



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

**PA-UM Nº 18/2016**

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

Contrato de Gestão nº 05/2011

Objetos: Museu do Futebol

OS: IDBRASIL Cultura Educação e Esporte

Apresentação.....	2
Desempenho econômico e financeiro.....	3
Desempenho quanto à execução do plano de trabalho.....	6
Avaliação da Unidade de Monitoramento .....	9
Anexo: Quadro-síntese dos critérios de avaliação final da UM.....	23



**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)	Realizado/Realizado'	Realizado/Previsto
<b>a) Repasses</b>	9.993.713	9.069.659	9.069.659	91%	100%
<b>b) Captação</b>	2.149.667	2.604.210	1.950.242	91%	75%
- operacional	1.947.374	1.697.245	1.860.242	96%	110%
- incentivada	202.293	906.965	90.000	44%	10%
<b>c) Receitas Fin.</b>	249.511	255.000	377.189	151%	148%
<b>d) outras (saldo do ano anterior)</b>	-	-	289.366	-	-
<b>e) Total(a+b+c+d)</b>	12.392.891	11.928.869	11.686.456	94%	98%

Fonte: Relatório Gerencial de Orçamento Previsto x Realizado

#### OBSERVAÇÕES:

Em virtude da grave crise financeira que se abateu sobre o país, foi realizado um aditamento redutivo em 12 de maio de 2015 (5º Termo de Aditamento ao Contrato de Gestão nº 05/2011), com diminuição de 5% dos valores de repasse originalmente previstos (de R\$ 9.569.659,00 para R\$ 9.069.659,00).

Segundo 5º TA, dos R\$9.069.659, R\$8.049.659 foram efetivamente repasse, onerando a rubrica 13.391.1214.5732.0000 no item 33.90.39-75, do exercício de 2015. O restante, R\$1.020.000, foi proveniente do saldo remanescente do exercício de 2014 do Contrato de Gestão e destinado a compor o orçamento de 2015.

Restou a dúvida sobre o item “d)outras (saldo do ano anterior)”, uma vez que a OS apresentou no valor de repasse R\$1.020 mil relativo ao exercício anterior e sua planilha orçamentária traz na linha “6 Saldo do exercício 2014” o montante R\$289.366, conforme apresentado no quadro acima. Trata-se de outro saldo para além dos R\$1.020 mil?

A redução do valor do repasse reflete-se no quadro acima, como pode ser observado na redução de 9% no valor de repasse com relação a 2014. Segundo o Parecer Técnico do UGE, “o cenário de redução orçamentária de 2015 impactou a área museológica como um todo, demandando esforços na gestão operacional e na realização da programação cultural” (p. 32).

Quanto a meta de captação, cuja realização ficou 25% abaixo do previsto, devido à realização de apenas 10% de captação incentivada, não houve justificativa da OS para a não realização.

#### RECOMENDAÇÕES:

Ainda que seja meritório o bom desempenho na captação operacional, ante a baixa performance de captação de recursos incentivada em relação às metas previstas, e tendo em vista o cenário de crise financeira, é fundamental que sejam delineadas novas estratégias para ampliar e diversificar as fontes de recursos para o contrato de gestão. Nessa direção, a OS deve empenhar-se para implementar um plano de desenvolvimento institucional, priorizando a ampliação e diversificação de fontes de receitas, não só por meio de patrocínio, mas 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 do CG.

#### SOLICITAÇÕES:

Que a OS apresente no próximo relatório anual explicação para a dúvida levantada com relação a composição do repasse e dos saldos de exercícios anteriores.



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

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

**a) Recursos Humanos**

	2014		2015		Variação	
	(Previsto')	(Realizado')	(Previsto)	(Realizado)	Realizado/Realizado'	Realizado/Previsto
Recursos Humanos (R\$)	6.684.418	6.281.017	6.892.861	6.434.729	102%	93%
Dirigentes (R\$)	956.313	775.988	867.000	845.943	109%	98%
Total despendido com RH/Receitas Totais	-	51%	58%	55%	-	-
Total despendido com dirigentes/Receitas Totais	-	6%	7%	7%	-	-
Número de empregados CLT (em 31/12)	sem previsão	86	sem previsão	70	81%	-
Data da ata de aprovação do manual de Rh (e última alteração) pelo C. de Adm.	sem previsão	29/04/2009	sem previsão	29/04/2009	-	-

