



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

PA-UM N ° 06/2017

**PARECER ECONÔMICO-FINANCEIRO ANUAL DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DA
PRESTAÇÃO DE CONTAS DO EXERCÍCIO DE 2016**

Contrato de Gestão nº 03/2011

Objetos: Museu Casa de Portinari, Museu Histórico e Pedagógico Índia Vanuíre, Museu de
Esculturas Felícia Leirner/ Auditório Cláudio Santoro

OS: Associação Cultural de Apoio ao Museu Casa de Portinari - ACAMP

Apresentação	02
Eficácia e efetividade	03
Cumprimento geral do plano de trabalho	03
Principais resultados finalísticos alcançados	04
Execução orçamentária	05
Evolução histórica dos recursos e resultados	07
Pesquisas realizadas	08
Cobertura territorial atingida no Estado de São Paulo	10
Conformidade e transparência	12
Cumprimento de obrigações contratuais e atendimento à legislação vigente	12
Transparência auferida nos sites dos objetos contratuais	13
Regularidade nos processos de compras e contratações de serviços e de RH	13
Eficiência / economicidade	14
Análise de gastos com recursos humanos	14
Comparativo de gastos com recursos humanos em relação ao Estado	18
Opinião da Unidade de Monitoramento	20
Opinião conclusiva sobre o CG nº 03/2011	21
Quadro-Síntese dos Critérios de Avaliação da UM	23



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

APRESENTAÇÃO

O presente Parecer Anual, elaborado nos termos do Decreto nº 59.046/2013, visa a integrar o sistema de controle interno da Secretaria da Cultura e a apoiar a elaboração do Relatório Anual Conclusivo da Comissão de Avaliação, para posterior envio ao Secretário da Pasta, ao DCA/SEFAZ e ao TCE.

Para tanto, esta elaboração parte da análise e cotejamento principalmente dos seguintes documentos: a) Parecer Técnico da Unidade Gestora - UGE (principal fonte de informações para esta análise); b) Relatório anual de prestação de contas da OS e anexos, sobretudo Quadro-Resumo; c) Pareceres da Unidade de Monitoramento dos exercícios anteriores; d) Relatórios das visitas de campo realizadas pela UM em 2016 a todas as OS parceiras, tendo como foco os processos de compras e contratações de serviços e os de contratação de recursos humanos; e) Planilha do Índice de Transparência obtida por meio de avaliação dos Sites dos Objetos Contratuais; f) Documento "Política Cultural da Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo", principal referência para avaliação dos resultados finalísticos.

A partir dessa documentação, dos estudos, visitas técnicas e reuniões realizadas, este Parecer examina os principais aspectos da execução dos contratos de gestão da SEC SP em parceria com organizações sociais de cultura no exercício de 2016, a saber: Eficácia e Efetividade; Conformidade e Transparência e Eficiência / Economicidade.

Na avaliação da eficácia e efetividade da execução dos planos de trabalho, foram examinados: o cumprimento geral do plano de trabalho; os principais resultados finalísticos alcançados; a execução orçamentária; a evolução histórica dos recursos e resultados; as pesquisas realizadas e a cobertura territorial atingida no Estado de São Paulo com as ações do contrato de gestão in loco. A verificação da conformidade e transparência da execução contratual levou em conta: o cumprimento de obrigações contratuais e o atendimento à legislação vigente; a transparência auferida nos sites dos objetos contratuais e a regularidade nos processos de compras e contratações de serviços e de RH. No que diz respeito à eficiência / economicidade no uso dos recursos públicos, o foco foi analisar o comparativo de gastos com recursos humanos entre organizações sociais e o comparativo de gastos com recursos humanos em relação ao Estado. Ao final, consta a Opinião da Unidade de Monitoramento quanto à execução contratual em 2016, seguida da objetivação dos critérios que a embasaram.

Os cálculos comparativos entre as realizações de 2015 e 2016 e entre o previsto e o realizado em 2016 foram efetuados pela UM, a partir das fontes citadas. Para o cálculo foi utilizada divisão simples, de modo que os valores abaixo de 100% representam execução inferior à do ano anterior ou inferior à meta prevista, enquanto que valores acima de 100% indicam execução superior à do ano anterior ou superior à realização prevista.

Eventuais solicitações de esclarecimentos ou complemento documental, bem como as recomendações decorrentes das verificações feitas, estão distribuídas ao longo do Parecer. Para atender a essas solicitações, a OS deverá incluir seção "Manifestação em resposta ao Parecer da Unidade de Monitoramento referente ao exercício 2016" no próximo Relatório Trimestral de 2017 (após a "Apresentação do Relatório" e antes das informações referentes ao cumprimento das metas), a ser entregue de acordo com o Cronograma Anual 2017. Dúvidas poderão ser esclarecidas pelo e-mail monitoramento.cultura@sp.gov.br. Por meio desse mesmo e-mail, a organização social poderá, em caso de interesse, enviar sugestões, críticas e outras informações que julgar necessárias.

Dada a importância de que as considerações aqui formuladas sejam conhecidas e sirvam como orientações para o aprimoramento das próximas pactuações e prestações de contas, cópia eletrônica deste Parecer, juntamente com o Relatório da Comissão de Avaliação, será enviada à Unidade Gestora (UGE), aos conselhos e aos dirigentes da Organização Social, sendo também disponibilizada no portal Transparência Cultura, atendendo à Lei de Acesso à Informação.

Salientamos, por fim, que esta verificação será complementada e aprofundada pela análise mais apurada das demonstrações contábeis e devidas comprovações pelos demais órgãos de fiscalização do Estado (Secretaria da Fazenda e Tribunal de Contas do Estado), nos termos da legislação vigente.



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

I. EFICÁCIA E EFETIVIDADE DOS PLANOS DE TRABALHO E ORÇAMENTÁRIO

Objetivo da verificação I: examinar se as ações, rotinas e execução orçamentária previstas foram realizadas com **eficácia** (ou seja, o previsto foi realizado em conformidade) e **efetividade** (o que, neste ano, objetivou conferir se o previsto atingiu a qualidade e diversidade requerida), visto que estes dois requisitos são condições determinantes para a correta avaliação econômico-financeira.

O contrato de gestão nº 03/2011 teve seu término ao final do 1º trimestre de 2016, restringindo-se a avaliação da UM no presente Parecer somente a esse período. Tendo a ACAM Portinari apresentado proposta para continuidade da gestão por ocasião da convocação pública correspondente, e tendo a mesma sido escolhida pela Pasta, foi firmado o CG 05/2016, cuja avaliação anual da UM está expressa no PA UM 07.2017.

Do ponto de vista qualitativo, cumpre destacar que a Unidade Gestora (Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico, UPPM) validou integralmente as informações apresentadas pela OS no quadro resumo e considerou os resultados de 2016 aprovados.

A. CUMPRIMENTO GERAL DO PLANO DE TRABALHO

Para efeito comparativo, os principais resultados gerais previstos e realizados de 2016 foram colocados ao lado dos resultados de 2015 no quadro abaixo.

EFICÁCIA E EFETIVIDADE	2015	2016 (1º semestre)
Nº de ações com metas previstas	114	97
Nº de ações com metas <u>integralmente</u> cumpridas	112	95
% de cumprimento integral do plano de trabalho	98%	98%
Nº metas condicionadas a adição ou otimização de recursos	44	33
Nº de metas condicionadas <u>integralmente</u> cumpridas	4	-
% de cumprimento integral de ações condicionadas	9%	-
Nº de ações com metas não executadas com justificativa aceita pela UGE	2	2
Índice de satisfação do público/aluno	MCP = 96% MIV = 93% MFL = 97%	MCP = 95% MIV = 98% MFL = 99%
Número de municípios com ações previstas no Plano de Trabalho	Não avaliado no PA UM 2015	N/A
Número de municípios atingidos com ações do Plano de Trabalho	33	24*
% de municípios atingidos por ações com relação ao previsto	Não avaliado no PA UM 2015	-

*Conforme planilha de municípios entregue pela OS
Fonte: Relatório Anual 2016; Parecer Técnico 2016 e PA UM 2015

I-A Consideração da UM: (x) Observação () Recomendação () Solicitação

O percentual de metas integralmente cumpridas foi semelhante entre os dois exercícios, o que significa maior êxito na execução do plano de trabalho em 2016, uma vez que o número de metas pactuadas foi proporcionalmente maior (70% a mais), levando-se em conta o período de vigência contratual em 2016, dado o término do CG 03/2011 em 30/06/2016.

O quadro resumo apresentado pela ACAMP trouxe 17 municípios atendidos até o 1º semestre, CG 3/2011, e 6 atendidos no 2º semestre, CG 05/2016. Já a planilha de municípios entregue não fez



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

distinção entre os CGs, de modo que consideramos os 23 municípios + a capital na análise de capilaridade das ações da SEC, item I.F do presente Parecer e do PA UM relativo ao CG 5/2016, lembrando que o objetivo daquela análise é de verificação do impacto territorial anual das ações realizadas.

B. PRINCIPAIS RESULTADOS FINALÍSTICOS ALCANÇADOS

Os principais resultados finalísticos atingidos em 2016 foram comparados com 2014 e 2015 no quadro a seguir.

PRINCIPAIS RESULTADOS FINALÍSTICOS	2014	2015	2016		
	REALIZADO	REALIZADO	PREVISTO	REALIZADO	REAL/PREV
Museu Casa de Portinari					
Nº de exposições temporárias	2	3	1	1	100%
Nº de eventos de programação cultural	386	62	17	17	100%
Público das ações educativas	13.574	14.251	3.850	4.383	114%
Público total presencial no Museu	20.737	33.305	11.300	18.858	167%
Museu Felícia Leirner e Auditorio Claudio Santoro					
Nº de eventos de programação cultural	57	58	17	17	100%
Público das ações educativas	3.088	3.133	1.150	1.728	150%
Público total presencial no Museu	101.095	128.605	45.000	64.048	142%
Museu Índia Vanuire					
Nº de exposições temporárias	5	3	1	1	100%
Nº de eventos de programação cultural	48	114	17	20	118%
Público das ações educativas	12.966	12.213	3.698	5.542	150%
Público total presencial no Museu	25.376	23.478	11.382	12.856	113%
Ações de Apoio ao Sisem					
Nº de exposições itinerantes pelo Estado	22	20	5	10	200%
Nº de ações realizadas (eventos)	13	15	12	13	108%

Fonte: Portal da Transparência na Cultura e Relatório Anual 2016

I-B Consideração da UM: Observação Recomendação Solicitação

Apesar da crise econômica, houve alcance ou superação das previsões anuais para as principais ações finalísticas. A UGE parabenizou a OS pela superação das metas de público, ressaltando o esforço da OS na otimização dos recursos públicos. Na conclusão de seu parecer técnico, a UPPM afirma que avaliará o potencial das ações muito superadas para possível redefinição das metas para os próximos exercícios.

