



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

**PA-UM Nº 14/2016**

**PARECER ECONÔMICO-FINANCEIRO ANUAL DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DA  
PRESTAÇÃO DE CONTAS DO EXERCÍCIO DE 2015**

Contrato de Gestão nº 07/2012

Objetos: Museu Catavento

OS: Catavento Cultural e Educacional

Apresentação.....	2
Desempenho econômico e financeiro.....	3
Desempenho quanto à execução do plano de trabalho.....	7
Avaliação da Unidade de Monitoramento.....	10
Anexo: Quadro-síntese dos critérios de avaliação final da UM.....	24



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

## **APRESENTAÇÃO**

O presente Parecer Anual, elaborado pela Unidade de Monitoramento 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 (do qual este Parecer se torna anexo), para posterior envio ao Secretário da Pasta, ao Departamento de Controle e Avaliação da Secretaria da Fazenda e ao Tribunal de Contas do Estado.

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, aos conselhos e aos dirigentes da Organização Social, sendo também disponibilizada no portal Transparência Cultura, atendendo à Lei de Acesso à Informação.

Cabe mencionar que este documento examina aspectos econômico-financeiros e de resultados apresentados pela OS na execução do contrato de gestão, tendo sido elaborado a partir da análise e cotejamento principalmente dos seguintes documentos:

1. Parecer Técnico da Unidade Gestora (UGE) referente à prestação de contas em tela (principal fonte de informações para esta análise).
2. Relatório anual de prestação de contas da OS, sobretudo item Quadro Resumo.
3. Relatório gerencial de orçamento previsto x realizado e planilha de municípios, anexos da prestação de contas entregue pela OS.
4. Pareceres da Unidade de Monitoramento de 2014 (base de comparações com 2015).
5. Planilha do Índice de Transparência obtida por meio de avaliação dos Sites dos Objetos Contratuais em 2014 e 2015.
6. Relatórios das 60 visitas de campo realizadas pela UM em 2015 aos objetos contratuais e às sedes das OS, contemplando todos os contratos de gestão.
7. Documento “Política Cultural da Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo” constante das convocações públicas para celebrar contratos de gestão e divulgado no portal Transparência Cultura e referência para os primeiros indicadores de resultados finalísticos.

O documento está dividido em Apresentação; Seção I - Desempenho econômico e financeiro; Seção II - Desempenho quanto à execução do plano de trabalho; e Considerações Finais, seção que traz a avaliação da UM sobre a documentação verificada e sobre o desempenho da OS na execução do contrato de gestão.

Os cálculos comparativos entre as realizações de 2015 e 2014 (realizado 2015 comparado ao realizado 2014 = R/R) e entre o previsto e o realizado (realizado 2015 em relação ao previsto 2015 = R/P) foram efetuados pela UM, a partir das fontes citadas, sejam os relatórios da Organização Social ou o parecer técnico da Unidade Gestora. 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 complemento documental, na ocorrência de documentos não entregues e/ou demandas não esclarecidas durante o período de exame da documentação, bem como outras recomendações consideradas necessárias, 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 2015” no próximo Relatório Trimestral de 2016 (após a apresentação e antes das informações referentes ao cumprimento das metas), a ser entregue de acordo com o Cronograma Anual 2016. Dúvidas poderão ser esclarecidas pelo endereço eletrônico [monitoramento.cultura@sp.gov.br](mailto: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.

Salientamos, por fim, que nossa verificação deverá ser 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).



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

## I. DESEMPENHO ECONÔMICO E FINANCEIRO

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

### 1) RECEITAS DO CONTRATO DE GESTÃO

	2014	2015		Variação	
	Realizado	Previsto	Realizado	2015 / 2014 Realizado	2015 Realizado / Previsto
<b>a) Repasses</b>	8.900.000	10.814.800	10.814.800	122%	100%
<b>b) Captação</b>	980.262	1.081.480	1.379.465	141%	128%
- operacional	980.262	1.081.480	1.379.465	141%	128%
- incentivada	-	-	-	-	-
<b>c) Receitas Fin.</b>	228.495	200.000	673.927	295%	337%
<b>d) outras (convênio com a Sec. da Educação)</b>	6.564.635	6.503.095	716.158	11%	11%
<b>e) Total (a+b+c+d)</b>	16.673.392	18.599.375	13.584.350	81%	73%

Fonte: Relatório Gerencial de Orçamento Previsto x Realizado da OS

#### OBSERVAÇÕES:

Em 2015, houve a descontinuidade do convênio com a Secretaria da Educação do Estado de São Paulo, realizado desde 2010 com o Museu Catavento para promover o acesso de estudantes da rede pública estadual de ensino ao Museu, que provia o custeio das despesas de transporte, lanche, recepção e ação educativa, além da atualização do conteúdo expositivo. Conforme informado no Parecer Técnico da UGE, “a não renovação desse convênio trouxe significativo impacto, especialmente em uma conjuntura econômica desfavorável que inviabiliza novos investimentos de recursos financeiros para promover esse acesso na mesma escala” (p. 5). Visando garantir o cumprimento do Plano de Trabalho contratualizado e não prejudicar a operação do Museu, além de reduzir o quadro de funcionários, cancelar contratos de prestação de serviços e ajustar as metas de visitação, houve aditamento de valor realizado pela Secretaria de Cultura. Por meio do 4º Termo de Aditamento ao Contrato de Gestão 07/2012, assinado em 22 de maio de 2015, o valor de repasse foi ajustado para R\$ 10.814.800,00, o que representa um aumento de 14% em relação ao valor anteriormente estabelecido (passou de R\$ 9.514.800,00 para R\$ 10.814.800,00).

Como pode ser observado no quadro acima, no exercício de 2015 a OS executou integralmente o valor repassado pela Secretaria da Cultura (100%). Quanto à captação operacional, a OS conseguiu superar a meta prevista em 28%. A significativa variação nas receitas provenientes de outras fontes (item d) decorre do cancelamento do convênio com a Secretaria da Educação mencionado acima. A decisão da Secretaria da Educação de cessar o compromisso estabelecido desde a origem do Museu foi fator decisivo para que, mesmo aumentando o repasse da Cultura, o total de recursos previstos para o ano não tenha sido alcançado em 2015 e ficasse, inclusive, abaixo dos valores obtidos em 2014.

**RECOMENDAÇÕES:** A OS deve empenhar-se pela elaboração e implementação de um plano de desenvolvimento institucional, priorizando a ampliação e a diversificação de fontes de receitas, tanto por meio de patrocínio (incentivado ou não), como também mediante parcerias, doações de pessoas físicas e jurídicas e outras. Por sua vez, a previsão de receitas financeiras do repasse deverá ser alinhada à série histórica para esse tipo de receita nesse contrato de gestão.



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

**2) DESPESAS ATRELADAS À EXECUÇÃO DO CONTRATO DE GESTÃO**

**a) Recursos Humanos**

Item de Despesa	2014		2015		Variação	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	2015 / 2014 Realizado	2015 Realizado / Previsto
Recursos Humanos (R\$)	4.253.600	4.289.672	5.121.200	5.304.646	124%	104%
Dirigentes (R\$)	883.600	632.833	670.000	814.668	129%	122%
Total despendido com RH / Repasse anual	*	48%	47%	49%	-	-
Total despendido com dirigentes / Limite com Rh (65% repasse)	*	15%	5%	4%	-	-
Número de empregados CLT (em 31/12)	sem previsão	60	sem previsão	52	87%	
Data da ata de aprovação do manual de RH (e última alteração) pelo Conselho Administrativo	*	24/07/2007	sem previsão	16/04/2015	-	-

Fonte: Quadro resumo preenchido no relatório de prestação de contas da OS, avalizado pela UGE.  
\*Informação não avaliada no PA UM 2015 ref 2014

**OBSERVAÇÕES:**

O aumento das despesas com recursos humanos em 24% com relação a 2014 e a variação de 4% entre o previsto e o realizado em 2015, decorrem das rescisões trabalhistas ocorridas no quarto trimestre de 2015, conforme justificativa apresentada pela OS em seu Relatório Gerencial de Orçamento Previsto x Realizado. No quadro acima se pode observar que houve um decréscimo de 13% no número de empregados CLT, que passou de 60 para 52 em 2015.

Os totais despendidos com RH e dirigentes estão de acordo com o pactuado no Contrato de Gestão, ou seja, para dirigentes até 15% do máximo estipulado para RH, sendo o limite para despesas com RH igual a 65% do repasse de acordo com o Anexo III do CG (p.46).

**b) Principais Despesas com Pessoas Jurídicas**

Item de Despesa	2014	2015		Variação	
	Realizado	Previsto	Realizado	Realizado 2015 / 2014	Realizado / Previsto 2015
Vigilância / portaria / segurança	314.111	580.000	462.471	147%	80%
Limpeza	326.424	570.000	598.831	183%	105%
Jurídica	-	60.000	25.200	-	42%
Auditoria	15.563	30.000	24.583	158%	82%
Administrativa/RH	147.885	260.000	106.967	72%	41%
Contábil	-	100.000	25.978	-	26%

Fonte: PA UM 2015 ref 2014 e Relatório Gerencial de Orçamento Previsto x Realizado 2015

**OBSERVAÇÕES:**

Seguindo o determinado no contrato de gestão e seus anexos, apenas variações superiores a 25% (para mais ou para menos) demandam justificativa detalhada, pois a OS tem margem de remanejamento para assegurar a mais eficiente gestão dos recursos, desde que sejam cumpridas todas as metas pactuadas com a qualidade requerida. Conforme justificativa apresentada pela OS em seu Relatório Anual 2015, o aumento nas despesas com limpeza deveu-se à aplicação do dissídio da categoria (10,5% em janeiro) e à necessidade de contratação de mão de obra extra para higienização dos óculos 3D na programação de férias do Museu. Embora tenha havido aumento nas despesas com vigilância/portaria/segurança (47%) e auditoria (58%) na comparação com 2014, ainda assim as despesas ficaram abaixo dos valores previstos para o exercício em análise.