**Fonte:** Quadro resumo preenchido no relatório de prestação de contas da OS, avaliado pela UGE.

**OBSERVAÇÕES:** Os valores despendidos com recursos humanos e exclusivamente com dirigentes estiveram abaixo do percentual definido como limite para despesas dessa natureza, conforme definido em contrato de gestão, a saber: 70% do orçamento anual para o total Rh e 10% do orçamento anual para diretoria (considerou-se orçamento anual o total de receitas)

**RECOMENDAÇÕES:** Recomenda-se que o Conselho de Administração da OS verifique a pertinência de rever seu manual de recursos humanos, tendo em vista o mesmo já estar em utilização há 7 anos e de ter sido publicado em 2016 referencial de boas práticas sobre o tema pela Unidade de Monitoramento no Portal Transparência Cultura. Especialmente o plano de cargos e salários deverá estar atualizado e ajustado à nova conjuntura econômica e financeira.

**b) Principais Despesas com Pessoas Jurídicas**

	2014	2015		Variação	
	(Realizado')	(Previsto)	(Realizado)	Realizado/Realizado'	Realizado/Previsto
Vigilância / portaria / segurança	1.405.518	1.635.000	1.605.224	114%	98%
Limpeza	442.186	497.200	484.615	110%	97%
Jurídica		85.800	86.422	-	101%
Auditoria	44.740	52.000	46.401	104%	89%
Administrativa/RH	118.016	60.000	37.254	32%	62%
Contábil		60.000	61.440	-	102%

**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. A realização relativa a despesas Administrativas/Rh 38% inferiores a previsão foram justificadas pela OS como resultado de restrição de custos em decorrência dos cortes orçamentários de 2015.

**c) Utilidades Públicas**

	2014	2015		Variação	
	(Realizado')	(Previsto)	(Realizado)	Realizado/Realizado'	Realizado/Previsto
Utilidades Públicas (água, telefone, internet, energia)	466.380	560.000	666.463	143%	119%



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

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

**OBSERVAÇÕES:** Verifica-se aumento das despesas com utilidades públicas nesse exercício com relação ao ano anterior e em relação ao previsto. Tal elevação pode ser justificada pelo aumento das tarifas de energia e água decorrentes da crise hídrica.

**RECOMENDAÇÕES:** Que a UGE e a OS acordem possíveis ações visando à redução do consumo de água e energia, a serem descritas nas obrigações contratuais do próximo plano de trabalho, visando contribuir para a busca de 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**

	2015		Varição
	(Previsto)	(Realizado)	Realizado/Previsto
Programa de Edificações: Conservação, Manutenção e Segurança	544.180	461.230	85%
Programa Edificações/Repases	6%	5%	-
<b>Programas de Trabalho Área Fim*</b>			
Programa de Acervo: Conservação, Documentação e Pesquisa	412.000	231.833	56%
Programa de Exposições e Programação Cultural	95.500	225.442	236%
Programa de Serviço Educativo e Projetos Especiais	74.768	66.411	89%
Programa de Ações de Apoio ao SISEM - SP	5.000	-	0%
Programa de Comunicação e Imprensa	171.000	177.704	104%

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

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

**OBSERVAÇÕES:**

Apesar de a UGE mencionar em seu parecer que ocorreu redução da programação cultural a OS ultrapassou duas ações neste programa, nº 8 em 200% e nº 11 em 380%, e a rubrica orçamentária teve variação em 236%.

Dentre as notas explicativas das despesas realizadas foi abordado a respeito desta grande elevação que “em 2015, finalizamos o vídeo do totem de 2014 da Sala das Copas do Mundo o qual exigiu além de pesquisa de imagens edição de material final” e “planejamos uma ação integrada, que uniu exposições, programação cultural, pesquisa, ações educativas e interação por meio de campanhas nas mídias sociais. O intuito do projeto foi tornar mais conhecida a participação feminina no esporte mais popular do Brasil, em razão da Copa do Mundo de futebol feminino FIFA, no Canadá”.

Em relação à rubrica do SISEM, a OS relatou em suas notas explicativas que “Em 2015 o Museu do Futebol realizou o projeto de itinerância atuando na curadoria e produção do conteúdo. O recurso não foi utilizado, pois o projeto contou com patrocínio advindo de lei de incentivo de proponente da empresa Arquiprom. As ações do SISEM ocorreram paralelamente à mostra itinerante na cidade de Piracicaba” A UGE acatou a justificativa.