Ainda com relação aos resultados, em seu Relatório Anual, a organização social enfatiza a realização de monitoramento e avaliação qualitativa de suas ações, conforme informa em seu Quadro Resumo: *Foram realizadas nos Museus Casa de Portinari, Índia Vanuire e Felícia Leirner/Audatório pesquisas de perfil de público e de satisfação do público participante dos cursos, oficinas e workshops – informamos que os museus aplicaram um modelo de formulário específico para as atividades realizadas pela instituição, desenvolvendo um elemento integrador entre as atividades realizadas e o público contemplado, cujo o objetivo é o ajuste e a orientação das ações realizadas; os resultados foram analisados, tabulados e estão apresentados em documentação anexa.*



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

Além disso, a UGE realizou acompanhamento *in loco* ou à distância e avaliação dos resultados qualitativos, conforme descreve em seu Parecer Técnico, p. 33: *A UPPM, no tange as ações de acompanhamento in loco e à distância, realiza visitas técnicas e análises trimestrais da execução das ações e metas pactuadas em Plano de Trabalho assinado por meio do Contrato de Gestão e Aditamentos com a OS parceira. A UPPM, no que tange a avaliação dos resultados qualitativos, esclarece que é responsável “pela fiscalização das atividades das Organizações Sociais e pela coleta de informações para o processo de avaliação dos contratos de gestão na sua área de atuação” (artigo nº 96 do Decreto nº 50.941, de 05 de julho de 2006) e, portanto, se atém à verificação do cumprimento e execução do plano de trabalho estabelecido para a ACAM - Associação Cultural de Apoio ao Museu Casa de Portinari – Organização Social de Cultura.*

Os valores em negrito tiveram informação pela OS no quadro resumo diferente da existente no Portal da Transparência. Optamos por apresentar as informações constantes do Portal, uma vez que já haviam sido enviadas à OS, à Unidade Gestora e aos órgãos de controle, sem que houvesse manifestação contrária no tempo hábil para as devidas adequações, e visto que as avaliações dos exercícios anteriores foram baseadas naqueles dados. Registramos, portanto, que as substituições feitas pela OS **não foram acatadas**. Registramos ainda a inexistência de prejuízo decorrente dessa decisão, uma vez que se trata apenas de metodologia diferente para contabilização dos resultados, que não afetará as avaliações anteriores, mesmo porque elas já foram realizadas, e que não traz implicações à avaliação deste exercício, que foca os resultados de 2016. Não obstante, reafirmamos a importância de a OS e a Unidade Gestora procederem à análise correta e célere das informações prestadas e divulgadas, para evitar situações como essa, que dificultam a precisa análise e comparação dos dados e podem gerar distorções em relação às séries históricas validadas e amplamente divulgadas.

C. EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA

A fim de verificar o desempenho econômico financeiro da Organização Social na execução dos recursos atrelados ao contrato de gestão para obtenção dos resultados apresentados nos itens anteriores, apresentamos a seguir as principais receitas e despesas (em valores nominais), buscando avaliar a eficácia no uso dos recursos – previsto (P) x realizado (R).

i. RECEITAS E DESPESAS DO CONTRATO DE GESTÃO

	2015	2016		2016/2015	2016
	Realizado ¹	Previsto	Realizado	R/R ¹	R/P
Repasse SEC	10.174.801	5.595.000	5.595.000	55%	100%
Captação	172.902	167.850	103.910	60%	62%
Receitas Financeiras	441.313	112.720	122.159	28%	108%
Outras Receitas	-	965.000	975.542	-	101%
Reversão do Fundo de Reserva	-	765.000	775.542	-	101%
Utilização do excedente de Receitas Financeiras do Exercício 2015	-	200.000	200.000	-	100%
Total das receitas	10.789.016	6.840.570	6.796.610	63%	99%
Total de despesas	11.687.538	6.745.455	6.925.775	59%	103%
Receitas – Despesas	- 898.522	95.115	- 129.164	-	-
Receitas/Despesas	0,92	1,01	0,98	-	-

Fonte: Relatório Anual da OS 2016 e PA UM 2015

I-C-i Consideração da UM: (x) Observação () Recomendação () Solicitação



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

Houve realização integral do repasse previsto para o exercício. A aparente redução com relação ao exercício anterior se deve ao período de vigência do CG 03/2011, que teve seu término em 30/06/2016. Para honrar as despesas do período, a OS utilizou-se do saldo da conta de reserva, além das receitas financeiras existentes de exercício anterior. O saldo existente após o encerramento do contrato foi transferido para o novo CG. Segundo Anexo IV do CG 05/2016, houve transferência de R\$ 655 mil relativa à conta de contingência, e R\$ 330.668 relativa a saldo remanescente de repasse e captação operacional. Além disso, houve diminuto valor residual, R\$601, recolhido para o Tesouro do Estado após encerramento das contas do CG 03/2011.

Quanto à captação, observa-se realização abaixo do previsto, o que a OS justificou com a inadimplência em dois contratos pela cessão onerosa de espaço no auditório Cláudio Santoro, além de descrever os esforços realizados com a contratação de empresa para desenho de projetos a serem inscritos nas leis de incentivo, mas que não obtiveram êxito na captação diante do cenário atual de crise. Importa dizer que a OS apresenta os montantes de despesas e receitas incentivadas de modo apartado ao final da planilha, e linhas finais de receitas e despesas totais que somam também esses valores.

A planilha de orçamento previsto x realizada que dá base aos dados apresentados foi elaborada pela UM a partir de 2013, sofrendo ao longo do tempo diversas mudanças para uma maior parametrização entre as diferentes prestações de contas efetuadas pelas OS. No caso da OS ACAMP - Associação Cultural de Apoio ao Museu Casa de Portinari, a planilha corresponde ao modelo original, de modo que a diferença entre as receitas e despesas apresentadas ainda não reflete de forma integral o saldo do período, por diversas razões, tais como não apresentar todas as contas por regime de competência, não possuir ainda no modelo itens como depreciação e amortização que permitiriam compatibilidade com as demonstrações contábeis etc. A partir de 2017, as informações da prestação de contas serão alimentadas no modelo mais atual de planilha, por meio do novo Sistema de Monitoramento e Avaliação, de modo a mitigar dificuldades como essa, trazendo mais clareza para as análises.

ii. **DETALHAMENTO DAS DESPESAS LIGADAS À EXECUÇÃO DO CONTRATO DE GESTÃO**

Foram selecionados para apresentação nesse item as despesas de área meio e os principais programas de trabalho da área fim, tendo por base sua relevância no orçamento global. Havendo variações superiores a 25%, há preenchimento dos campos observação, recomendação e/ou solicitação.

	2015	2016		2016/2015	2016
	Realizado'	Previsto	Realizado	R/R'	R/P
Despesas com Recursos Humanos	3.801.114	2.444.180	2.143.131	56%	88%
Despesas com Pessoa Jurídica	2.423.808	1.475.257	1.510.918	62%	102%
Despesas com Custos Administrativos	1.231.127	596.822	653.365	53%	109%
Despesas do Programa de Edificações	939.590	310.062	598.039	64%	193%
Despesas dos Programas de Trabalho da Área Fim	3.190.152	1.863.184	1.924.192	60%	103%
Programa Acervo	482.891	221.918	241.111	50%	109%
Programa Exposições	905.143	507.355	512.985	57%	101%
Programa Serviço Educativo	253.143	203.441	218.466	86%	107%
Programa SISEM	1.097.918	720.000	644.938	59%	90%
Programa de Comunicação e Imprensa	451.057	210.470	306.692	68%	146%

Fonte: Relatório Anual da OS 2016 e PA UM 2015

I-C-ii Consideração da UM: (x) Observação () Recomendação () Solicitação



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

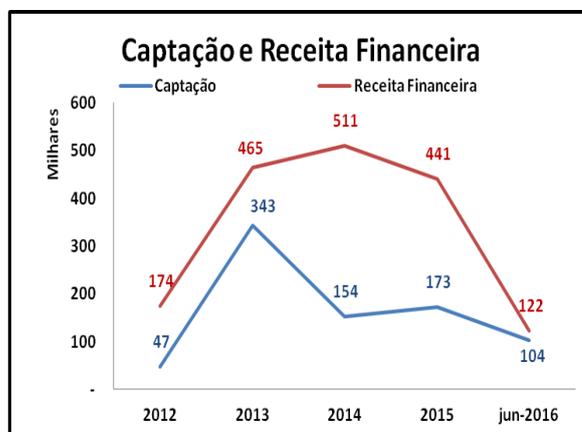
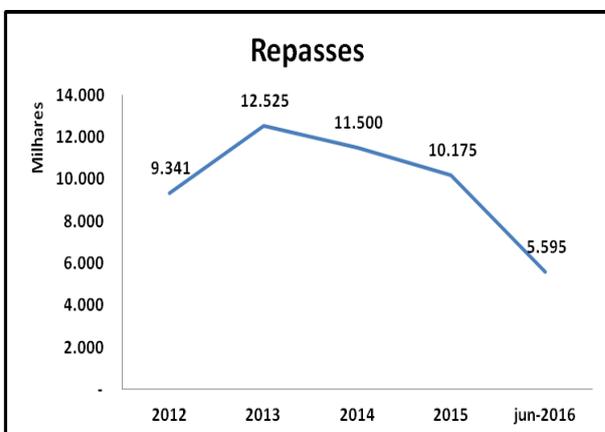
Todas as principais rubricas tiveram variação dentro dos limites estabelecidos, salvo para:

Programa de comunicação, em decorrência de contratação de serviços extras de comunicação, assessoria de imprensa e de mídias digitais. Importa dizer que a OS reformulou a ferramenta Tour Virtual 360º nos sites dos equipamentos do CG 03/0211, ampliando possibilidades de visualização de acervo pelos visitantes virtuais (p.4-5, relatório anual)

Programa de edificações, em decorrência de novas exigências do corpo de bombeiro para renovação do AVCB no MCP e para execução de projeto para obtenção do AVCB nos alojamentos do MFL, além de outras despesas neste equipamento como substituição de vidros e esquadrias etc.