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

**RECOMENDAÇÃO:** Que a UGE e a OS atentem para um planejamento orçamentário mais preciso, dado o cenário econômico de grave crise, e que a OS prossiga em seu esforço para a contenção de despesas de área meio que extrapolaram as previsões e/ou para a constituição de apoios e parcerias que permitam mitigar custos.

**c) Utilidades Públicas**

Item de Despesa	2014	2015		Variação	
	Realizado	Previsto	Realizado	2015 / 2014 Realizado	Realizado / Previsto 2015
Utilidades Públicas - Água, telefone, internet, energia	816.950	1.263.400	721.024	88%	57%

**Fonte:** Relatório Gerencial de Orçamento Previsto x Realizado da OS

**OBSERVAÇÕES:**

Dentre as medidas adotadas para diminuir o impacto relativo ao cancelamento do convênio com a Secretaria da Educação, a OS reduziu o quadro de monitores, cancelou contratos de prestação de serviços, além de passar a utilizar água de reuso. Assim, embora o ano de 2015 tenha sido marcado pelo aumento das tarifas de energia e água em função da crise hídrica, os gastos com utilidades públicas no Museu Catavento ficaram abaixo do valor previsto e também do valor realizado em 2014.

**RECOMENDAÇÃO:** Que a UGE e a OS acordem possíveis ações visando manter a redução do consumo e o reaproveitamento de recursos, buscando contribuir para a sustentabilidade e reduzir as despesas correlatas, além de avançar no compromisso pactuado pelo Governo do Estado de São Paulo com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ONU).

**d) Programas**

Item de Despesa	2015		Variação
	Previsto	Realizado	Realizado / Previsto
Programa de Edificações: Conservação, Manutenção e Segurança	965.000	392.766	41%
Programa Edificações / Receitas totais	9%	4%	-
<b>Programas de Trabalho Área Fim*</b>			
Programa de Acervo: Conservação, Documentação e Pesquisa	140.000	5.667	4%
Programa de Exposições e Programação Cultural	190.000	68.900	36%
Programa de Serviço Educativo e Projetos Especiais	893.680	627.670	70%
Programa de Ações de Apoio ao SISEM - SP	30.000	3.955	13%
Programa de Comunicação e Imprensa	213.000	142.323	67%

**Fonte:** Relatório Gerencial de Orçamento Previsto x Realizado da OS

\* Foram selecionados para apresentação nesse item apenas parte dos programas de trabalho da área fim, tendo por base sua relevância no orçamento global.

**OBSERVAÇÕES:**

Em todos os programas do Museu Catavento, as despesas ficaram abaixo do previsto, o que reflete o esforço efetuado pela OS em diminuir os custos para fazer frente à crise econômica do país, atendendo a solicitação feita pela SEC no início de 2015. Em seu Parecer Técnico, a UGE conclui que, "com relação ao Orçamento Previsto x Realizado, a Organização Social demonstrou uma gestão equilibrada dos recursos financeiros para a execução total das ações previstas" (p. 29). Todavia, a análise do desempenho financeiro de cada programa, à luz da execução das ações, permite destacar alguns pontos:

- Programa de Edificações: dada a importância da área que responde pela manutenção predial, conservação preventiva e segurança, manifestamos nossa acentuada preocupação com o uso de apenas 41% dos recursos previstos. Mesmo observando que toda economia, em princípio produz efeito



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

positivo para o contrato de gestão, especialmente em época de crise, não podemos ignorar que o risco de não realizar com máximo rigor e qualidade todas as rotinas de manutenção, conservação e segurança representa ameaça potencial à preservação do patrimônio edificado, ao acervo cultural museológico e especialmente aos usuários e trabalhadores das instalações. Nesse sentido, é fundamental que UGE e OS se certifiquem do adequado planejamento e posterior comprovação dos cuidados tomados, a fim de assegurar a proteção do patrimônio e das pessoas. É importante mencionar que o contrato de gestão previu até o 4º TA (assinado em maio de 2015) investimento mínimo de 10% dos repasses para ações atreladas a essa rubrica. O 5º TA (datado de dezembro de 2015) reduziu esse percentual para 6%.

- Programa de Acervo: nenhuma das metas previstas para o 4º trimestre de 2015 foi realizada; por outro lado, houve aquisição de acervo, apesar de não haver previsão de despesas nessa rubrica. Segundo o Parecer Técnico da UGE, “o desempenho do Programa no trimestre esteve abaixo da expectativa, porque os conteúdos dos documentos entregues como metas das ações nº 1, 3 e 4 não alcançaram os objetivos propostos” (p. 9).
- Nos demais programas, praticamente todas as metas foram atingidas e, em muitos casos, superadas.
- Programa de Exposições e Programação Cultural: as ações que obtiveram resultados muito acima do previsto em geral envolvem a quantidade de público, por exemplo: a meta da ação 7, que estipula o número mínimo de participantes nas oficinas e workshops, chegou a 400% em relação ao previsto; a meta da ação 17, que estabelece o número de visitantes recebidos presencialmente ao museu, ficou em 195%. Em ambos os casos, as justificativas da OS foram acatadas pela UGE.
- Programa Educativo: as metas superadas dizem respeito à quantidade de público atendido em visitas guiadas, exceto no caso da ação 26, voltada para públicos especiais, que ficou um pouco abaixo do previsto (90%). Na ação 27 (atividades para professores), o número de professores atendidos chegou a mais de 10 vezes o previsto (1003%). Em seu Relatório Anual 2015, a OS justifica essa superação devido à grande procura por parte de professores que consideram importante conhecer o Museu para programar futuras visitas com seus alunos. Não fica claro como a OS conseguiu otimizar seus recursos, obtendo tal resultado com apenas 70% do valor previsto para o programa. No entanto, cabe destacar que o resultado atingido, ainda que superando as metas, ficou 33 % abaixo do ano anterior, segundo o Relatório Anual da OS, por causa do fim da parceria com a Secretaria da Educação e consequente corte de recursos. Vale observar aqui, uma vez que nem todos os recursos foram utilizados, que, mais do que o dinheiro da Secretaria da Educação, a ausência da logística por ela viabilizada (com organização das escolas públicas, preparação, fornecimento de transporte e lanche) parece ter feito diferença.
- Programa de Apoio ao SISEM-SP: segundo o Parecer Técnico da UGE, “todas as ações foram desenvolvidas com eficácia, alcançando os objetivos previstos” (p. 14). Nesse caso também não fica claro como os resultados foram obtidos com apenas 13% do orçamento previsto para o programa.
- Programa de Comunicação e Imprensa: chama atenção a superação da meta 33 (690%), relativa ao número de fãs e seguidores nas mídias sociais. Fica evidente, porém, que o trabalho bem planejado e monitorado nessa área, com atenção e mediação constante, tende a render frutos positivos, mesmo sem incrementos muito significativos de recursos, ou até utilizando-se menos do que o previsto.

**RECOMENDAÇÃO:** É importante a UGE acompanhar trimestralmente as despesas em questão, visando a reduzir a previsão em caso de eventual superdimensionamento, ou evitar opções que comprometam a qualidade dos resultados previstos, sobretudo na área de manutenção predial, conservação preventiva e segurança. Os relatórios da OS e da Unidade Gestora também devem deixar mais claro de que maneira os objetivos foram atingidos, quando os valores utilizados forem mais de 25% abaixo da previsão. Houve a celebração de parcerias que mitigaram custos? A obtenção de parcerias não financeiras? Quais? Ou havia sido feito uma previsão superior à necessidade?

**e) Receitas e Despesas**

Receitas e Despesas	2015		Varição
	Previsto	Realizado	2015 Realizado / Previsto
Total de Receitas do Plano de Trabalho 2015	18.599.375	13.584.350	73%
Total de Despesas do Plano de Trabalho 2015	18.599.375	9.800.757	53%
Receitas - Despesas	-	3.783.593	

**Fonte:** Relatório Gerencial de Orçamento Previsto x Realizado, 2015.



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

**OBSERVAÇÕES:**

Conforme explicado no item (1), a diminuição no valor das receitas deve-se a não renovação do convênio com a Secretaria da Educação, o que comprometeu cerca de R\$ 6.500.000,00 do valor previsto como receitas adicionais.

É válido mencionar que na demonstração financeira auditada da organização social a conta passiva do CG07/2012 relativa a projetos vinculados a executar (nota explicativa nº6) apresenta saldo em 31.12.2015 no valor de R\$10.238 milhares.