Com relação aos recursos alocados em Edificações, o contrato de gestão previu em seu 5º TA (p.28) alocação mínima de 5% dos repases para o exercício, estando as despesas apresentadas de acordo com isso.

**RECOMENDAÇÕES:**

É importante que OS e UGE acompanhem cuidadosamente as despesas em questão, visando a ajustar a previsão em caso de eventual sub ou superdimensionamento, bem como para evitar opções que comprometam a qualidade dos resultados previstos.



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

**e) Receitas e Despesas**

	2015		Variação
	(Previsto)	(Realizado)	Realizado/ Previsto
Receitas Totais	11.928.869	11.686.456	98%
Despesas Totais	11.928.869	11.258.749	94%
Receitas - Despesas	-	427.707	-

**Fonte:** Relatório Gerencial de Orçamento Previsto x Realizado, anos 2014 e 2015.

**OBSERVAÇÕES:**

A realização das receitas em percentual inferior ao previsto decorre de realização inferior para captação incentivada, conforme já comentado no item I.1. De modo geral, observa-se a partir da relação entre receitas e despesas no período que a OS buscou manter equilíbrio orçamentário.

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

INDICADORES	2014	2015
Índice de liquidez seca	1,00	1,00
Relação entre despesas áreas meio/fim	*	0,25
Relação entre receitas/despesas	1,00	1,00
Parecer da Auditoria Independente KPMG	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	23/03/2010	23/03/2010

**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:**

Os indicadores acima apresentados 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.

**RECOMENDAÇÕES:**

Recomenda-se que o Conselho de Administração da OS verifique a pertinência de rever seu regulamento de compras e contratações, tendo em vista o mesmo já estar em utilização há 5 anos e de ter sido publicado em 2016 referencial de boas práticas sobre o tema pela Unidade de Monitoramento no Portal Transparência Cultura. Eventual revisão deverá considerar a melhor maneira de colocar em prática estratégias para contribuir no alcance dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.

**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".



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

**1) RESULTADOS ALCANÇADOS**

PRINCIPAIS RESULTADOS	2014		2015		Variação	
	Previsto'	Realizado'	Previsto	Realizado	Realizado/Realizado'	Realizado/Previsto
Exposições temporárias *	1	1	0	5	500%	-
Eventos programação cultural **	29	30	30	45	150%	150%
Público educativo ***	49.000	98.268	45.640	65.665	67%	144%
Público presencial ****	371.200	419.201	326.852	270.902	65%	83%

\* 2014 - ação 9; 2015 - não havia ação de realização de exposições, apenas elaboração de projetos.  
Na contagem do número realizado de exposições, consideramos: 3 exposições realizadas no Museu, possibilitadas por meio de parceria e/ou uso de recursos de exercícios anteriores e 2 mostras itinerantes, realizadas no interior de São Paulo e previstas nas metas condicionadas (meta 15).  
\*\* 2014 - ações 11 a 17; 2015 - ações 6; 10 a 14; 26.  
\*\*\* 2014 - ações 19 a 22; 2015 - ações 18 a 21 e 27.  
\*\*\*\* 2014 - ação 18; 2015 - ação 15.

**Fonte:** Quadro resumo preenchido no relatório de prestação de contas da OS, avalizado pela UGE.

**OBSERVAÇÕES:**

Com relação à ação nº 11, a UGE solicitou para a OS esclarecimentos para a superação. A OS através de e-mail, informou que a superação da meta é devida ao incremento do projeto "Visibilidade para o Futebol Feminino" com um ciclo mensal de debates organizado por especialistas no tema. Considerando que esta iniciativa foi realizada com equipe e várias parcerias e que não onerou os recursos do contrato de gestão, a Unidade Gestora acatou as justificativas apresentadas pela OS.

Em relação à ação nº 15 (público presencial) a OS apresentou as justificativas para o não cumprimento da meta indicando que apesar das melhorias implantadas no agendamento, na diversificação da Programação Cultural e de Comunicação não foi possível o alcance total da meta. Cabe registrar que esta UGE acompanhou esse quadro ao longo do ano e avalia que a operação do sistema de agendamento da OS foi bem sucedida e pode ter afetado significativamente este quadro. A OS, entretanto, procedeu a ajustes nessa operação e a UGE acatou a justificativa e não considera esta meta como pendente.