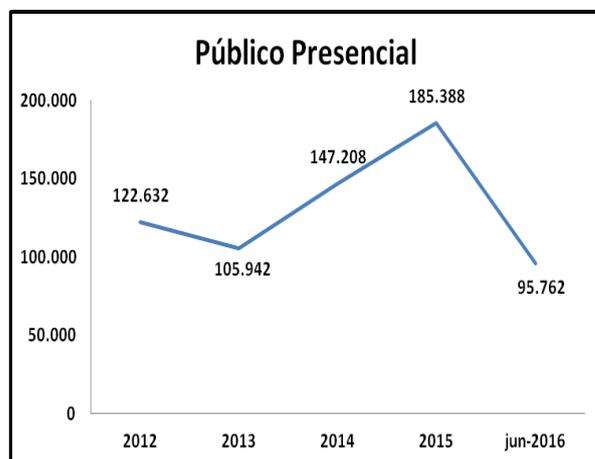
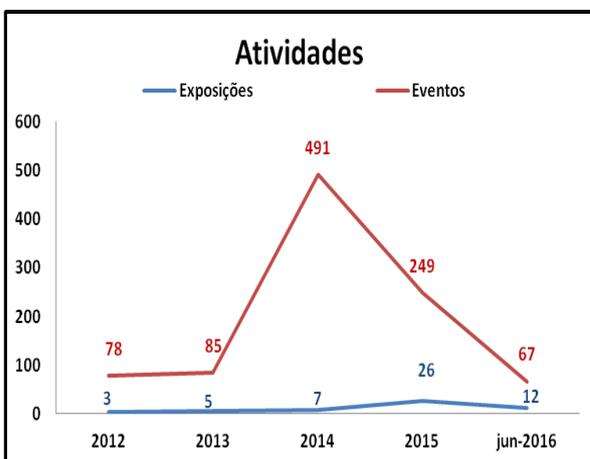
D. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DOS RECURSOS E DOS RESULTADOS

O comportamento dos repasses, captação e receitas financeiras nos últimos cinco anos foi:



Embora o CG 03/2011 tenha findado em 30/06, de modo que numa comparação proporcional tenha ocorrido repasses similares aos do exercício anterior, observa-se tendência histórica de redução dos aportes associada aos cortes para a área da Cultura, decorrente da crise financeira. Também tem se verificado queda na captação, uma vez que a crise que atinge o Estado também está presente no mundo privado redundando em queda de doações e outras participações da esfera privada no âmbito cultural. Já as receitas financeiras têm sua queda associada tanto às reduções do repasse e captação, quanto ao fato de que os repasses as OSs vem sendo efetuados em maior número de meses, em parcelas menores, reduzindo, assim, as possibilidades de rendimento financeiro.

A redução de repasses redundou em enjugamento das ações. Proporcionalmente o público do período está em linha com as séries históricas, conforme se vê nos próximos gráficos:





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

Importa mencionar a possibilidade de mudança metodológica ao longo do tempo para aferição, sobretudo, em eventos, podendo em alguns anos ter sido considerado um rol maior de atividades do que noutros. A partir de 2017, as informações de ações e públicos serão alimentadas no Sistema de Monitoramento e Avaliação da Cultura (SMAC), usando metodologia que exige preenchimento parametrizado dos dados a cada prestação de contas e em diferentes contratos de gestão, de modo a dar mais acurácia e transparência às informações prestadas.

E. PESQUISAS REALIZADAS

Para subsidiar a análise da prestação de contas referente ao exercício de 2016, a Unidade de Monitoramento solicitou às OSs que enviassem documentos com informações sobre as pesquisas realizadas ao longo do ano, que poderiam ser enquadradas nas seguintes categorias: (a) Pesquisa de público: perfil, satisfação, impacto e outros; (b) Pesquisa de avaliação qualitativa dos resultados; (c) Pesquisa de clima organizacional; (d) Pesquisa salarial referente à compatibilidade com a média do mercado; (e) Pesquisa de governança; (f) Outras pesquisas relevantes para análise de desempenho e dos resultados. Além disso, no “Quadro Resumo para Relatório/Parecer Anual”, as OSs deveriam informar o índice de satisfação do público/aluno e também as iniciativas de monitoramento e avaliação qualitativa das ações executadas em 2016. Cabe registrar que, para efeito da elaboração do Parecer Anual UM, não foram analisadas outras pesquisas eventualmente enviadas pelas OSs juntamente com os relatórios trimestrais.

Considerando os relatórios de pesquisas enviados pelas OSs, além de outras informações referentes a pesquisas identificadas nos Relatórios Anuais 2016, a UM analisou um total de 133 documentos, sendo 121 pesquisas de público: perfil, satisfação, impacto e outros; 7 pesquisas de avaliação qualitativa dos resultados; 4 pesquisas salariais referente à compatibilidade com a média do mercado (todas realizadas pela Wiabiliza Soluções Empresariais) e 1 outra pesquisa relevante para análise de desempenho e dos resultados. Não foram recebidas pesquisas de clima organizacional e governança.

Dentre as 133 pesquisas analisadas, 32 foram de Contratos de Gestão vinculados à UDBL, 32 à UFC e 69 à UPPM. Apenas uma OS não enviou nenhum relatório de pesquisa juntamente com o Relatório Anual 2016. A maioria das pesquisas foram feitas pelas próprias OSs, sendo que as de satisfação de público escolar em visitas agendadas a museus seguiram o modelo criado pelo Comitê Educativo da UPPM. Algumas pesquisas foram realizadas por instituições ou empresas contratadas especificamente para esse fim, como o Datacenso Inteligência de Mercado e Marketing, o Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social, o Instituto de Pesquisas A Tribuna (IPAT), a mc 15 consultoria-treinamento-pesquisa e a Wiabiliza Soluções Empresariais.

A Unidade de Monitoramento considera que as pesquisas de perfil e satisfação do público – tipologia predominante entre as pesquisas realizadas pelas OSs – podem subsidiar os processos de tomada de decisão, na medida em que trazem informações acerca dos públicos dos equipamentos culturais, programas e grupos artísticos da SEC, indicando percepções, necessidades, grau de satisfação, imagem e confiança institucional, entre outros aspectos. Essas informações, uma vez processadas e analisadas, fornecem indicações a respeito dos pontos críticos e dos pontos bem avaliados da prestação de serviços. Desta forma, embora exista uma tendência geral à valoração positiva dos serviços pelos usuários (assim como em outras áreas das políticas públicas), essas pesquisas vêm se tornando um instrumento relevante na avaliação e melhoria dos serviços públicos de cultura no âmbito do Estado de São Paulo.

Com relação ao monitoramento e avaliação das ações, a ACAMP enviou juntamente com o Relatório Anual 2016 uma série de documentos com resultados da aplicação de três tipos de pesquisa realizadas nos Museus Casa de Portinari, Índia Vanuïre e Felícia Leirner/Auditório Claudio Santoro: (1) Perfil e satisfação do público espontâneo, via totem eletrônico; (2) Perfil e satisfação do público escolar, por meio de tablets; (3) Perfil e satisfação do público de oficinas, com aplicação direta por



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

equipes dos museus. No quadro resumo, a OS lança os seguintes resultados como índices de satisfação do público referentes ao CG 03/2011: 1º Trimestre: MCP=100%, MIV=97%, MFL=100% e 2º Trimestre: MCP=90%, MIV=99%, MFL=99%.

Além de relatórios específicos referentes ao 2º semestre ou ao 4º Trimestre de 2016, a OS enviou relatórios com a consolidação das pesquisas aplicadas ao longo de 2016. No total, foram enviados documentos relativos a 11 pesquisas realizadas nos três museus. A seguir serão destacados alguns dos resultados referentes ao Consolidado Anual 2016.

Museu Casa de Portinari - Público escolar via tablets (Consolidado Anual 2016): dentre os professores que responderam à pesquisa, 82% disseram não ter tido problema para realizar a visita; sobre os educadores do museu, 97% consideraram ótima a linguagem, 95% ótima a abordagem do conteúdo e 96% ótima a abertura ao diálogo. Sobre os alunos, 75% consideraram ótima a participação, 79% ótimo o interesse na exposição e 82% ótimo o interesse dos alunos pelo museu. Sobre a visita, 99% concordam que contribuirá para o trabalho em sala de aula e 95% pretende realizar atividade pós-visita ao museu. Dentre os estudantes que responderam à pesquisa, 98% concordam que a visita foi interessante; 63% concordam que o educador “deu informações, tornando a visita interessante”.

Museu Felícia Leirner/Auditório Claudio Santoro - Público espontâneo via totem eletrônico (Consolidado Anual 2016): 67% dos respondentes ainda não haviam visitado o museu; 90% classificam o atendimento do museu como ótimo; 83% classificam as instalações como ótimas; 96% voltariam ao museu. Público Escolar via tablet (Consolidado anual 2016): entre os professores, 82% dos respondentes não tiveram problema algum para realizar a visita; sobre os educadores do museu, 97% acharam ótima a linguagem, 95% ótima a abordagem do conteúdo e 96% ótima a abertura ao diálogo; 99% concordam que a visita contribuirá com o trabalho desenvolvido em classe; 95% afirmam que haverá uma atividade pós-visita ao museu. Entre os estudantes, 98% dos respondentes consideraram a visita interessante; 63% concordam que o educador “deu informações, tornando a visita interessante”.

Museu Histórico e Pedagógico Índia Vanuíre (Consolidado Anual 2016) - Público Escolar (tablet): segundo informado no relatório, os resultados das pesquisas foram positivos, com altos índices de satisfação. Dentre os respondentes, 99% dos estudantes consideraram a visita interessante; 99% dos professores declararam que a visita contribuiu para o trabalho desenvolvido em sala de aula, mencionando o complemento aos conteúdos curriculares como a maior contribuição da visita.

I-E Consideração da UM: () Observação (x) Recomendação () Solicitação

A título de contribuição, sugerimos que Unidade Gestora e OS considerem, no planejamento e avaliação das ações, a realização de pesquisas relacionadas ao perfil e à satisfação do público das ações relacionadas ao SISEM, bem como ao impacto na qualificação dos museus e de suas equipes a partir das ações ligadas ao Sistema nas várias regiões do Estado. Tais informações poderão qualificar significativamente os resultados, do ponto de vista de sua efetividade, contribuindo para reunir subsídios concretos à manutenção e eventual expansão do programa, apesar do cenário de crise e devido aos bons resultados sociais e culturais gerados.

Ademais, considerando que períodos de crise demandam que se multipliquem novos e criativos esforços para viabilizar as realizações culturais a contento, recomendamos, a exemplo do sugerido para as demais parcerias, a realização de pesquisa interna, junto a funcionários, conselheiros e demais principais colaboradores (remunerados, voluntários e patrocinadores), no sentido de colher proposições para economia de gastos, uso responsável dos recursos, melhoria dos canais internos e externos de comunicação, e outros temas afetos à sustentabilidade, governança, qualidade e legitimação social, a fim de reunir mais subsídios para otimização dos recursos do contrato de gestão, para estimular o aumento e diversificação das fontes de receita e para proporcionar a ampliação da qualidade dos serviços culturais prestados.