**3) INDICADORES DE DESEMPENHO ECONÔMICO E FINANCEIRO**

Indicadores	2014	2015
Índice de liquidez seca	1,44	1,02
Relação entre despesas áreas meio / fim	0,30	0,32
Relação entre receitas / despesas	1,00	1,00
Parecer da Auditoria Independente <b>KPMG</b>	Aprovado	Aprovado
Deliberação sobre prestação de contas pelo Conselho Administrativo	Aprovado	Aprovado
Data da ata de aprovação do Manual de Compras (e de sua última alteração) pelo Conselho Administrativo	*	08/08/2012

**Fonte:** Quadro resumo preenchido no relatório de prestação de contas da OS, avaliado pela UGE.  
\*Informação não avaliada no PA UM 2015 ref 2014

**OBSERVAÇÕES:**

Os indicadores acima apresentados foram extraídos do quadro resumo preenchido pela OS em seu Relatório Anual 2015 e contribuem para confirmar a saúde financeira do contrato de gestão. Cabe lembrar que todas as informações apresentadas são de responsabilidade da Organização Social e que, dentro dos limites possíveis, as verificações da Unidade Gestora e da Unidade de Monitoramento não encontraram indícios de irregularidade ou não conformidades. O cálculo efetuado pela Unidade de Monitoramento com base no Relatório Gerencial de Orçamento Previsto x Realizado para a relação entre receitas e despesas chegou a 1,39, ou seja, valor diferente do apresentado no quadro resumo da OS, que utilizou como fonte as demonstrações financeiras do Relatório Anual. O aprimoramento da planilha previsto x realizado da SEC, bem como o novo modelo de DIRD, desenvolvido pelo TCE e que será utilizado na prestação de contas a partir do exercício seguinte, contribuirão para evitar que essas diferenças voltem a ocorrer.

**II. DESEMPENHO QUANTO À EXECUÇÃO DO PLANO DE TRABALHO**

Para verificar o desempenho da Organização Social quanto à execução contratual no exercício de 2015, foram escolhidas as metas abaixo, a título de amostragem das realizações mais significativas, considerando o plano de trabalho anual pactuado e a contribuição para um resultado estratégico definido pela Secretaria da Cultura que constou das convocações públicas das OSs (na perspectiva de ampliação do acesso da população e ampliação das ações no interior e litoral do Estado). Esse resultado recentemente foi também divulgado no documento "Política Cultural da Secretaria da Cultura do Estado de SP – versão 2016" (disponível em: <http://www.transparenciacultura.sp.gov.br/wp-content/uploads/2015/11/2016.01-Pol%C3%ADtica-Cultural-da-SEC-SP.pdf>), visando promover realizações que assegurem: "cidadãos com acesso pleno, em todo o Estado, aos programas, grupos artísticos e equipamentos culturais, em toda a sua diversidade".

**1) RESULTADOS ALCANÇADOS**

PRINCIPAIS RESULTADOS	2014		2015		Variação	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Realizado / 2015 / 2014	Realizado / Previsto 2015
Exposições temporárias e itinerantes *	4	5	4	5	100%	125%
Eventos programação cultural **	16	16	14	16	23%	114%
Público educativo ***	246.000	229.133	105.000	153.127	67%	146%
Público presencial ****	330.000	506.348	300.000	586.496	116%	195%



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

**Fonte:** Quadro resumo preenchido no relatório de prestação de contas da OS.

Os asteriscos indicados abaixo apresentam a numeração das ações do plano de trabalho consideradas em cada resultado:

\* 2014 - ações 2 e 23; 2015 - ações 5 e 28.

\*\* 2014 - ações 3,6,7,8,9,24 e 25 (ação 9 considerada igual a 1) ; 2015 ações 6,9,10,11,29 e 30 (inclui educativo e SISEM).

\*\*\* 2014 - ações 16,17 e 18; 2015 - ações 18,19 e 26.

\*\*\*\* 2014 - ação 15; 2015 - ação 17.

**OBSERVAÇÕES:**

Importante destacar o incremento de público presencial que houve em 2015, com um acréscimo de 16% em relação ao ano anterior. Essa superação de público pode ser relacionada ao prestígio do Museu Catavento que, conforme apontado no Parecer Técnico da UGE (p. 5), alcançou o 7º lugar dentre os melhores museus do Brasil, segundo o Prêmio Trip Advisor Travellers Choice 2015.

No que tange ao público educativo, houve variação de 67% com relação a 2014, o que é justificado pela descontinuidade do convênio com a Secretaria da Educação, que promovia o acesso de estudantes da rede pública estadual de ensino ao Museu.

De qualquer modo, os resultados alcançados em 2015 ficaram acima do previsto, tanto na execução das principais ações, como no número de público atendido. Apesar disso, outras ações do Plano de Trabalho (nº 13 e 14) tiveram metas não cumpridas e as justificativas apresentadas pela OS não foram acatadas pela Unidade Gestora, uma vez que foram repactuadas no contexto de cancelamento do convênio com a Secretaria da Educação. A execução dessas ações ficou pendente, tendo como prazo até o 3º trimestre de 2016 (Parecer Técnico da UGE, p. 11).

**2) EXECUÇÃO DO PLANO DE TRABALHO**

CUMPRIMENTO DO PLANO DE TRABALHO	2014		2015		Variação	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	2014 Realizado / Previsto	2015 Realizado / Previsto
Nº de ações com metas	35	33	45	35	94%	78%
Nº metas condicionadas	3	1	7	0	33%	0%
Nº de ações com metas não executadas com justificativa aceita pela UGE	-	2	-	8	-	-

**Fonte:** Quadro resumo preenchido no relatório de prestação de contas da OS.

**OBSERVAÇÕES:**

No quadro disponível no Parecer Técnico da UGE (p. 24-25), foram consideradas 39 ações previstas e 31 integralmente realizadas, o que difere do quadro resumo preenchido pela OS. De acordo com os dados da UGE, a relação entre previsto e realizado para 2015 ficou em 79%, valor que atesta execução inferior ao que foi pactuado.

A execução contratual do exercício 2015 foi menos bem-sucedida que a do ano anterior, indicando provável dificuldade de planejamento. Com relação ao quadro acima, vale observar que houve um aumento de quase 30% no número de metas em 2015. O índice de eficácia (previsto x realizado – com base no quadro resumo) desse contrato de gestão em 2015 foi de 78%.

**RECOMENDAÇÃO:** Um planejamento cuidadoso, e a busca pela realização integral de todas as ações previstas, bem como a previsão e busca de realização de metas condicionadas, são fatores decisivos de sucesso dos contratos de gestão, sobretudo em períodos de crise, na medida em que a redução dos recursos para as parcerias com Organizações Sociais tende a inviabilizar a adequada alocação de montantes para todas as realizações previstas.

**3) INDICADORES DE DESEMPENHO DAS AÇÕES VINCULADAS AO PLANO DE TRABALHO**

**a) Informações da Unidade Gestora (2014) e dados apurados pela UM \*:**



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

Itens de Verificação	2014	2015
Realizou pesquisa de perfil e satisfação de público (Sim / Não)	Sim	Sim
Índice de satisfação do público com a programação cultural (%)	Não localizado	Não localizado
Contribuiu para descentralização das ações culturais (Sim / Não)	Sim	Sim
Cumpriu as rotinas e obrigações contratuais (Sim / Não / Parcial)	Sim	Sim
Avaliação da prestação de contas (Satisfatório, Regular, Regular com ressalva, Insatisfatório)	Satisfatório	Aprovado com ressalva

**Fonte:** Quadro resumo preenchido pela UGE em seu Parecer Técnico.

**OBSERVAÇÕES:**

\* A Unidade Gestora não preencheu o quadro acima para o ano de 2015, tendo a informação sido verificada pela Unidade de Monitoramento.

No que diz respeito à pesquisa de perfil e satisfação do público, em 2015 foram instalados no Museu Catavento 2 totens eletrônicos de pesquisa, um na seção do Engenho e outro próximo à exposição dos Biomas. No 4º trimestre de 2015, 6.490 pessoas responderam à pesquisa, que é composta por dez questões. Vale destacar que esse tipo de pesquisa que envolve “forma espontânea de coleta de dados”<sup>1</sup>, que depende da disposição do visitante em responder ao questionário no totem, não representa o conjunto de públicos que visitam a instituição. Isso porque não há definição a priori nem do tamanho e nem do perfil da amostra – condições básicas para garantir a representatividade de uma pesquisa. Portanto, os resultados desse tipo de pesquisa devem ser considerados com cautela. O Relatório Anual da OS traz alguns resultados da pesquisa via totem, mostrando que o nível de satisfação em relação ao atendimento da bilheteria foi “muito satisfatório”; ao atendimento no estacionamento foi “satisfatório”; e em relação ao atendimento dos monitores foi “muito satisfatório”. A própria OS informa que as pesquisas têm sido respondidas de forma satisfatória, porém não é possível ter controle de quem está respondendo, “se são crianças sem o auxílio dos pais, ou se estão expondo sua real opinião sobre as questões apresentadas” (Anexo II, p. 66).

No Parecer Técnico da UGE, há um parágrafo que destaca as ações do Comitê Educativo, com seus grupos de trabalho. Segundo o texto, o GT3 – Pesquisa realizou workshop para orientação sobre a utilização do questionário de pesquisa de satisfação do público escolar, com aplicação em todos os museus da SEC nos meses de julho e setembro (p. 4). Conforme consta no Parecer Técnico da UGE, foram aplicadas 1.545 pesquisas de satisfação com o público escolar agendado ao longo do ano, superando em 286% a meta prevista. No entanto, não há informações sobre os resultados da pesquisa, como o índice de satisfação do público com a programação cultural.