**RECOMENDAÇÕES:** Tendo em vista a expressiva diminuição das metas de público em relação a 2014, com correspondente não cumprimento da meta de público in loco no Museu em 2015, é importante que, além de ajustes logísticos, a OS incremente as estratégias de comunicação e atratividade de público presencial, para garantir que o equipamento cultural continue cumprindo sua função maior da melhor maneira possível.

**2) EXECUÇÃO DO PLANO DE TRABALHO**

CUMPRIMENTO DO PLANO DE TRABALHO	2014		2015		ICM *	
	Previsto'	Realizado'	Previsto	Realizado	2014 Realizado/Previsto	2015 Realizado/Previsto
Nº de ações com metas	38	35	35	33	92%	94%
Nº metas condicionadas	52	11	34	0	21%	0%
Nº de ações com metas não executadas com justificativa aceita pela UGE	***	3	-	2	-	-

\* ICM = índice de cumprimento de metas  
\*\* Realizado = metas integralmente cumpridas, ou seja, com cumprimento igual ou maior que 100%  
\*\*\* não avaliado no PA UM 2015 ref 2014

**Fonte:** Quadro resumo preenchido no relatório de prestação de contas da OS, avalizado pela UGE.

**OBSERVAÇÕES:** O índice de eficácia desse contrato de gestão (considerado equivalente ao índice de cumprimento das metas, a partir da correlação previsto x realizado) em 2015 foi de 94%, com ligeira melhora em relação ao exercício anterior.



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

**RECOMENDAÇÕES:** A previsão e busca de realização de metas condicionadas, sobretudo em períodos de crise, é muito importante e necessário, 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. Ademais, essa previsão denota esforço meritório de planejamento e agilidade (já prever e deixar pré-aprovadas metas condicionadas a recursos adicionais) e de busca de sustentabilidade.

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

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

	2014	2015 *
Realizou pesquisa de perfil e satisfação de público (Sim/Não)	Sim	Sim
Índice de satisfação do público com a programação cultural (%)	92%	93%**
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) *****	Aprovado	Aprovado

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

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

\*\* Ocorreu a soma das opções “muito satisfatória” e “satisfatória” da pesquisa que foi apresentada na Prestação de Contas Anual (p. 297 do Relatório da OS).

\*\*\*Informação não avaliada no PA UM 2015 ref 2014. Esse item 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 2 municípios, além de sua atuação na sede, localizada na capital.

\*\*\*\* De acordo com o relatório da Unidade Gestora, as rotinas e obrigações contratuais foram devidamente cumpridas (p. 26 do Parecer anual da UPPM).

\*\*\*\*\* A UPPM utilizou a classificação “satisfatoriamente” e “aprovado” em seu parecer (p. 34 do parecer anual).

**RECOMENDAÇÕES:**

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.

**b) Índice de Transparência (IT)**

OS: IDBRASIL Cultura Educação e Esporte	2014	2015	Variação 2015/2014
Museu do Futebol	8,80	6,95	79%



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

Média dos sites nas parcerias com OS firmadas pela SEC	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 do Futebol passou de “transparência satisfatória” a “transparência parcial”, evidenciando a dificuldade da OS na viabilização de acesso à informação correspondente a esse contrato durante todo o ano.

**RECOMENDAÇÕES:** Que a OS envie 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.

**c) Visitas de campo**

Ao longo de 2015 foram realizadas 60 visitas de campo pela Unidade de Monitoramento. Relacionada especificamente ao CG 05/2011, foram realizadas 3 visitas em: 06/08/2015, 11/08/2015 e 25/11/2015. Os principais pontos dessa visita foram: Conhecer o equipamento cultural e as atividades em desenvolvimento; funcionamento rotineiro do equipamento cultural; atividades da programação cultural; ações educativas; acompanhar ações de circulação; estado de conservação e aspectos de manutenção e segurança; Visitar áreas de trabalho/administrativas/reserva técnica e afins; Participação como ouvinte no I Seminário Organização Social de Cultura, organizado pela Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR) e Cultura e Mercado, com o objetivo de debater os modelos de gestão e captação de recursos em Organizações Sociais de Cultura.