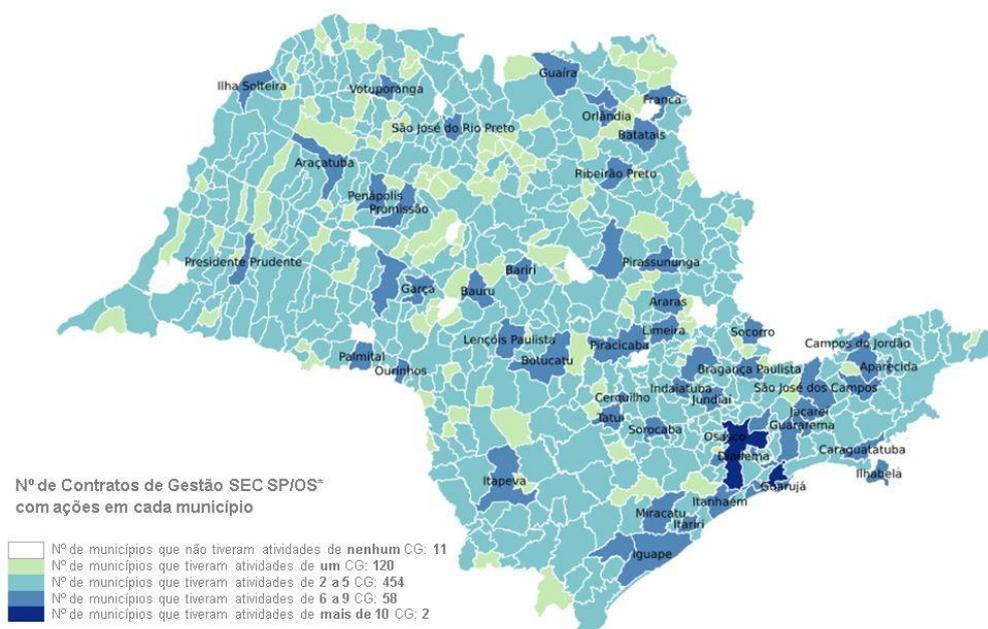
GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

F. COBERTURA TERRITORIAL ATINGIDA NO ESTADO DE SÃO PAULO

Avançando no intuito de melhor verificar a contribuição de cada contrato de gestão para atingir o resultado estratégico da Política Estadual de Cultura, qual seja: “cidadãos com acesso pleno, em todo o Estado, aos programas, grupos artísticos e equipamentos culturais, em toda a sua diversidade”, a Unidade de Monitoramento criou em 2015 uma planilha de municípios que foi preenchida também em 2016 pelas Organizações Sociais. A partir dessas planilhas, considerando que as informações nela prestadas são de responsabilidade das OSs e que a Unidade de Monitoramento não atua no acompanhamento das ações fins, foi possível traçar o mapa de cobertura das ações da SEC no território estadual realizadas em parceria com OSs de Cultura no ano de 2016 e compará-la aos dados coletados em 2015.

Assim, o primeiro mapa evidencia o total de municípios atingidos diretamente, somando ações de todos os contratos de gestão. O segundo permite verificar o comportamento das ações da área fim à qual está vinculado o contrato de gestão em exame, e o terceiro traz o total de municípios beneficiados por ações ligadas a esse mesmo contrato de gestão. Dessa forma, é possível visualizar a contribuição obtida em 2016 sob vários ângulos: no que diz respeito ao previsto x realizado; na comparação com o conjunto de iniciativas realizadas pelo total de OSs e, mais especificamente, com as ações de circulação / itinerância da área fim do objeto contratual, e na verificação do desempenho específico desse contrato de gestão pelo Estado.

Atuação da SEC em parceria com as OS no Estado de São Paulo em 2016



*25 vigentes em 31/12/2016 e 2 encerrados no exercício, totalizando 27 contratos.

Fonte: Mapa construído pela Unidade de Monitoramento/SEC com base nos dados informados pelas Organizações Sociais na prestação de contas referente ao ano de 2016.

Em 2016, o conjunto de Contratos de Gestão atingiu um total de 634 municípios, o que equivale a 3 municípios (ou 0,5%) a mais do que em 2015. Destes, 7 são novos municípios, enquanto 4 dos 631 municípios atendidos em 2015 deixaram de sê-lo em 2016.

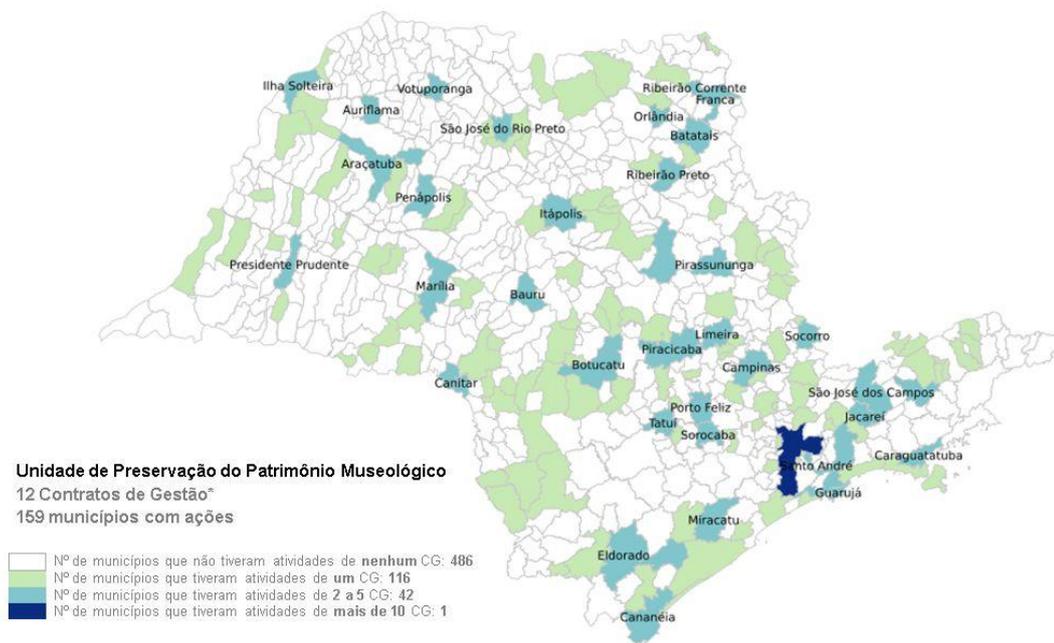


GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

SECRETARIA DA CULTURA

UNIDADE DE MONITORAMENTO

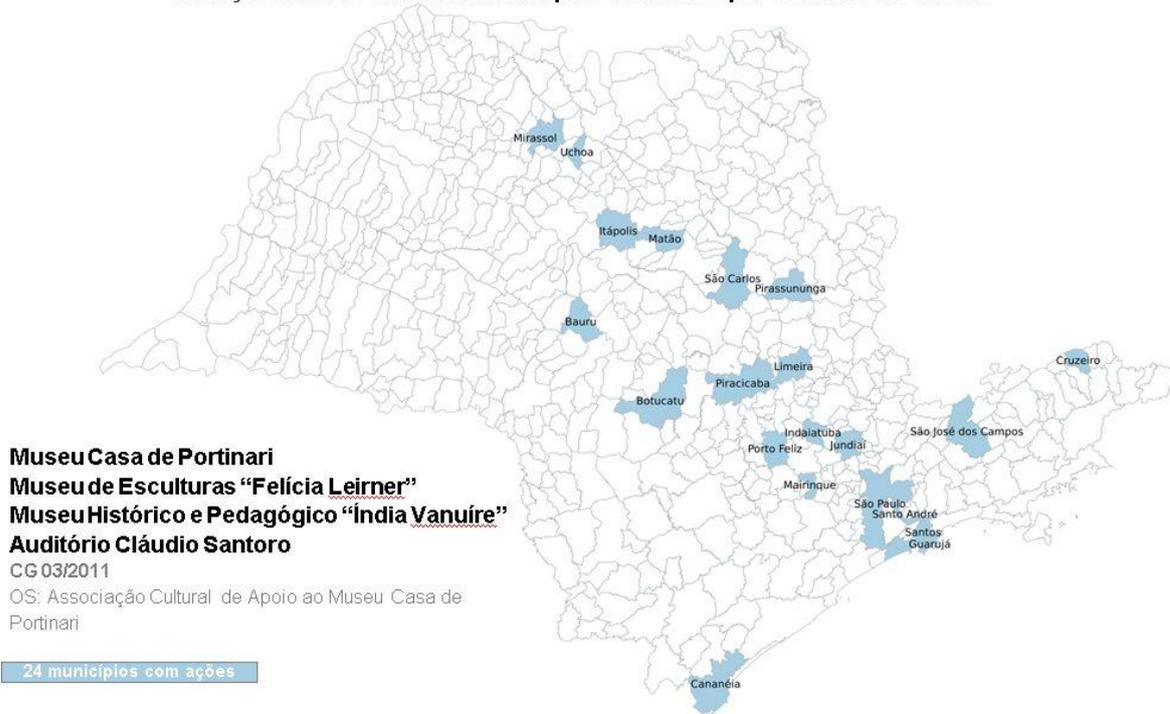
Atuação da SEC em 2016: Municípios atendidos por Contratos de Gestão de Preservação do Patrimônio Museológico



*Em 31/12/2016

Fonte: Mapa construído pela Unidade de Monitoramento/SEC com base nos dados informados pelas Organizações Sociais na prestação de contas referente ao ano de 2016.

Atuação da SEC em 2016: Municípios atendidos por Contrato de Gestão



Fonte: Mapa construído pela Unidade de Monitoramento/SEC com base nos dados informados pelas Organizações Sociais na prestação de contas referente ao ano de 2016.

O conjunto de museus, por sua vez, realizou ações em 159 municípios, atingindo 24,7% dos 645 municípios do Estado de São Paulo. Em relação ao alcance territorial de 2015, o público ligado à UPPM teve decréscimo de 5,9% indo de 169 para 159 municípios atendidos.



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

O contrato de gestão em tela findou em junho/2016. A comparação do desempenho em relação ao ano anterior toma como referência os 24 municípios atingidos em 2016 pelos contratos 05/2016 e 03/2011, referentes aos mesmos objetos culturais e gerenciados pela mesma Organização Social, sendo 9 (27,3%) a menos que em 2015. Destes, 6 (25%) já haviam sido atendidos em 2015 e 18 (75%) foram atendidos somente em 2016, revelando retração no número total e alta variação de municípios em relação ao ano anterior.

II. CONFORMIDADE E TRANSPARÊNCIA

Objetivo da verificação II: examinar se as ações, rotinas e execução orçamentária previstas foram realizadas em conformidade, nos termos da legislação vigente e da pactuação celebrada por meio do contrato de gestão.

A. CUMPRIMENTO DE OBRIGAÇÕES CONTRATUAIS E ATENDIMENTO À LEGISLAÇÃO

A partir dos documentos citados na apresentação desse Parecer, a UM verificou o atendimento por parte da organização social de aspectos de conformidade e legalidade definidos no contrato de gestão, tais como obediência ao limite de despesas com recursos humanos e especificamente com diretoria, posicionamento da auditoria externa independente quanto às demonstrações financeiras e aprovação do relatório de atividades pelo Conselho de Administração da entidade, entre outros.

A Unidade Gestora verificou a entrega dos 20 documentos solicitados pelo Tribunal de Contas do Estado na IN nº 2/2016, englobando diversas certidões e declarações, não apontando pendências por parte da organização social. Além disso, a OS entregou junto ao relatório anual de atividades e de prestação de contas, os anexos técnicos e administrativos previstos, documentos fundamentais para permitir a análise realizada a seguir.