O item “contribuiu para descentralização das ações culturais” diz respeito aos esforços para ampliar a oferta e fruição dos resultados culturais pelo Estado. A partir da planilha de municípios, criada pela UM para preenchimento por todas as OSs parceiras da SEC, foi possível verificar que as ações *in loco* do contrato de gestão em exame atingiram a 4 municípios, além da sede, na capital paulista.

De acordo com o relatório da Unidade Gestora, as rotinas e obrigações contratuais foram cumpridas, porém se requer mais atenção no envio da documentação comprobatória à SEC (p. 29 do Parecer anual da UPPM).

No que diz respeito à avaliação da prestação de contas, a UPPM não utilizou a classificação proposta pela UM. O Relatório Anual de prestação de contas da OS foi avaliado pela Unidade Gestora como “aprovado com ressalva”, apontando-se a necessidade de maior atenção na entrega de anexos referentes às rotinas e obrigações contratuais e também na produção de documentos relacionados a metas previstas no Plano de Trabalho (p. 29).

**RECOMENDAÇÃO:** Dada a importância das pesquisas de satisfação para a obtenção de parâmetros qualitativos de análise dos serviços culturais oferecidos à população, recomendamos que os próximos planos de trabalho prevejam a realização de pesquisa com metodologia previamente aprovada pela Unidade Gestora e com a apresentação dos indicadores de satisfação obtidos de forma estruturada e sistematizada. Registramos ainda a importância de que, nos próximos pareceres anuais, a Unidade Gestora se posicione explicitamente com relação a todos os pontos de verificação solicitados, para assegurar a correta e ágil análise dos resultados fins, de modo a que a UM possa ater-se à verificação da correlação destes com a execução orçamentária e financeira.

<sup>1</sup> Amostragem em museus: avaliação técnica de coleta de dados - Relatório executivo. São Paulo: TNS Political & Social / Museu da Casa Brasileira, 20/11/2014.



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

**b) Índice de Transparência (IT)**

<b>CATAVENTO CULTURAL E EDUCACIONAL</b>	2014	2015	2015 / 2014
Museu Catavento	5,50	7,95	145%
Média do IT	8,32	8,51	102%

**Fonte:** Planilha Índice de Transparência UM / SEC SP

**OBSERVAÇÕES:** Até 2014, o Índice de Transparência nos Sites era calculado 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. No caso observado, o site do Museu Catavento apresentou melhora significativa em seu Índice de Transparência (IT), com nota 45% acima daquela que obteve no ano anterior, porém ainda está abaixo da média do conjunto das OSs.

**RECOMENDAÇÃO:** Que a OS envide esforços para assegurar a máxima transparência na disponibilização das informações requisitadas, a fim de atender o interesse público, o contrato e a legislação. Vale observar que, a depender dos itens que descumprir, à OS estará sujeita às sanções contratuais previstas, sem prejuízo de outras eventuais penalidades e consequências. De todo modo, os esforços feitos para ampliar a pontuação obtida também devem ser reconhecidos.

**c) Visitas de campo**

Ao longo de 2015 foram realizadas 60 visitas de campo pela Unidade de Monitoramento. Relacionada especificamente ao CG 07/2012, foram realizadas 3 visitas em: 10/02/2015, 30/07/2015 e 06/11/2015. Os principais pontos dessas visitas foram: acompanhar ações de circulação; verificar o estado de conservação e aspectos de manutenção e segurança do equipamento cultural, da área administrativa e operacional; visitar áreas de trabalho / administrativas / reserva técnica e afins; visitar exposições permanentes e o trabalho desenvolvido pelo setor educativo, responsável pelo atendimento de grupos agendados.

### **III. AVALIAÇÃO DA UNIDADE DE MONITORAMENTO**

Em relação às receitas e despesas vinculadas à execução do CG 07/2012 em 2015, este Parecer permitiu verificar que:

- Os índices econômico-financeiros, bem como as opiniões emitidas pela auditoria independente em seu parecer e pelo Conselho Administrativo sobre a prestação de contas da OS evidenciam regularidade.
- As receitas foram da ordem de R\$ 13.584.350, 80% proveniente de repasses da SEC à OS, 15% resultados dos esforços da Organização para captação, 5% provenientes de receitas financeiras e 5% cujas fontes foram outras receitas operacionais.
- As despesas de 2015 atingiram 53% do previsto inicialmente, totalizando R\$ 9.800.757,00 (72% das receitas efetivamente obtidas no ano). As maiores variações com relação à previsão foram relativas a: Dirigentes (122%); Vigilância/portaria/segurança (80%); Jurídica (42%); Administrativa/RH (41%); Contábil (26%); Utilidades Públicas (57%); Programa de Edificações (41%); Programa de Acervo (4%); Programa de Exposições e Programação Cultural (36%); Programa de Serviço Educativo e Projetos Especiais (70%); SISEM (13%); e Programa de Comunicação e Imprensa (67%).
- O quadro de funcionários apresentou diminuição de 13% com relação a 2014.

Registramos especial preocupação com a significativa variação a menor para os programas de edificações e de áreas fins, visto que isso sinaliza que a previsão orçamentária estava superestimada ou, ainda, que as ações foram realizadas em qualidade inferior à inicialmente prevista. Caso sejam outras as justificativas (obtenção de apoios e parcerias não-financeiras, por exemplo), elas não se encontram devidamente descritas no relatório da OS nem no parecer da Unidade Gestora, cabendo complementação dessa informação no próximo relatório trimestral ou expressiva



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

revisão do próximo planejamento orçamentário, no sentido de adequar o montante pactuado àquele efetivamente necessário para as ações previstas com a qualidade requerida.

Com relação aos programas previstos no plano de trabalho, verificou-se que:

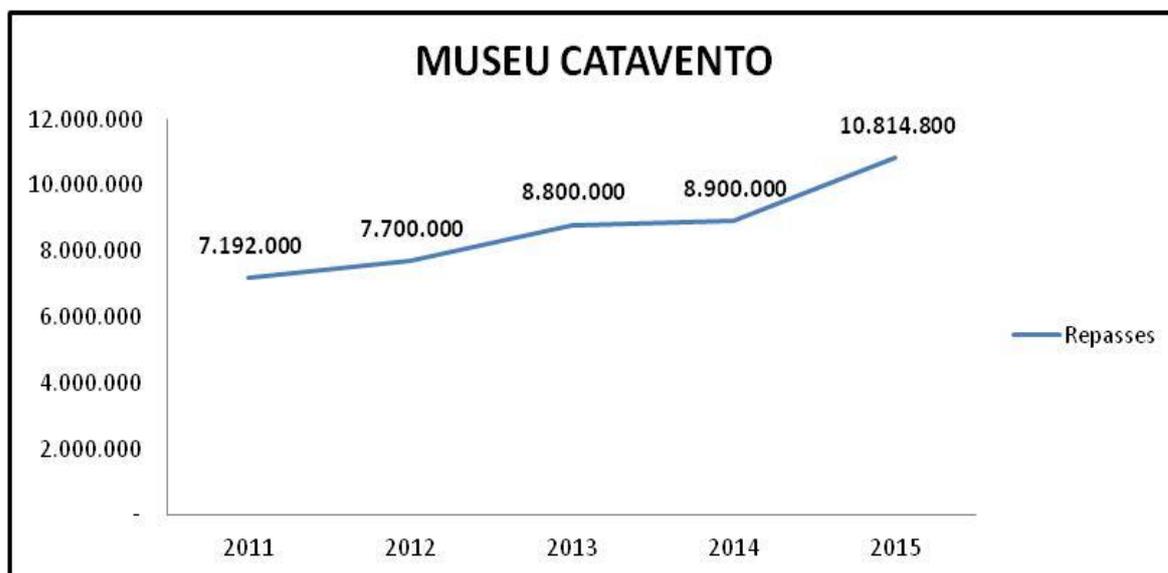
- 8 das 10 metas não atingidas integralmente tiveram justificativa acatada pela UGE e 2 serão realizadas no próximo exercício.
- Com relação ao exercício anterior, não houve variação de quantidade na realização de exposições, no entanto, houve queda de 33% no público educativo. Já no público presencial, houve crescimento de 16%, conforme quadro dos principais resultados alcançados.
- Não houve cumprimento de metas condicionadas.
- As variações orçamentárias impactaram a execução das ações apresentadas no plano, tendo a realização representado 78% do previsto.

A seguir, apresentamos os primeiros resultados dos recentes estudos e esforços desenvolvidos pela Unidade de Monitoramento, visando a aprimorar a avaliação realizada.