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

Em relação às receitas e despesas vinculadas à execução do CG 05/2011, foi possível 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\$ 11.686.456,00, 77,6% provenientes de repasses da SEC à OS, 16,7% resultado dos esforços da Organização para captação, 3,2% provenientes de receitas financeiras, e 2,5% referente à saldo de anos anteriores.
- As despesas de 2015 atingiram 94% do previsto, totalizando R\$ 11.258.749,00. Esse montante foi 22% inferior às despesas do ano anterior, em valores nominais, o que evidencia a situação geral de crise econômica que atingiu o país em meados de 2015 e que se perpetuou até a conclusão desse parecer.
- Apesar de a Unidade Gestora mencionar em seu parecer que ocorreu redução da “programação cultural”, a OS ultrapassou duas ações neste programa, nº 8 em 200% e nº 11 em 380%, e a rubrica orçamentária teve variação em 236%.
- O quadro de funcionários apresentou variação negativa de 19% com relação a 2014.

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

- As 2 metas não atingidas integralmente tiveram justificativa acatada pela UGE.
- Com relação ao exercício anterior, houve redução de 6% nas ações e de 35% no público, conforme quadro dos principais resultados alcançados.
- Não houve cumprimento de metas condicionadas.
- As variações orçamentárias não impactaram significativamente a execução das ações apresentadas no plano, segundo OS e Unidade Gestora, tendo a realização representado 94% do previsto.



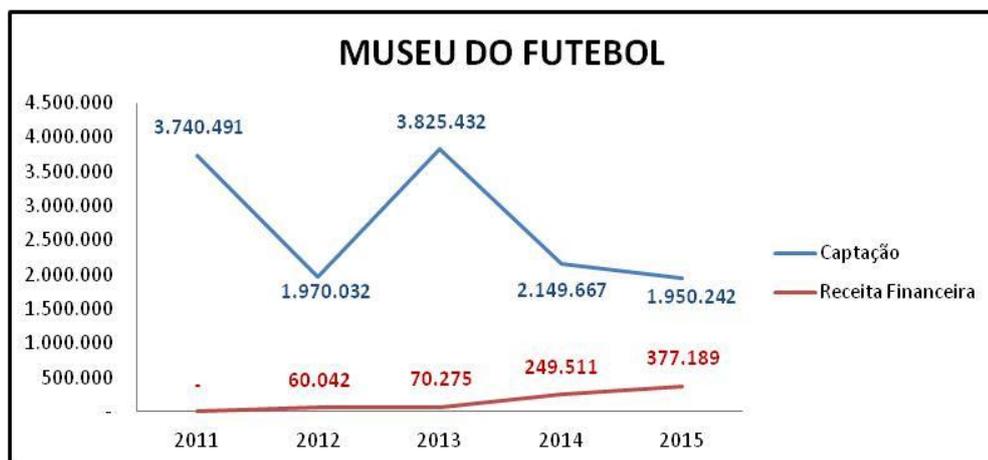
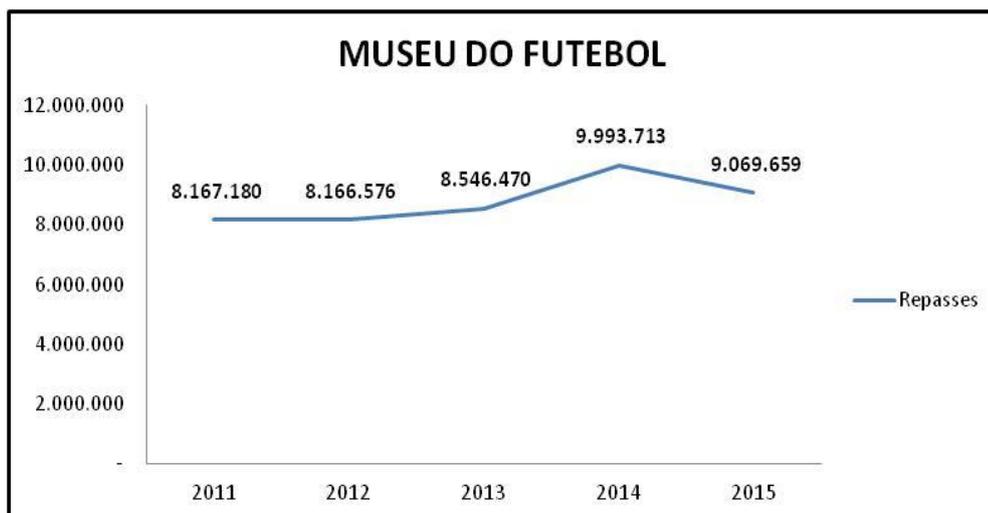
**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
SECRETARIA DA CULTURA  
UNIDADE DE MONITORAMENTO