O quadro abaixo traz informações sobre conformidade e atendimento à legislação em 2015 (para efeito comparativo) e em 2016.

CONFORMIDADE	2015	2016
Orçamento previsto para RH (R\$)	3.813.881	2.444.180
Total despendido com RH (R\$)	3.801.114	2.143.131
% despesas de RH com relação ao orçamento	100%	88%
%despesas de RH com relação ao limite definido em CG	37%	38%
% limite para gastos de RH, definido no CG	65%	65%
Orçamento previsto para gasto com diretoria (R\$)	611.242	370.786
Total despendido com diretoria (R\$)	587.876	328.301
%despesas com diretoria com relação ao orçamento	96%	89%
%despesas com diretoria com relação ao limite definido em CG	9%	9%
% limite para gastos de Diretoria, definido no CG	15%	15%
Número de empregados CLT	55	55
Número de demissões no exercício	Não avaliado	1
Total despendido com rescisões (R\$)	Não avaliado	2.218
%despesas com Edificações com relação ao repasse	Não avaliado	10,7%
% piso para despesas com Edificações, definido em CG	Não avaliado	1,0%
Parecer da Auditoria CONAUD	Aprovado	Aprovado
Deliberação sobre prestação de contas pelo Conselho Adm.	Aprovado	Aprovado
Cumprimento das rotinas contratuais, segundo a UGE	Aprovado	Aprovado
Opinião da UGE sobre resultados no exercício	Aprovado	Aprovado

Fonte: PA UM 2015, Relatório Anual OS e Pareceres Técnicos UGE, 2015 e 2016.

I-A Consideração da UM: (x) Observação () Recomendação () Solicitação



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

De acordo com o quadro acima, não houve descumprimento por parte da OS com relação aos aspectos de conformidade observados.

B. TRANSPARÊNCIA AUFERIDA NOS SITES DOS OBJETOS CONTRATUAIS

OS: ACAMP	2014	2015	2016	Varição 2016/2015
Museu Casa de Portinari	10	10	9,70	97%
Museu Histórico e Pedagógico Índia Vanuíre	10	9,90	10	101%
Museu de Esculturas Felícia Leirner/ Auditório Cláudio Santoro	10	9,90	9,90	100%
Média do IT dos sites dos demais objetos contratuais geridos em parceria com OS	8,32	8,51	9,16	108%

Fonte: Planilha Índice de Transparência nos Sites vinculados ao Objeto Contratual.

II-B Consideração da UM: Observação Recomendação Solicitação

O Índice de Transparência nos Sites dos Objetos Culturais geridos em parceria com OSs de Cultura é um indicador de transparência criado em 2013 pela Unidade de Monitoramento com apoio da então Secretaria de Gestão Pública, atual Secretaria de Planejamento e Gestão, e aplicado pela primeira vez em 2014, com base na pontuação aferida no último trimestre do ano. A partir de 2015, passou a valer a média dos 4 trimestres, dada a importância de manter os requisitos de transparência ao longo de todo o exercício. Para 2016, deu-se continuidade a forma de aferir de 2015. Os sites do Museu Casa de Portinari, Museu Histórico e Pedagógico Índia Vanuíre, Museu de Esculturas Felícia Leirner/ Auditório Cláudio Santoro mantiveram-se na categoria “transparência satisfatória”, evidenciando a boa performance da OS na viabilização de acesso à informação correspondente a esse contrato durante todo o ano.

C. REGULARIDADE NOS PROCESSOS DE COMPRAS E CONTRATAÇÕES DE SERVIÇOS E DE RH (Foco das visitas técnicas realizadas pela UM em 2016)

Buscando auxiliar os órgãos de controle nas demandas decorrentes da ADI 1923¹, ainda em 2015, a UM elaborou o “Referencial de boas práticas de compras e contratações de serviços” e o “Referencial de boas práticas na contratação de recursos humanos”, ambos documentos de apoio às OS na elaboração e revisão de seus manuais de compras e contratações de serviço e recursos humanos.

Partindo desse referencial, em 2016, a equipe da Unidade de Monitoramento realizou, entre 25 de agosto e 01 de novembro, uma série de visitas técnicas (VTs) às sedes das organizações sociais parceiras da SEC, com foco na análise de processos de compras e contratações de bens e serviços, e contratações de recursos humanos, sobretudo sob a perspectiva da qualidade da gestão e governança. Em cada visita buscou-se verificar um conjunto de itens e identificar os principais pontos positivos ou os principais pontos passíveis de melhoria, conforme o caso. Além disso, as visitas permitiram coleta de subsídios práticos para a revisão e complementação dos citados Referenciais, contribuindo para aprimorar os respectivos regulamentos e manuais de cada OS parceira, além de, subsidiariamente, assessorar as unidades da SEC no acompanhamento e monitoramento da execução dos contratos de gestão.

¹ Parágrafo 66º: (...) (iv) os contratos a serem celebrados pela Organização Social com terceiros, com recursos públicos, sejam conduzidos de forma pública, objetiva e impessoal, com observância dos princípios do caput do art. 37 da CF, e nos termos do regulamento próprio a ser editado por cada entidade; (v) a seleção de pessoal pelas Organizações Sociais seja conduzida de forma pública, objetiva e impessoal, com observância dos princípios do caput do art. 37 da CF, e nos termos do regulamento próprio a ser editado por cada entidade.



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

O quadro a seguir traz os pontos mais relevantes identificados na visita técnica à organização social em tela. Após a visita, assim como as demais entidades, a ACAMP recebeu comunicação sobre os principais aspectos observados, sendo sugerido pela UM a revisão de seus manuais para adoção de melhorias.

	Pontos Positivos	Pontos Passíveis de Melhoria
ACAMP - Compras	- Discriminação de demanda de cada compra bem detalhada. - Cadastro de fornecedores no site para envio de proposta comercial.	Embora os procedimentos adotados sejam adequados, é recomendável que a OS elabore mapa de cotações e atestado de boa execução do serviço ou de grau de satisfação com a compra.
ACAMP - RH	- Boa organização e completude dos prontuários dos empregados	- Ausência de detalhamento do processo seletivo em si (ausência de documentação do fluxo do processo: nº de candidatos por etapa, justificativa formal para a escolha do contratado...)

II-C Consideração da UM: (x) Observação () Recomendação () Solicitação

As orientações correspondentes às verificações realizadas já foram encaminhadas à organização social e encontram-se em processo de atendimento. É importante destacar que os regulamentos da OS podem prever tanto as boas práticas recomendadas nos referenciais elaborados pela UM, quanto outras não previstas, porém já praticadas ou pesquisadas junto a outras instituições, visando sempre à maior transparência e respeito ao interesse público e ao uso responsável dos recursos.

III. EFICIÊNCIA / ECONOMICIDADE

Objetivo da verificação III: examinar se as ações, rotinas e execução orçamentária previstas foram realizadas com a melhor relação entre custo e benefício, assegurando o uso responsável dos recursos e o interesse público.

A. ANÁLISE DE GASTOS COM RECURSOS HUMANOS

No PA UM 2015, a Unidade de Monitoramento realizou comparativo entre os dez maiores salários pagos pela organização social e cargos similares extraídos de duas fontes, a pesquisa Wiabiliza e o Salariômetro, identificando compatibilidade total no caso da OS ACAMP - Associação Cultural de Apoio ao Museu Casa de Portinari.

A organização social mantém em seu site o manual de recursos humanos em que deve inserir plano de cargos e salários a fim de garantir mais transparência com relação ao uso dos recursos públicos destinados a RH.

Em 2016, devido ao contexto de crise, houve 1 demissão, que elevaram as despesas de pessoal em decorrência das verbas rescisórias pagas aos colaboradores dispensados, da ordem de R\$ 2.218, conforme tabela já apresentada nesse parecer.

Ainda com relação aos salários, para tornar mais qualificadas as análises de eficiência e economicidade dos contratos de gestão, a Unidade de Monitoramento procedeu em 2016, tal como em 2015, ao exame mais detalhado dessas despesas, visto que elas correspondem, em média, a 60% do total de cada pactuação, podendo chegar a percentuais ainda mais expressivos. Com base nos relatórios analíticos de RH de todas as OS, foram criadas 10 faixas de remuneração e os funcionários celetistas foram distribuídos de acordo com a posição de seus salários nominais nessas faixas, considerando-se ainda a distribuição por sexo, homem ou mulher, conforme apontado por cada OS.



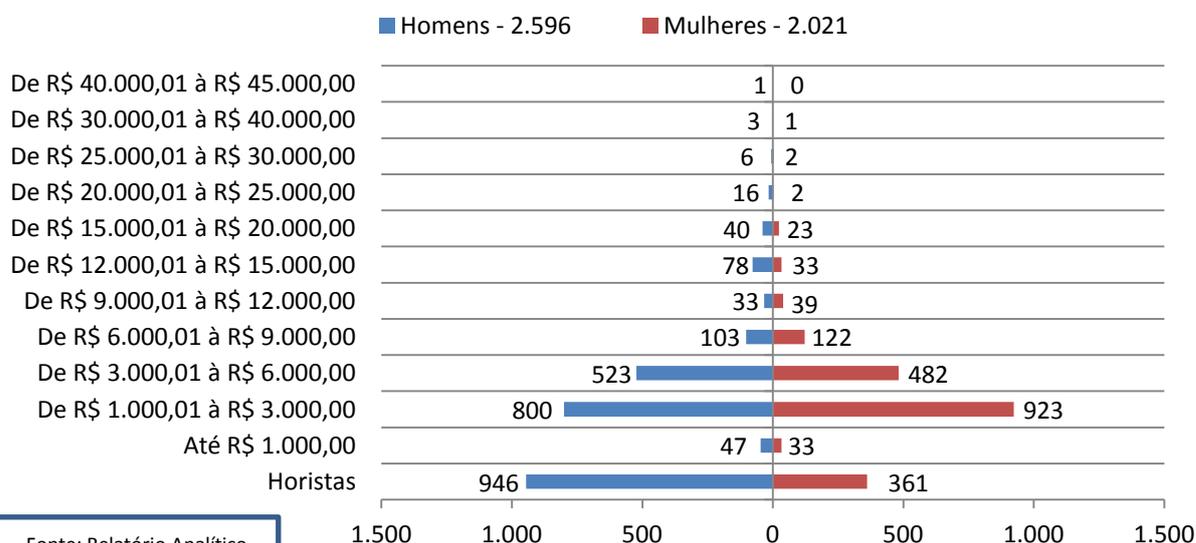
GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

Cabe dizer que a distribuição em dez faixas teve como objetivo promover uma análise detalhada e avançar na preservação de uma série histórica, uma vez que este foi o parâmetro usado no ano anterior, não se desconsiderando aqui a possibilidade de outros estudos a serem feitos com diferente número de faixas ou critérios para segregação da informação, tal como número de salários mínimos ou outros valores na composição de cada faixa, conforme sugerido nas manifestações com relação ao PA UM 2015 por algumas organizações. Já a escolha pela distribuição binária “homem/mulher” segue a distinção feita pelo IBGE nos censos demográficos. Ainda que consideremos as questões de gênero fundamentais, não foi possível alcançar nessa análise as mais de 30 distintas classificações ligadas à identidade de gênero.