## **1. Evolução histórica dos recursos financeiros e principais resultados do contrato de gestão**

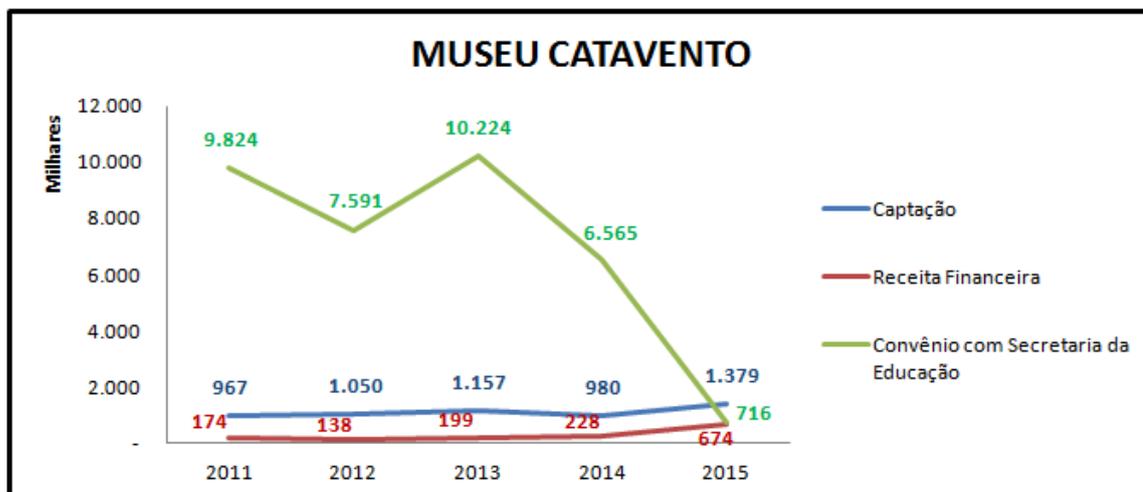
### **a) Evolução histórica dos recursos financeiros**

Em linhas gerais, verificamos que o comportamento dos repasses, captação e receitas financeiras nos últimos cinco anos foi:





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



Embora a maioria dos museus da Secretaria da Cultura tenha sofrido redução no orçamento de 2015 em virtude da crise financeira, o Museu Catavento teve o valor de repasse ajustado, com um aumento de 14% em relação ao valor anteriormente estabelecido. Essa medida visou minimizar os impactos provocados pela descontinuidade do convênio com a Secretaria da Educação, de modo a garantir o cumprimento do Plano de Trabalho contratualizado e não prejudicar a operação do Museu. Em 2015, essa descontinuidade representou uma queda de 89% no montante de receitas provenientes de convênios, tanto em relação ao previsto, quanto em relação ao ano de 2014. Como pode ser visto no gráfico acima, as receitas provenientes da Secretaria da Educação já vinham sofrendo decréscimo desde 2013, quando chegou a superar o valor do repasse da Secretaria da Cultura.

Registramos nossa preocupação com a potencial inviabilidade de continuidade das ações com os necessários requisitos de qualidade, segurança e observância de todos os requisitos técnicos e legais, em função da diminuição de recursos no âmbito do Estado de São Paulo. Se por um lado, a OS deve observar rigorosamente a pactuação firmada, de outro é forçoso reconhecer que sucessivas reduções de recursos põem em risco o projeto cultural dos equipamentos e programas do Estado geridos na parceria em análise. Nesse sentido, cabe ainda menção à dificuldade de captação de recursos observada no período (pois a crise afeta a todos) e que se assemelha a empreitadas equivalentes na área cultural em todo o Estado.

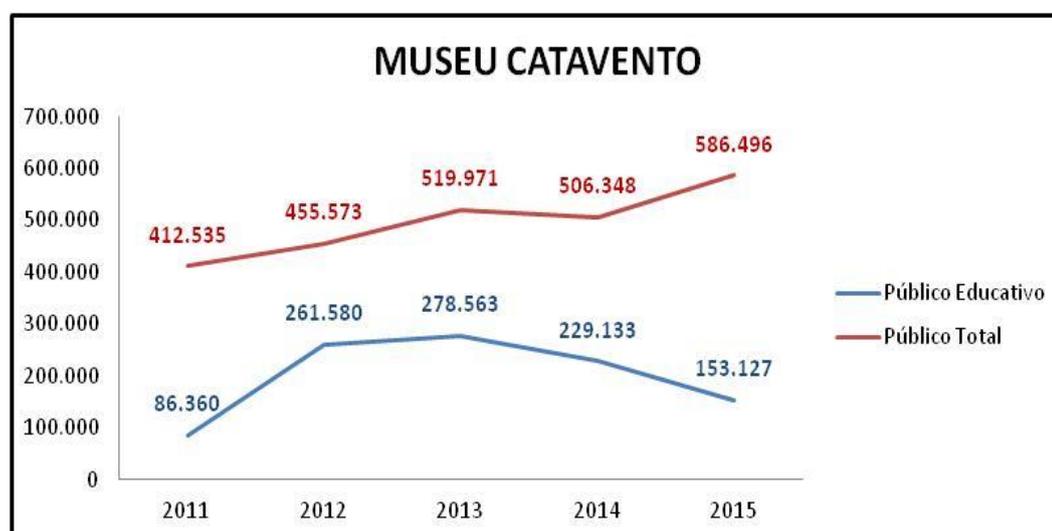
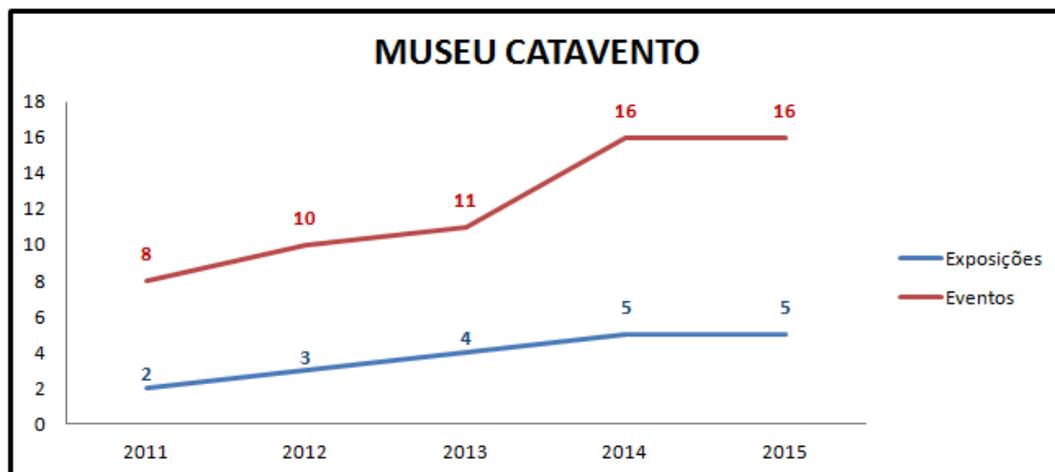
Ainda assim, dada a gravidade do cenário econômico, é mister observar a necessidade de ampliação e diversificação das fontes de receitas, apoios, patrocínios e parcerias, para auxiliar a viabilização do contrato de gestão, dada a indisponibilidade do orçamento público. Estratégias que intensifiquem a visibilidade dos programas realizados também poderão ser desenvolvidas, conforme avaliação da OS e da Unidade Gestora, para contribuir no reconhecimento da legitimidade social dessas iniciativas, a fim de também evidenciar ao Estado a importância de priorização das mesmas.

**b) Evolução histórica dos principais resultados do contrato de gestão: ações e públicos**

Apesar da redução de recursos em virtude da descontinuidade do convênio com a Secretaria de Educação, houve incremento do público presencial em 2015, com acréscimo de 16% em relação ao ano anterior. No entanto, a quantidade de público educativo ficou 33% abaixo de 2014. As ações e eventos seguiram as séries históricas sendo semelhantes aos do ano anterior.



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



Tais realizações, além de sinalizar a eficiência do contrato de gestão no cumprimento das metas propostas, são importantes, sobretudo, para se verificar a efetividade dos esforços do contrato de gestão em direção ao resultado estratégico da Política Estadual de Cultura, que busca assegurar “cidadãos com acesso pleno, em todo o Estado, aos programas, grupos artísticos e equipamentos culturais, em toda a sua diversidade”, conforme previsto na Política Cultural da Secretaria que compreende o conjunto de diretrizes da SEC para os contratos de gestão com as organizações sociais.

**c) Evolução histórica dos principais resultados do contrato de gestão: cobertura territorial**

Além de analisar a evolução de público, avançando no intuito de melhor verificar a contribuição de cada contrato de gestão para atingir o resultado estratégico da Política Estadual de Cultura citado, a Unidade de Monitoramento criou uma planilha para indicação dos municípios que receberam atividades in loco, e que foi preenchida pelas Organizações Sociais. A partir dessa planilha, considerando que as informações nela prestadas são de responsabilidade das OSs e que a Unidade de Monitoramento não atua no acompanhamento das ações finais, foi possível traçar o mapa de cobertura das ações da SEC no território estadual realizadas em parceria com OSs de Cultura no ano de 2015.