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:



Como se pode observar, 2015 rompeu a tendência histórica de elevação de repasses públicos para este contrato de gestão, que estava associada ao fato de que ele teve início em patamares consideravelmente abaixo dos recursos necessários para viabilizar todas as ações previstas para esse equipamento cultural, de acordo com a política cultural da SEC. A redução está associada ao corte de recursos para a área da Cultura, decorrente da crise financeira. Também a captação teve queda, acompanhando a tendência imposta pela crise econômica.

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. Se por um lado, a OS deve observar rigorosamente a pactuação firmada, de outro é forçoso reconhecer que sucessivas reduções de recursos põem em



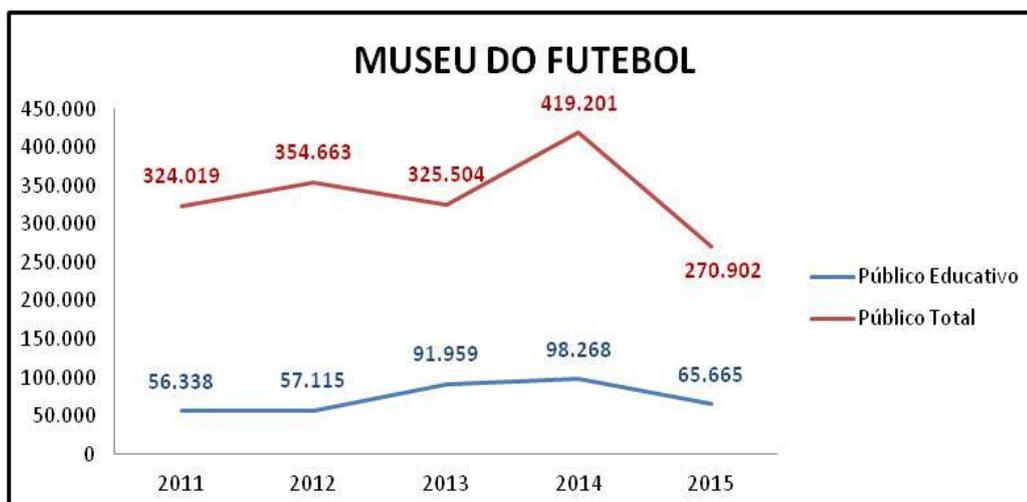
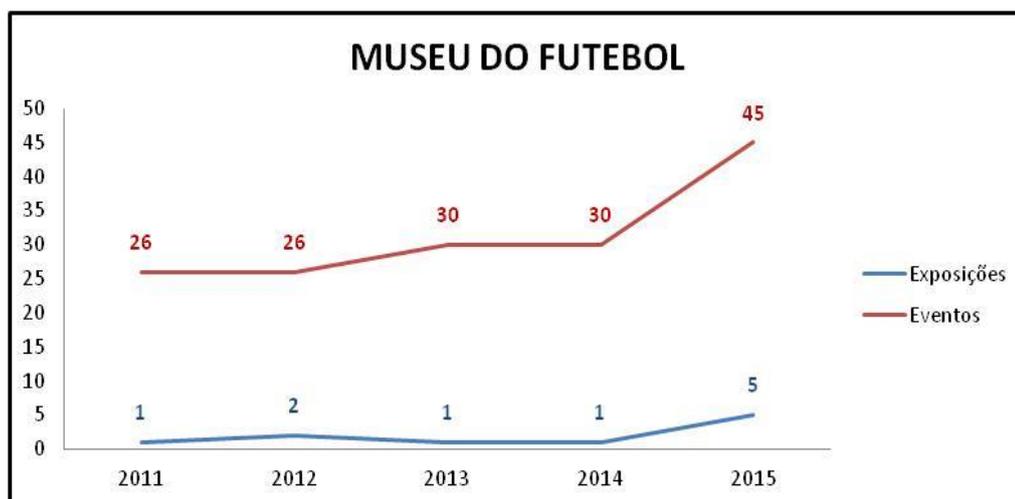
**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
**SECRETARIA DA CULTURA**  
**UNIDADE DE MONITORAMENTO**

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.