A distribuição efetuada permitiu verificar como a massa salarial está repartida pelas diversas faixas nos contratos de gestão:

Recursos Humanos (CLT) nas OS's de Cultura - 2016

Total de celetistas: 4.617



Fonte: Relatório Analítico de Recursos Humanos - Data Base: 31/12/2016

Os dados apresentados demonstram que:

- Dos 4.617 funcionários celetistas das 20 organizações sociais parceiras da SEC, 3.310 atuam em regime de dedicação regular (em média 44 horas semanais) e 1.307 são remunerados por hora trabalhada (horistas).
- Dos 4.617 funcionários a maioria (1.803 = 39,1%) ganha até R\$ 3 mil. Considerando os horistas, o percentual sobe para 67,4%.
- 1.005 funcionários ganham acima de R\$ 3 mil e até R\$ 6 mil, o que equivale a 21,8% do total geral ou 30,4%, excluídos os horistas.
- 80 funcionários ganham até R\$ 1 mil por mês.
- Há mais homens (56%) que mulheres (44%) no conjunto dos contratos de gestão, quando computados os horistas, porém quando descontados, a diferença diminui e a proporção se inverte (49,8% homens e 50,2% mulheres).
- Nos salários até R\$ 9 mil, há relativo equilíbrio entre o total de homens (1.473) e o de mulheres (1.560) que recebem essa remuneração, sem contar os horistas (pois não é possível avaliar a proporção real de remuneração entre os sexos, visto que o total de horas de cada funcionário pode variar devido a inúmeros fatores).



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

- Das 277 pessoas que recebem salários acima de R\$ 9 mil reais, 177 são homens e 100 são mulheres, o que equivale a 36% do total.
- Nas três faixas de remuneração mais altas, há 10 homens e 3 mulheres, sendo 1 homem na maior faixa salarial, 3 homens e 1 mulher na segunda maior faixa e 6 homens e 2 mulheres na terceira faixa.
- Vale acrescentar que, em relação a 2015, houve uma redução de 543 funcionários.

Tais dados indicam, repetindo o que o correu no ano passado, que, embora o número de homens e mulheres seja relativamente equivalente, a proporcionalidade no que se refere às faixas salariais só se mantém nos patamares de remuneração mais baixos, onde há, também, a maior concentração de pessoal.

Uma vez que tais informações referem-se à média do conjunto de 26 contratos de gestão, é importante que cada OS avalie sua distribuição salarial entre as diferentes faixas que pratica, de acordo com seu manual de recursos humanos e seu plano de cargos e salários (sendo que as faixas aqui estabelecidas são apenas para fins de agrupamento e comparação). A área cultural é o lócus por excelência da diversidade e, nesse sentido, precisa assumir posição exemplar no combate às desigualdades de quaisquer espécies, sejam elas associadas a gênero, etnia ou à existência de deficiências.

As questões de gênero aqui assinaladas objetivam lembrar que são vários os aspectos a serem considerados, quando se fala em remuneração de pessoal. As OSs de Cultura também têm um papel no esforço social e coletivo de se assegurar a distribuição de cargos e remunerações de forma equitativa, que leve em conta o mérito, sem prejudicar – por força de preconceito e outros estigmas – a diversidade que é tão necessária à qualidade da gestão quanto à construção de uma sociedade mais justa. Nesse cenário, é fundamental garantir que homens e mulheres nas mesmas posições percebam a mesma remuneração e ter mecanismos que viabilizem o acesso a quaisquer postos para homens e mulheres de forma equivalente.

Finalizando esse assunto, embora não se trate de funções remuneradas, é útil destacar que a questão de gênero também é presente e deve ser considerada na composição dos conselhos de administração das entidades. Do total de 305 conselheiros atuando em 2016, 233 ou 76,4% são homens e apenas 72 são mulheres, ou 23,6%. Mais uma vez, embora constituam presença expressiva na forma de trabalho da área cultural, quando se trata de ocupação dos principais cargos decisórios (remunerados ou não), a presença feminina diminui radicalmente.

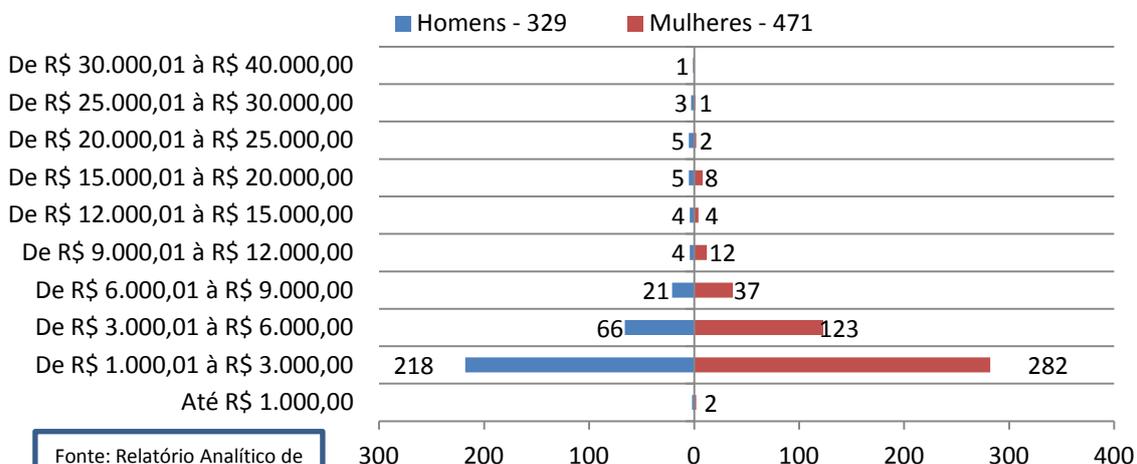
Os próximos quadros indicam a posição do conjunto de parcerias da área fim e do próprio contrato de gestão em relação à distribuição de seus recursos humanos em 2016.



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

Recursos Humanos (CLT) Museus - 2016

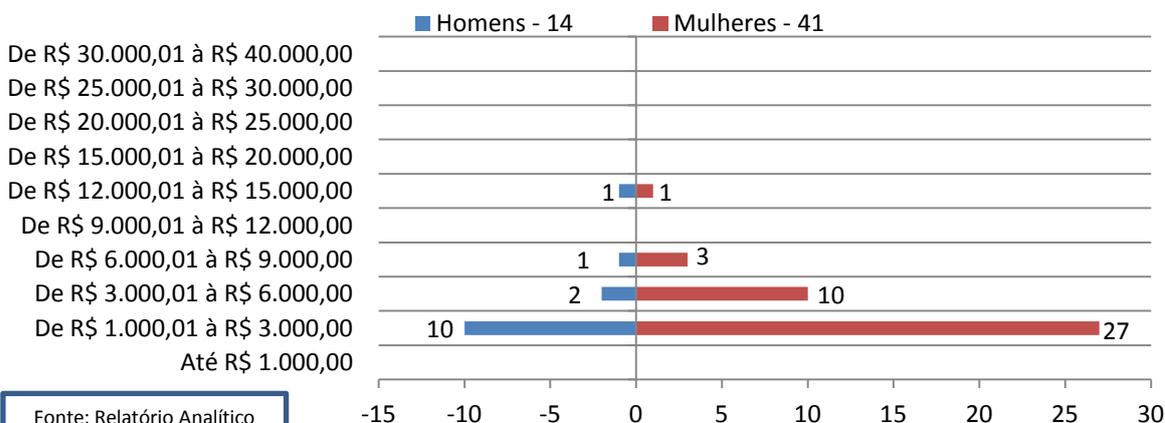
Total de celetistas: 800



Fonte: Relatório Analítico de Recursos Humanos - Data Base: 31/12/2016

Recursos Humanos (CLT) CG 03/2011 - 2016

Total de celetistas: 55



Fonte: Relatório Analítico de Recursos Humanos - Data Base: 31/12/2016

Vemos, pelos gráficos apresentados, que, no caso da área de Museus, 63% dos funcionários das OSs ganham até R\$ 3 mil e 23,6% ganham acima de R\$ 3 mil até R\$ 6 mil. Há uma predominância de mulheres em seis das dez faixas salariais, o que se reflete no total de celetistas (dos quais 59% são mulheres). No entanto, essa proporção se inverte nas quatro faixas de maior remuneração (14 homens para 11 mulheres). Apenas 3 mulheres ganham acima de R\$ 20 mil. Dentre os homens, são 9.

Dado o término do CG 03/2011 ao final do 1º semestre, não foi possível realizar comparativo entre seu RH e os demais contratos de gestão, cuja data base da documentação entregue era 31/12/2016. Numa avaliação do próprio contrato, temos que 25% são homens e 75% são mulheres. Já a distribuição salarial, concentrou 67% do pessoal em salários de até R\$3.000 e 4% ganharam entre R\$ 12.000 e R\$ 15.000.



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

B. COMPARATIVO DE GASTOS COM RECURSOS HUMANOS EM RELAÇÃO AO ESTADO

Diante dos dados apresentados e no intuito de verificar a economicidade do contrato de gestão em relação à execução do objeto contratual diretamente pela Administração, mais uma vez buscamos responder a duas perguntas:

- É viável realizar diretamente pela SEC o objeto contratual com os patamares de resultados registrados (atividades culturais; públicos; cumprimento de rotinas de preservação do patrimônio e das edificações e das obrigações legais e administrativas)
- Sendo viável, seria mais vantajosa, equivalente ou menos vantajosa essa realização pela Administração Direta?

Como há muitas variáveis complexas a examinar – e tempo e recursos humanos e materiais exíguos – novamente optamos por examinar as questões considerando um grupo principal de despesas, que é justamente aquele que representa a maior parcela de recursos financeiros alocados no contrato de gestão: a saber, a remuneração de recursos humanos. Cabe ressaltar a importância estratégica dessa opção: cultura se faz com gente. Embora obviamente recursos humanos sejam essenciais na realização de quaisquer políticas públicas, no caso da área cultural, o fato é que a força de trabalho é o fator mais decisivo para o sucesso das realizações previstas, seja porque todo o planejamento, produção e viabilização das ações depende de atuação humana direta (não sendo possível promover uma substituição significativa por máquinas, por exemplo), seja porque, em muitos casos, a execução das ações culturais é diretamente dependente da existência de pessoas que as realizam, sendo condicionada por ela a ponto de a substituição das pessoas que executam ocasionar mudanças expressivas nos resultados alcançados, na qualidade aferida e na satisfação de público. São exemplos disso os artistas que integram os grupos artísticos, os curadores de exposições e festivais, os professores nas escolas artísticas e os educadores dos serviços educativos, entre outros. Especialmente em ano de crise, esses fatores precisam ser considerados quando se trata de otimizar resultados e, muitas vezes, de substituir profissionais mais capacitados e mais bem remunerados por outros que ganharão menos, em virtude da necessidade de redução de gastos.