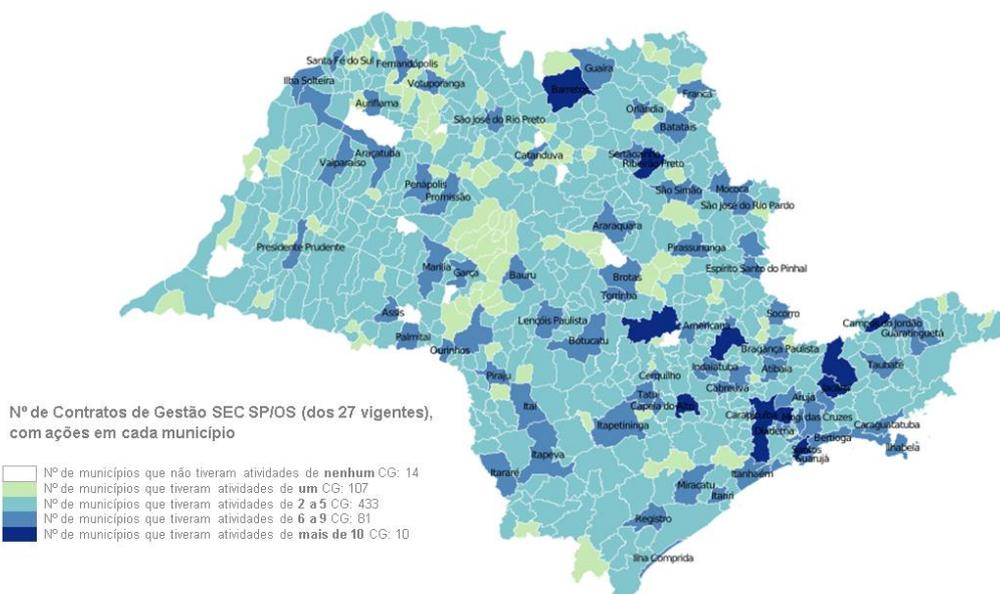
Assim, o primeiro mapa evidencia o total de municípios atingidos diretamente, somando ações de todos os contratos de gestão. O segundo permite verificar o comportamento das ações da



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

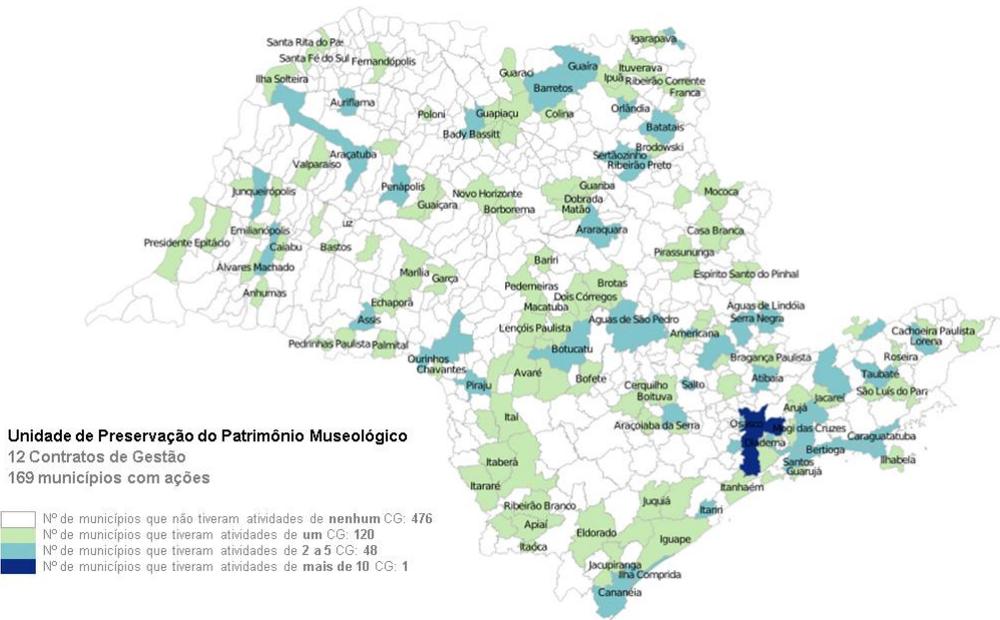
área fim à qual está vinculado o contrato de gestão em exame (museus), e o terceiro traz o total de municípios beneficiados por ações ligadas a esse mesmo contrato de gestão. Dessa forma, é possível visualizar a contribuição obtida em 2015 sob vários ângulos: no que diz respeito ao previsto x realizado (indicado na tabela de “Resultados Alcançados” – item II.1 deste Parecer); 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 2015



Fonte: Mapa construído pela Unidade de Monitoramento/SEC com base nos dados informados pelas Organizações Sociais na prestação de contas referente ao ano de 2015.

### Atuação da SEC em 2015: Municípios atendidos por Contratos de Gestão de Museus



Fonte: Mapa construído pela Unidade de Monitoramento/SEC com base nos dados informados pelas Organizações Sociais na prestação de contas referente ao ano de 2015.



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

**Atuação da SEC em 2015: 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 2015.

631 municípios receberam algum tipo de ação cultural viabilizada pela SEC por meio de parceria com organizações sociais de Cultura, o que corresponde a 97,8% dos municípios paulistas. Vale observar que os municípios atendidos por 10 ou mais contratos de gestão localizam-se justamente nas regiões de maior densidade populacional do Estado (caso, por exemplo da Região Metropolitana de São Paulo, que conta com 20, 2 milhões dos 42,6 milhões de habitantes do Estado, e da RM de Campinas, onde estão 6,5 milhões, segundo dados do boletim Radar Regional da Fundação SEADE, de maio/2016).

Dentre os municípios beneficiados, 26,8% (169 municípios) receberam ações de organizações sociais atuantes na área de museus. O contrato de gestão em exame foi responsável por realizar ações em 631 municípios receberam algum tipo de ação cultural viabilizada pela SEC por meio de parceria com organizações sociais de Cultura, o que corresponde a 97,8% dos municípios paulistas. O contrato de gestão em exame foi responsável por realizar ações em 5 municípios paulistas, o que corresponde a 2,95% do total de cobertura da área de museus (UPPM), perfaz 0,79% da atuação promovida in loco pelo conjunto dos contratos de gestão no Estado e representa um índice de cobertura territorial paulista de 0,78%.

Para além do número de municípios beneficiados, é necessário considerar o público atingido tanto em termos de população local com acesso às ações culturais promovidas, como no que diz respeito ao incremento à qualificação/intercâmbio e atuação dos profissionais locais ligados à área cultural e à movimentação na economia regional que as ações de circulação dos programas culturais promovem.

Ao dar continuidade aos esforços de ampliação de público e realizar ações em 4 municípios paulistas, além de sua atuação na sede, localizada na capital, o Museu Catavento demonstrou sua contribuição pontual para a política cultural da SEC de ampliação do acesso da população em todo o Estado. Por sua vez, os dados examinados demonstram que as dificuldades para cumprir a totalidade das ações previstas na íntegra e para a obtenção de receitas acessórias na composição dos recursos do contrato de gestão, mediante captação de recursos, comprometeram a eficácia da execução contratual de 2015.



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

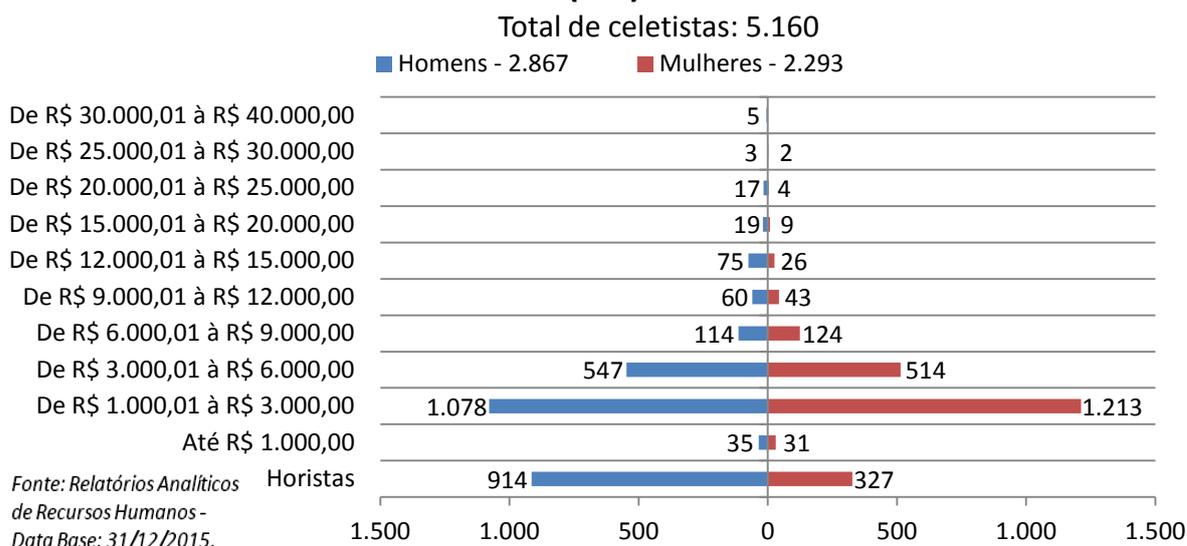
## 1. Remuneração de recursos humanos - CLT

Para tornar mais qualificadas as análises de eficiência e economicidade dos contratos de gestão, a Unidade de Monitoramento procedeu a um exame mais detalhado das despesas com recursos humanos, visto que elas correspondem, em média, a 60% do total de despesas de cada pactuação, podendo chegar a percentuais ainda mais expressivos. Foram verificados todos os relatórios analíticos de RH, contendo nomes, cargos e salários.

Para simplificar os agrupamentos, 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), com a mesma classificação censitária do IBGE, e usando como base o Relatório Analítico de Recursos Humanos. Não foram objeto deste levantamento as distinções de identidade de gênero ou orientação sexual.