Seguindo a mesma lógica do exercício anterior, registramos que, para cogitar a possibilidade de realização das ações culturais pela SEC é preciso, antes de mais nada, verificar se a Pasta teria condições de assumir diretamente as responsabilidades atualmente compartilhadas com as organizações sociais por meio da parceria.

No caso da força de trabalho, é fundamental que o Estado disponha de quadros ou de condições para contratá-los. O quadro abaixo apresenta as conclusões da análise efetuada, reapresentadas para 2016, porém sem alterações significativas em relação a 2015:

Questão	Resposta
Há disponibilidade de recursos humanos na Pasta da Cultura para executar o objeto do contrato de gestão a contento?	Não. O quadro da SEC é composto (em dados de 31/12/2016) de 236 servidores remunerados pela SEC, todos alocados em ações técnicas e administrativas da própria Secretaria (9 a menos que no exercício anterior). Desde 1993, conforme se verifica no Portal da Transparência do Estado, esse quadro não sofre alterações significativas e vem diminuindo paulatinamente ano a ano.
Há possibilidade de contratação de recursos humanos imediatamente ou no curto prazo para executar o objeto do contrato de gestão a contento?	Não, pois não existem cargos comissionados disponíveis e o ingresso de servidores no Estado somente se dá mediante concursos ou cargo em comissão. Os primeiros estão suspensos por causa da atual crise econômica e os segundos, ocupados ou congelados, pela mesma razão. Cumpre ressaltar que o cenário de grave crise econômica enfrentada desde 2015 fez agravar o congelamento dos cargos, inviabilizando, inclusive, substituições de vacâncias na Pasta, salvo em situações excepcionais.
Há possibilidade de contratação de	A realização de concursos depende de autorização governamental, assim



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

recursos humanos no médio ou longo prazo para executar o objeto do contrato de gestão a contento?

como a criação de novos cargos comissionados. Se fosse apenas essa a necessidade, a resposta poderia ser sim ou não, estando fora da alçada única e exclusiva da Pasta. Porém, seria necessário alterar a legislação, para não ferir a Lei de Responsabilidade Fiscal, que limita os gastos com pessoal no Estado, destacando que SP continua no limite prudencial em relação a tais gastos. Ante o contexto de defesa do Estado gerencial, da eficiência administrativa e da contenção de gastos estatais, que tem marcado a Administração brasileira desde os anos 1990, e que se intensificou no atual período de crise, tal mudança se configura bastante improvável. No mínimo, é possível afirmar com consistência que não há nenhuma iniciativa legislativa nessa direção hoje. Assim sendo, a resposta é **não**.

As três negativas acima uma vez mais indicam que seria inviável no curto e médio prazo, e possivelmente também no longo prazo, a viabilização de pessoal por parte da Administração para a execução direta do objeto contratual. Sem essa possibilidade, toda a perspectiva da execução direta permanece igualmente **inviável**, a não ser que se configure um amplo e novo cenário de reforma administrativa e legal.

À parte a inviabilidade constatada, nos perguntamos de novo: caso houvesse condição de execução direta dos objetos contratuais pelo Estado, ela seria mais vantajosa, equivalente ou menos vantajosa do que o que o modelo de gestão em parceria com OS, do ponto de vista estritamente econômico-financeiro?

Para verificar essa questão, novamente recorremos ao maior grupo de despesas do contrato de gestão: os recursos humanos, considerando que a opção mais vantajosa nessa rubrica orçamentária trará o mais expressivo impacto econômico e financeiro, na medida em que ela representou, em média, 60% dos recursos alocados nas parcerias entre 2004 e 2014, 79% em 2015 e 82,6% 2016 (sendo a elevação desse percentual ocasionada pelos expressivos cortes de verbas estaduais para os repasses aos contratos de gestão em virtude da crise econômica, lembrando que essa rubrica orçamentária inclui não só as despesas com salários, encargos e benefícios, como também as despesas rescisórias dos recursos humanos demitidos por força dos cortes).

Analisando os dados fornecidos pelo Departamento de Recursos Humanos da Pasta referentes aos cargos e salários praticados pela SEC em dezembro/2016, verificamos que o desembolso equivaleu a R\$ 1.160.320, e a média salarial mensal, considerando os 228 servidores públicos da Cultura entre concursados e comissionados remunerados pela Pasta (ainda segundo o DRH/SEC), foi de R\$ 5.089. Por sua vez, a prestação de contas da Organização Social permitiu verificar, a partir da planilha analítica com nomes, cargos e salários, que a OS utilizou R\$ 184.841 no mês JUNHO/2016, ao término do CG, para a remuneração de seus 55 empregados, cuja média salarial nominal naquela data-base foi de R\$ 3.324.

Considerando o custeio de recursos humanos, vemos que, do ponto de vista econômico e financeiro, o modelo OS é mais vantajoso que a execução do objeto contratual pela Administração Direta. Reiteramos que essa afirmação se torna ainda mais consistente quando se observa que o modelo OS na Cultura, ao utilizar uma forma preponderante (quase exclusiva) de contratação de pessoal, que é a CLT, equipara todos os seus colaboradores em termos de direitos trabalhistas, benefícios e encargos. No caso do Estado, a possibilidade de contar com servidores efetivos (que contam com estabilidade e aposentadoria especial) e servidores comissionados (sem nenhum vínculo, suscetíveis de demissão sem justa causa sem quaisquer benefícios ou garantias e sem aposentadoria especial) cria um fator de desequilíbrio da equidade entre os empregados.

Para além da remuneração de pessoal, outros fatores evidenciam que o modelo OS é mais vantajoso e apresenta maior economicidade que a execução pela Administração Direta, como o fato de que o Estado não teria condições de receber doações a título de patrocínio para o objeto contratual ou de assegurar que os recursos obtidos por meio de captação operacional fossem alocados em sua



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

manutenção e funcionamento, o que acarretaria prejuízos às ações culturais realizadas e, por conseguinte, ao seu público beneficiário.

A maior flexibilidade do modelo OS para a estruturação de parcerias visando a execução de projetos; a gestão baseada em finalidade não lucrativa; e o estabelecimento de vínculo com o Poder Público baseado no cumprimento de metas e no alcance de resultados também são importantes vantagens do modelo, ao permitir, ao mesmo tempo, a necessária agilidade operacional e administrativa na gestão das atividades e o controle finalístico pelo Estado. Por fim, a agilidade e eficiência nos processos de compras e contratações de serviços, seguindo regulamentos próprios e por meio de processos amplamente fiscalizados e obrigados à transparência são também pontos bastante importantes, e cujos resultados podem ser aferidos em visitas in loco aos objetos contratuais, com aquelas realizadas no exercício de 2016, na verificação das rotinas de manutenção predial e conservação preventiva, e constatados nas pesquisas de satisfação do público com os serviços culturais oferecidos.

OPINIÃO DA UM

A crise financeira enfrentada pelo país diminuiu a arrecadação do Estado de São Paulo em 8,6% em relação ao projetado para 2016, o que teve como efeito, entre outros, a redução em 15,89% do orçamento previsto para a Secretaria da Cultura. Essa ocorrência acarretou aditamentos em quase todos os contratos de gestão, para redução de orçamento e, conseqüentemente, de metas. Em paralelo, a SEC passou a solicitar das organizações sociais parceiras maior empenho na captação de recursos e na otimização dos recursos existentes.

A ACAMP, no CG 03/2011, respondeu com a essa demanda, buscando fontes alternativas de recursos e parcerias que permitiram a continuidade de suas ações, tendo a realização integral do plano de trabalho, atingido 98%. A Unidade Gestora considerou que o Plano de Trabalho para o Museu Casa de Portinari, Museu Histórico e Pedagógico Índia Vanuïre, Museu de Esculturas Felícia Leirner/ Auditório Cláudio Santoro atingiu satisfatoriamente os objetivos previstos, aprovando o relatório anual.

Vale mencionar que a ACAMP apresentou na ocasião da convocação pública da Resolução SC 15 de 2016 proposta que foi sagrada vencedora, de modo a firmar com a SEC o CG 05/2016, que teve início em 01/07/2016. Desse modo, o presente Parecer avaliou a prestação de contas anual entregue pela OS referente ao primeiro semestre de 2016.

De acordo com os dados analisados, registramos que a execução contratual atingiu quantitativamente todos os resultados previstos, correspondendo adequadamente à execução orçamentária. Desse modo, informamos que, na avaliação da Unidade de Monitoramento, a prestação de contas da OS referente à execução do contrato de gestão 03/2011 no exercício de 2016 foi considerada **SATISFATÓRIA**, não tendo chegado a nosso conhecimento nenhuma informação em contrário, ressaltando que a veracidade das informações prestadas é responsabilidade da Organização Social e que a comprovação dos resultados e a análise técnica e qualitativa das realizações são de competência da Unidade Gestora.

Com relação ao PA 2015, a OS apresentou manifestação, embora não houvesse solicitação a ser respondida, não havendo pendências quanto ao PA UM 2015. No que coube, as ponderações e eventuais correções da OS foram consideradas na elaboração desse parecer anual. Importa dizer que não há por parte da entidade pendências quanto aos PA UM 2014 e 2013

Finalmente a título de registro de algumas das melhores práticas e realizações verificadas no conjunto de contratos de gestão, cabe evidenciar na execução desta parceria em 2016 o recebimento do certificado de excelência conferido pelo Trip Advisor para os todos os museus do CG 03/2011 e a parceria para participação da ACAM Portinari no 15º Salão SP de Turismo, apresentando os Museu Casa de Portinari, Índia Vanuïre e Felícia Leirner, bem como o SISEM - Sistema Estadual de Museus.

Tais resultados contribuem para evidenciar o empenho da organização social na viabilização do plano de trabalho e para ampliar o sucesso da parceria em curso.

Cabe ressaltar, por sua vez, observando o conjunto de contratos de gestão, que a realização das ações previstas em patamares adequados ou mesmo de superação das metas previstas, apesar dos cortes orçamentários, não indica exclusivamente sucesso na captação, obtenção de parcerias ou



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

otimização de recursos, mas tem a ver também com as escolhas qualitativas realizadas. Na área cultural, por vezes é possível cumprir a mesma quantidade de ações apesar da redução de recursos, devido a opções diferentes em relação à produção e execução das ações culturais. Mas há um limite para a otimização dos recursos disponíveis que, a partir de certa altura, pode implicar perda de qualidade e diversidade; redução da circulação cultural pelo Estado; cortes de pessoal, com consequente sobrecarga dos funcionários remanescentes e, por vezes, precarização das relações de trabalho; diminuição e, em casos extremos, paralisação das ações de manutenção, salvaguarda e segurança (colocando os acervos e patrimônio em risco, bem como os trabalhadores e públicos frequentadores). Tais riscos se traduzem no “custo de não fazer”, que tende, com o tempo, a se converter em gastos maiores decorrentes da necessidade de corrigir os problemas gerados pela falta de investimento.