Essa distribuição permitiu verificar como a massa salarial está repartida pelas diversas faixas nos contratos de gestão, bem como estabelecer comparativos entre os diferentes contratos. Esse estudo comparativo permitiu a apresentação dos gráficos que se seguem, trazendo a distribuição do total de celetistas dos 27 contratos de gestão vigentes em 2015, dos contratos de gestão da área fim (museus) e especificamente deste contrato de gestão:

### Recursos Humanos (CLT) nas OS's de Cultura - 2015



Os dados apresentados demonstram que:

- Dos 5.160 funcionários celetistas das 20 organizações sociais parceiras da SEC, 3.919 atuam em regime de dedicação regular (em média 44 horas semanais) e 1.241 são remunerados por hora trabalhada (horistas).
- Dos 5.160 funcionários a grande maioria (2.357 = 45,7%) ganha até R\$ 3 mil. Considerando os horistas, o percentual sobe para 69,7%.
- 1.061 funcionários ganham acima de R\$ 3 mil e até R\$ 6 mil, o que equivale a 20,6% do total geral ou 27,1%, excluídos os horistas.
- 66 funcionários ganham até R\$ 1 mil por mês.
- Há mais homens (55,6%) que mulheres (44,4%) 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 (1.774) e o de mulheres (1.882) 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**

- 179 homens e 84 mulheres recebem salários acima de R\$ 9 mil reais. O número de homens que ocupa os cargos mais bem remunerados é mais que o dobro do de mulheres.
- Nas três faixas de remuneração mais altas, há 24 homens e apenas 7 mulheres, sendo que nenhuma delas aparece dentre aqueles que recebem a maior faixa salarial (5 homens).

Tais dados indicam que, embora o número de homens e mulheres seja relativamente proporcional, 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.

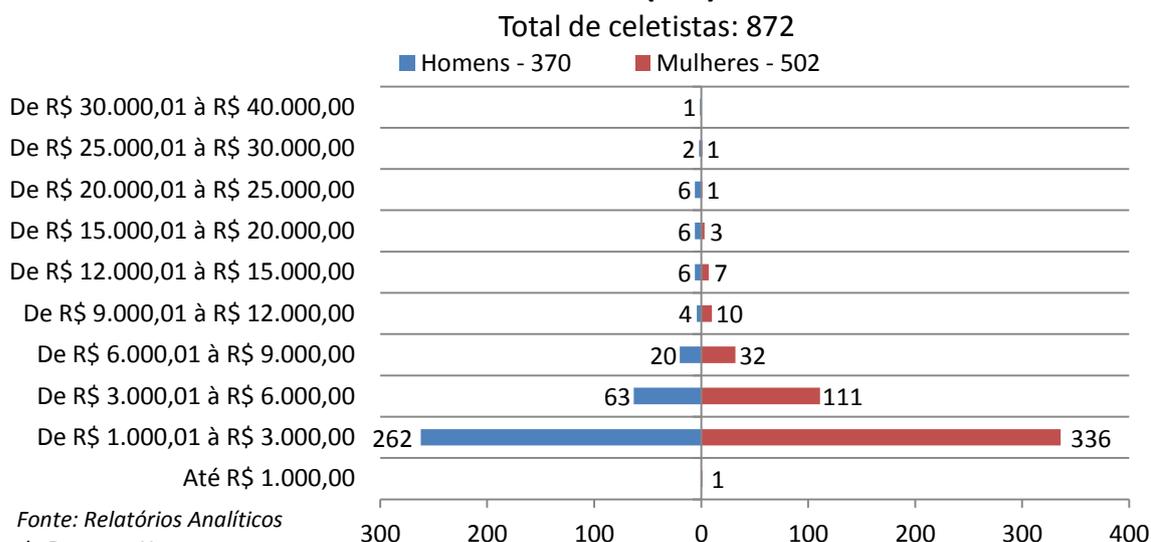
Uma vez que tais informações referem-se à média do conjunto de 27 contratos de gestão, é importante que cada OS avalie sua distribuição salarial entre as diferentes faixas que pratica, de acordo com seu manual de recursos humanos e seu plano de cargos e salários (sendo que as faixas aqui estabelecidas são apenas para fins de agrupamento e comparação). Destacamos que esse estudo está apenas no início e que, nos próximos anos, a Unidade de Monitoramento buscará verificar com mais precisão a adequada aplicação desses manuais e planos, a bem do interesse público. 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 265 conselheiros, 201 ou 76% são homens e apenas 64 são mulheres, ou 24%. 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 2015.

### Recursos Humanos (CLT) Museus - 2015

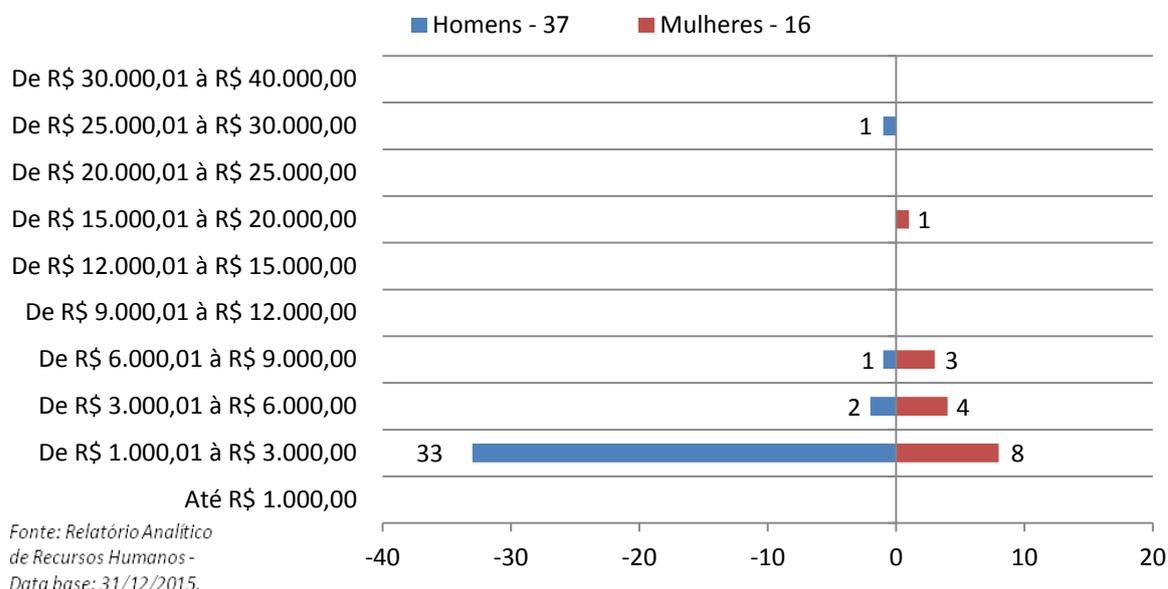




**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
SECRETARIA DA CULTURA  
UNIDADE DE MONITORAMENTO

**Recursos Humanos (CLT) CG 07/2012 - 2015**

Total de celetistas: 53



Vemos, pelos gráficos apresentados, que, no caso da área de museus, 69% dos funcionários das OSs ganham até R\$ 3 mil e 20% 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 57% são mulheres). No entanto, essa proporção se inverte nas quatro faixas de maior remuneração (15 homens para 5 mulheres). Apenas 2 mulheres ganham acima de R\$ 20 mil. Dentre os homens, são 9.

Por sua vez, o quadro de pessoal deste contrato de gestão representou, em 2015, 1% do total de recursos humanos empregados pelo conjunto de parcerias firmadas com organizações sociais e 6,1% do total de recursos humanos da Unidade de Museus. No CG 07/2012, 70% são homens e 30% são mulheres. Já a distribuição salarial apresentada permite verificar que 77% dos celetistas ganham até R\$3.000, enquanto 4% ganham mais do que R\$15.000. Vale dizer que eventuais diferenças entre fontes com relação ao número de empregados nos CG em 2015 referem-se a demissões/afastamentos no exercício.

Com relação aos valores de remuneração, a amostragem verificada por meio das pesquisas de mercado realizadas pelas OSs, nos termos da Lei 846/1998, e complementadas por verificações feitas pela própria Unidade de Monitoramento, indicou compatibilidade e adequação, conforme se pode verificar no quadro a seguir.

Nota-se que o salário do Diretor Executivo da OS está de acordo com o salário médio levantado na Pesquisa “Grupo de Empresas Cultura 2016”, realizada pela Wiabiliza Soluções Empresariais, porém acima do cargo equivalente na pesquisa da FIPE (Salariômetro). O mesmo ocorre com o cargo de Assessor de Diretoria. No que diz respeito ao Diretor Adjunto, a pesquisa da Wiabiliza não trabalhou com cargo similar, mas o valor está de acordo com o cargo referencial da outra fonte. O Técnico em Informática tem remuneração superior ao salário inicial apontado pelo Salariômetro. Cabe observar que essa segunda fonte refere-se ao salário médio inicial, ao passo que os salários de funcionários da OS podem ter passado por dissídios da categoria, conforme o tempo de trabalho na organização. Por fim, a remuneração do Enfermeiro(a) está de acordo com a referência do Salariômetro.



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

ORGANIZAÇÃO SOCIAL		PESQUISA WIABILIZA				SALARIÔMETRO	
Cargo	Salário da OS	Salário Médio	Menor Salário	Maior Salário	Cargo Similar Pesquisado	Salário Médio Inicial	Cargo Similar Pesquisado
DIRETOR EXECUTIVO	26.296	26.455	22.206	36.757	Diretor Executivo	19.178	131105 Diretor executivo de instituições culturais
DIRETOR OPERACIONAL	21.021	21.084	15.825	33.083	Diretor Administrativo Financeiro	19.178	131105 Diretor executivo de instituições culturais
DIRETOR(A) ADJUNTO(A)	17.151	19.821	16.327	23.595	Diretor Técnico/ Artístico/ Cultural	23.595	131105-Diretor de Relações Interinstitucionais
ASSESSOR(A) DIRETORIA	7.620	9.433	7.397	12.270	Assessor de Diretoria	2.493	Assessor de diretoria
GERENTE DE CONTEÚDO	7.232	14.987	11.419	18.899	Gerente Financeiro/ Contábil/ Controladoria	4.031	131120 Gerente de organização social de interesse público
ASSESSORA DO EDUCATIVO	6.401	9.419	6.652	12.738	Coordenador./ Supervisor de programa educacional	2.762	239405 Coordenador Pedagógico
GERENTE DE VISITAÇÃO	6.148	8.700	6.963	11.448	Coordenador/supervisor de projetos culturais/eventos		
COORDENADOR DE MANUT DO EDUCATIVO	3.814	9.419	6.652	12.738	Coordenador./ Supervisor de programa educacional	2.762	239405 Coordenador Pedagógico
TÉCNICO DE INFORMÁTICA (HELP DESK)	3.500	-	-	-	-	1.978	313220 Técnico em manutenção de equipamentos de informática
ORIENTADOR DE SEÇÃO	3.500	3.733	3.592	4.198	Supervisor educativo	-	-
ENFERMEIRO (A)	3.272	-	-	-	-	3.531	223505 Enfermeiro

**Fontes:** Pesquisa Wiabiliza Soluções Empresariais, contratada por 31 instituições culturais, das quais 16 são OSs; Portal: Salariômetro (FIPE)<sup>2</sup> – [www.salarios.org.br](http://www.salarios.org.br), consultado durante o mês de maio/2016 \*Alocado no CG01/2011.

Vale destacar que vários dos cargos indicados são ocupados por profissionais que atuam tanto neste contrato de gestão como em dois outros contratos de gestão também geridos pela mesma organização social. A remuneração nesses casos é única (cada empregado recebe apenas um salário da OS, salvo nos casos devidamente registrados e legalizados em que há o cumprimento de funções complementares e regidas por sindicatos trabalhistas diferentes, como por exemplo: músico e professor de música), mas a OS tem a possibilidade de optar por alocar os funcionários que atuam em mais de um contrato em ambos (com rateio) ou em um deles apenas. Para não distorcer a análise e considerando que a situação de gestão de mais de um contrato pode ser conjuntural, sendo que todos os contratos de gestão demandam ter os profissionais necessários ao seu cumprimento, optamos por fazer menção a esse fato (que configura economia, via otimização de recursos, em diversos casos, como neste), porém citar todos os cargos mais bem remunerados que exerçam atuação no contrato de gestão, mesmo que exerçam função remunerada apenas por outro contrato.

Outro ponto a observar, e que será objeto de maior atenção da Unidade de Monitoramento nas próximas verificações anuais, diz respeito à eventual existência de remunerações diferentes para profissionais que ocupam o mesmo cargo. É importante que toda OS atue rigorosamente de acordo com seu plano de cargos e salários, e zele pela isonomia salarial, mantendo todos os registros que comprovem eventuais diferenças salariais (que podem ser justificáveis quando se trata de pessoas contratadas em exercícios diferentes por salários que não se alteram de um ano para outro no plano, porém podem ser modificados em função de dissídios salariais).

<sup>2</sup> O Salariômetro (FIPE) calcula o salário médio dos admitidos nos últimos 6 meses para cada uma das ocupações existentes na CBO – Classificação Brasileira de Ocupações. A base de dados utilizada é o CAGED – Cadastro de Empregados e Desempregados, disponibilizada mensalmente pelo Ministério do Trabalho e Emprego. Fonte: <http://www.salarios.org.br/#/metodologia>. Acesso em: 17/05/2016.



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

Registramos que esse é o primeiro estudo do gênero feito pela Unidade de Monitoramento, e que a obrigação legal de realização de pesquisa salarial é das organizações sociais, cabendo a elas a apresentação de justificativas consistentes e devidamente embasadas para variações encontradas para além dos máximos aqui apresentados, ou indicativo das providências para corrigir as distorções encontradas que não sejam passíveis da devida explicação e defesa.

### **3. Economicidade em relação à execução do objeto contratual pela Administração**

Ante os dados apresentados e no intuito de verificar a economicidade do contrato de gestão em relação à execução do objeto contratual diretamente pela Administração, 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 – 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.

Para cogitar a possibilidade de realização pela SEC é preciso, antes de mais nada, verificar se ela teria condições de assumir diretamente as responsabilidades atualmente compartilhadas 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:

<b>Questão</b>	<b>Resposta</b>
Há disponibilidade de recursos humanos na Pasta da Cultura para executar o objeto do contrato de gestão a contento?	<b>Não.</b> O quadro da SEC é composto (em dados de 31/12/2015) de 259 servidores (dos quais 12 são remunerados pelos órgãos dos quais foram cedidos e 2 estavam afastados sem vencimentos em dez/2015), todos alocados em ações técnicas e administrativas da própria Secretaria. 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?	<b>Não,</b> 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.
Há possibilidade de contratação de recursos humanos no médio ou longo prazo para executar o objeto do contrato de gestão a contento?	A realização de concursos depende de autorização governamental, assim 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 já se encontra 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 <b>não</b> .



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

As três negativas acima 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 torna-se 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 – caso houvesse condição de execução direta dos objetos contratuais pelo Estado – se 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 hipótese, 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 e 79% em 2015 (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 o quadro de servidores da SEC fornecido pelo Departamento de Recursos Humanos da Pasta e cujos dados constam do Portal da Transparência do Estado, verificamos que o desembolso da SEC em dezembro equivaleu a R\$ 1.231.436, e a média salarial nominal mensal considerando os 245 servidores públicos da Cultura entre concursados e comissionados remunerados pela Pasta em 31/12/2015 foi de R\$ 5.026.

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, no mês 12, R\$ 170.429, para a remuneração de seus 52 empregados, cuja média salarial nominal em 31/12/2015 foi de R\$ 3.216.

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. 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 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, na verificação das rotinas de manutenção predial e conservação preventiva, e constatados nas pesquisas de satisfação do público com os serviços culturais oferecidos.

#### **4. Conclusão**

De acordo com os dados analisados, a execução contratual atingiu quantitativamente a maioria dos resultados previstos, correspondendo à execução orçamentária, que também ficou abaixo do previsto. Desse modo, registramos que, na avaliação da Unidade de Monitoramento, a



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

prestação de contas da OS Catavento Cultural e Educacional referente à execução do contrato de gestão 07/2012 no exercício de 2015 foi considerada **regular**, 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.

Vale dizer que nossa avaliação não desconsidera o mérito da OS no expressivo alcance de público conquistado, nem ignora a repercussão altamente positiva das ações realizadas junto ao público e mídia, rendendo inclusive reconhecimento da crítica especializada. Tampouco os esforços de economia empreendidos neste contrato de gestão foram olvidados. Todavia, o alcance de apenas 78% das metas associado à execução de apenas 72% das receitas previstas para utilização no exercício (que, por sinal, foram bem inferiores ao inicialmente previsto) sinalizam a necessidade de planejamento técnico e orçamentário mais consistente e ajustado à realidade. Agrava essa análise as ressalvas apresentadas pela Unidade Gestora quanto à comprovação das rotinas técnicas pela Organização Social. Lembramos que, especialmente no campo da preservação do patrimônio, sem prejuízo de igual atenção para as demais áreas técnicas, todos os cuidados deverão ser tomados com rigor e busca da excelência, para evitar trágicas ocorrências como o incêndio que devastou o Museu da Língua Portuguesa, em dezembro de 2015.

A avaliação da UGE quanto à prestação de contas apresentada foi aprovado com ressalvas, devido à necessidade de melhor apresentação das informações referentes às rotinas, cabendo à Unidade acompanhar a qualidade dos resultados entregues e verificar a necessidade de adequações nos próximos planos de trabalho.

Por fim, cabe registrar preocupação relacionada à tendência de redução de aportes do Estado para o contrato de gestão, ainda sob a influência do cenário de grave crise econômica nacional. Unidade Gestora e OS deverão estar atentas às readequações necessárias, para garantir a continuidade do contrato de gestão da melhor maneira possível, inclusive por meio da busca de novas parcerias, fontes adicionais de recursos materiais e financeiros, incluindo patrocínios incentivados e não-incentivados pelas leis de renúncia fiscal, e revisão de contratos com fornecedores e prestadores de serviços, desde que não comprometam a qualidade e segurança requeridas.

São Paulo, 13 de maio de 2016.

Claudinéli Moreira Ramos  
Coordenadora da Unidade de Monitoramento





**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
SECRETARIA DA CULTURA  
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 Percínio 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

**Estagiári@s:** Larissa Rodrigues Ribeiro, Valter Lima Gentini

Contatos: [monitoramento.cultura@sp.gov.br](mailto:monitoramento.cultura@sp.gov.br)

São Paulo, Secretaria da Cultura, Maio/2016.