Quando há poucos recursos e projetos culturais públicos são reduzidos ou descontinuados, é reduzida a oferta cultural e diminuem as opções de ocupação do tempo livre de forma qualificada, especialmente para a juventude, diminuindo a qualidade de vida da população. Nenhum dos países com altos índices de desenvolvimento social e econômico no mundo obteve essa condição sem investimentos expressivos na preservação do patrimônio e na programação cultural e artística.

Além do potencial de prejuízo social, é preciso considerar o perigo de desperdício de esforços e recursos, por exemplo, quando a alta rotatividade de empregados originada pela necessidade de reduzir equipes e salários, torna necessário intensificar ações de treinamento. Por sua vez, o risco de substituir funcionários qualificados por outros menos preparados e “mais baratos”, sem tempo ou condições para capacitação, pode comprometer a qualidade dos serviços culturais ao público. E a não observância dos planos de cargos e salários e das obrigações legais (de isonomia e de respeito a parâmetros salariais de mercado) pode redundar em ações trabalhistas com graves consequências, em última instância, para as instituições parceiras e para o erário. Finalmente, é fundamental evitar a redução drástica ou a postergação de despesas de manutenção, conservação, segurança e salvaguarda, visto serem ameaças à preservação do patrimônio que tendem a se converter em necessidades de intervenções maiores, mais demoradas e muito mais caras, tais como obras de reforma e restauro, quando não são responsáveis por acidentes, problemas de segurança e mesmo tragédias.

Por tais razões, a diferença entre os repasses originalmente previstos e o efetivamente realizado tem de ser considerada nos resultados de médio e longo prazos e nos próximos planejamentos.

Da mesma maneira que é fundamental que a SEC prossiga seus esforços intensivos pela garantia de cumprimento dos repasses pactuados nos contratos de gestão, é decisivo para o sucesso das parcerias que sejam encontradas estratégias de sustentabilidade para além dos repasses, da captação operacional e da captação incentivada já praticadas, no sentido de superar o difícil desafio de sobreviver e realizar cultura em tempos de crise.

A existência de contas de reserva e contingência devidamente constituídas e com recursos suficientes para suportar os fins a que se destinam também deve ser assegurada, no sentido de reduzir a insegurança financeira tanto na curta quanto na média e longa duração.

Recomendamos que o próximo plano de trabalho leve em consideração essas questões, a perspectiva de continuidade do cenário de retração econômica e a necessidade de garantir a qualidade e diversidade das ações e a devida preservação do patrimônio. Cientes de que tais escolhas poderão implicar diminuição dos públicos atendidos, reforçamos a recomendação de busca de novas e diversificadas parcerias, de inovações e de outras fontes de receitas para equacionar o maior e melhor atendimento cultural possível à população.

OPINIÃO CONCLUSIVA ACERCA DO CG 03/2011

Em 30/06/2016 encerrou-se o contrato de gestão 03/2011. Diante da avaliação realizada pela UM para este último exercício e considerando ainda:

- I) Os pareceres técnicos da Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico durante a vigência do CG;
- II) O parecer anual elaborado pela Unidade de Monitoramento dos Contratos de Gestão a partir de 2013, ano de sua criação;



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

III) Os relatórios anuais de acompanhamento do contrato, elaborados pela Comissão de Avaliação dos Contratos de Gestão;

No âmbito da competência estabelecida pelo artigo 68-D, do Decreto Estadual nº 59.046, de 5 de abril de 2013, a Unidade de Monitoramento avalia como regulares os resultados do trabalho exercido pela Associação Cultural de Apoio ao Museu Casa de Portinari - ACAMP na execução do contrato de gestão nº 03/2011; e recomenda à Unidade Gestora que as próximas pactuações considerem a necessidade de ampliação da captação de recursos e diversificação de fontes de receitas previstas em orçamento, bem como as devidas estratégias para viabilizar isso, de modo a fazer frente, à possibilidade de redução dos repasses públicos, conforme tem sido expresso nos termos de referência das últimas convocações públicas realizadas pela Pasta, em virtude da grave crise financeira que acomete o Estado.

São Paulo, maio de 2017.

Claudinéli Moreira Ramos
Coordenadora da Unidade de Monitoramento

.....

EQUIPE DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

Análises técnicas, levantamento de séries históricas, sistematização e comparação de dados, pesquisa salarial, visitas in loco, elaboração dos pareceres anuais de monitoramento e avaliação

Coordenação: Claudinéli Moreira Ramos

Diretoria de Avaliação: Marianna Percinio Moreira Bomfim (diretora)
Ricardo Kazuo Ysimine, Carlos Curto Rodrigues Pato

Diretoria de Monitoramento e Normas: Vanderli Assunção Ferrarezi (diretora)
Regiane Souza Lúcio

Núcleo Apoio Administrativo: Danielle Lima da Silva (diretora)

Assessoria Técnica: Liliana Sousa e Silva, Gabriela Toledo Silva, Eduardo Baider Stefani
Letícia Bachani Tarifa

Estagiári@s: Larissa Rodrigues Ribeiro, Rodrigo Ribeiro de Lima

Contatos: monitoramento.cultura@sp.gov.br São Paulo, Secretaria da Cultura, Maio/2017.



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

ANEXO
Quadro-Síntese de Avaliação – PA UM 2017 REF. A 2016
– Critérios –

Para objetivar a opinião conclusiva da Unidade de Monitoramento acerca da execução contratual na perspectiva econômico-financeira, foram selecionados 10 indicadores principais, dentre todos os elementos de verificação no Parecer Anual Conclusivo de 2017 referente a 2016, conforme descrito no quadro-síntese ao final, que também apresenta a fórmula de atribuição dos pontos.

De acordo com a pontuação obtida, os resultados anuais foram considerados:

CLASSIFICAÇÃO	PONDERAÇÃO	DESCRIÇÃO
Satisfatória	8,5 ou + pontos	Todos ou quase todos os resultados previstos foram atingidos com eficácia, eficiência e efetividade. A execução contratual foi realizada em conformidade e com transparência. Não há, ou há poucos pontos de correção e melhoria a serem observados.
Regulares	7 a 8,4 pontos	A maior parte dos resultados previstos foi atingida com eficácia, eficiência e efetividade. A execução contratual foi realizada em conformidade e com transparência. Há alguns pontos de correção e melhoria a serem observados.
Regulares com ressalvas	Abaixo de 6,9	Parte dos resultados previstos foi atingida com eficácia, eficiência e efetividade. A execução contratual não foi integralmente realizada em conformidade e com transparência, havendo vários pontos de correção e melhoria a serem observados.

OBSERVAÇÕES:

- Cabe destacar que, no caso de irregularidades comprovadas, o parecer será considerado irregular, sem prejuízo das demais medidas cabíveis (como a UM é uma instância de controle interno de função preventiva e corretiva, essa classificação somente será aplicada em situações extremas e desde que devidamente comprovadas).
- Mesmo que a pontuação seja superior a 6,9, a ocorrência de ressalvas em relação aos dados analisados (que poderão ser decorrentes de ausência de documentos, imprecisão nos esclarecimentos prestados ou outras) resultará na classificação do parecer como regular com ressalvas.
- Valores abaixo dos parâmetros observados para definição dos “pesos” não computarão pontos. Vale ressaltar que esse quadro não inclui todos os dados e indicadores examinados no Parecer, mas aqueles considerados básicos, objetiváveis e prioritários para a avaliação de 2016.
- Nenhum dos itens avaliados constitui inovação ou não consta como obrigação contratual.
- Quando a avaliação for considerada regular com ressalvas, a OS deverá apresentar no relatório trimestral seguinte, nos termos indicados na “Apresentação” deste Parecer, qual é o plano que apresenta para correção e melhoria dos pontos indicados.

A seguir, apresentamos o quadro-síntese de avaliação.



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

QUADRO-SÍNTESE DE AVALIAÇÃO – PA UM 06.2017 REF. A 2016 – ACAM PORTINARI

	Item de Verificação	Peso e Ponderação		Pontuação	
I. EFICÁCIA E EFETIVIDADE	Índice de Eficácia (% do cumprimento integral do Plano de Trabalho)	0 a 1 ponto	. 1 ponto: ≥ 96% . 0,75 ponto: ≥ 86% e <95% . 0,5 ponto: ≥ 76% e <85% . 0 pontos: ≤ 75%	1	
	Total de público alcançado	0 a 1 ponto		1	
	Captação de recursos realizada	0 a 1 ponto		0	
I. EFICÁCIA E EFETIVIDADE / II. CONFORMIDADE E TRANSP.	% de despesas com remuneração de RH (total)	0 a 1 ponto	. 1 ponto: ≤ limite fixado no CG . 0 pontos: > limite fixado no CG	1	
	% de despesas com remuneração de RH (dirigentes)	0 a 1 ponto		1	
	Avaliação da UGE sobre os resultados no exercício	0 a 1 ponto	. 1 ponto: satisfatório ou aprovado sem ressalvas . 0,5 ponto: satisfatório com ressalva ou aprovado com ressalva ou regular . 0 pontos: regular com ressalvas ou não aprovado	1	
II. CONFORMIDADE E TRANSPARÊNCIA	Avaliação dos controles internos da OS: Auditoria Independente e Conselho de Administração	0 a 1 ponto	. 0,5 ponto: parecer da auditoria aprovado sem ressalvas . 0 pontos: parecer da auditoria aprovado com ressalvas ou não aprovado + . 0,5 ponto: parecer do conselho aprovado sem ressalvas . 0 pontos: parecer do conselho aprovado com ressalvas ou não aprov.	1	
	Índice de Transparência	0 a 1 ponto		. 1 ponto: ≥ 7,1 no IT UM/SEC SP	1
	Regularidade nos processos de compras e contratações	0 a 1 ponto		. 1 ponto: processos regulares e sem apontamentos de correção / melhoria (ocorrências) . 0,75 ponto: proc. com ocorrências leves . 0,5 ponto: proc. com ocorrências moderadas . 0 pontos: proc. com ocorrências graves	0,75
III. EFICIÊNCIA / ECONOMICIDADE	Comparativo de custos de RH em relação à Administração Direta	0 a 1 ponto	. 1 ponto: mais vantajoso do que execução pela Administração Direta . 0,5 ponto: execução tão vantajosa quanto pela Administração Direta . 0 pontos: execução menos vantajosa que a feita pela Administração Direta	1	
PONTUAÇÃO MÁXIMA:		10	PONTUAÇÃO OBTIDA:	8,75	
AVALIAÇÃO FINAL DA EXECUÇÃO CONTRATUAL EM 2016 - CG Nº 03/2011:				SATISFATÓRIA	

Unidade de Monitoramento, SEC SP - maio/2017.