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 dos repasses, o Museu do Futebol manteve a perspectiva de crescimento do público educativo, e das exposições e eventos, conforme demonstram os gráficos a seguir. No entanto, observa-se significativa redução do público total para o ano de 2015.





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

Vemos acima que o público educativo de 2015 ficou 33% abaixo do de 2014, mas considerando a informação do quadro de resultados (item II.1) houve superação em 44% da meta prevista para o período. A meta do ano anterior havia sido superada em proporção semelhante, de modo que é sugerida revisão da meta, levando em conta a real capacidade da OS para atração desse tipo de público. Com relação ao público total não identificamos explicação no relatório da OS e parecer da UGE que justifique o decréscimo de 2015.

As ações atreladas às exposições e eventos tiveram realização acima do previsto, com execução de meta condicionada. 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 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 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 (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:

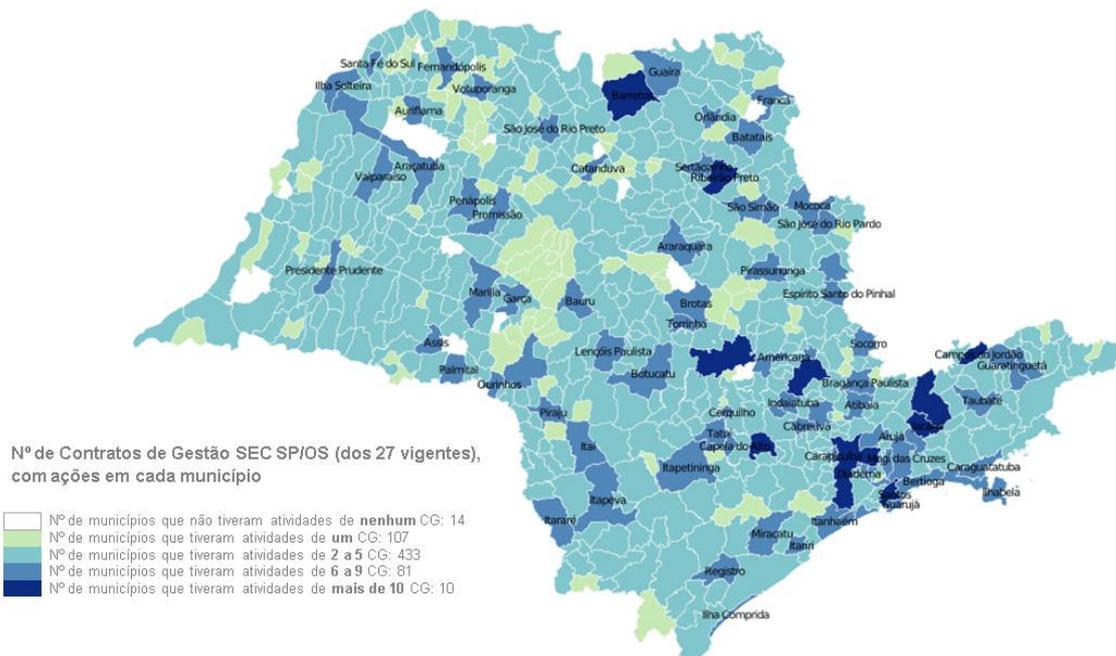


# GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

## SECRETARIA DA CULTURA

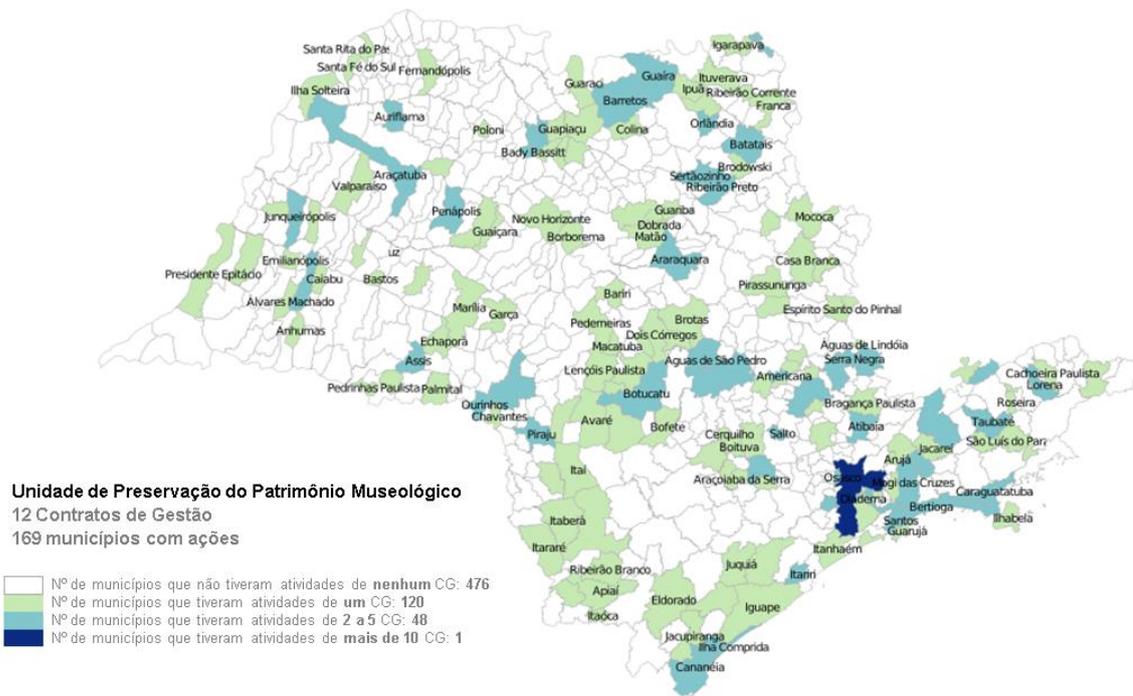
### UNIDADE DE MONITORAMENTO

#### 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, 26,3% (169 municípios) receberam ações de organizações sociais atuantes na área de museus. O contrato de gestão em exame foi responsável por realizar ações em 3 municípios paulistas, o que corresponde a 1,77% do total de cobertura da área de museus (UPPM), perfaz ,048% da atuação promovida in loco pelo conjunto dos contratos de gestão no Estado e representa um índice de cobertura territorial paulista de 0,47%.

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 3 municípios paulistas, incluindo sua atuação na sede, localizada na capital, a OS demonstrou sua contribuição pontual para a política cultural da SEC de ampliação do acesso da população em todo o Estado.

## **2. 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.

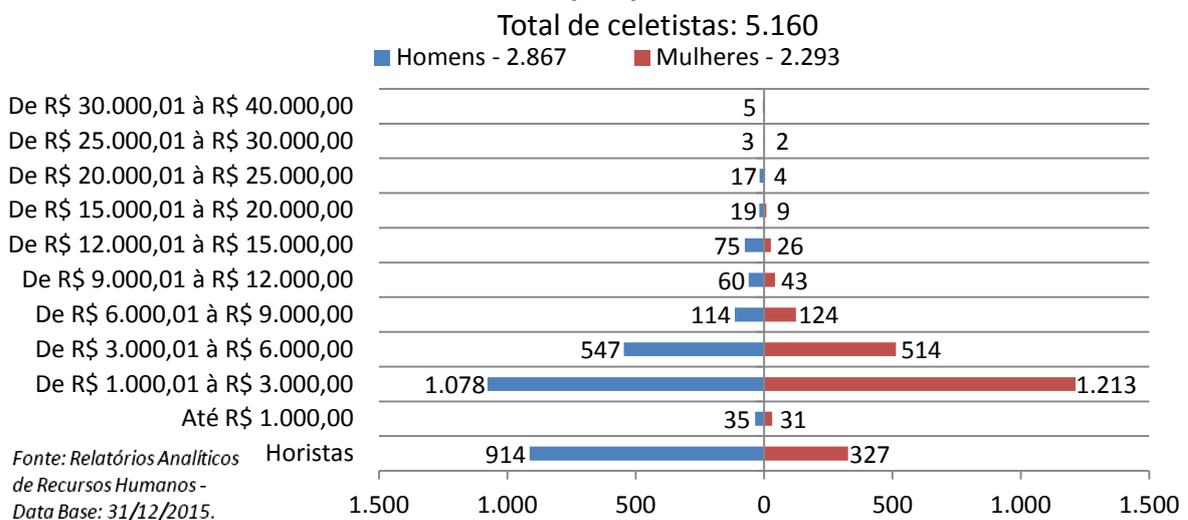


**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
SECRETARIA DA CULTURA  
UNIDADE DE MONITORAMENTO

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).
- 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).



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

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.

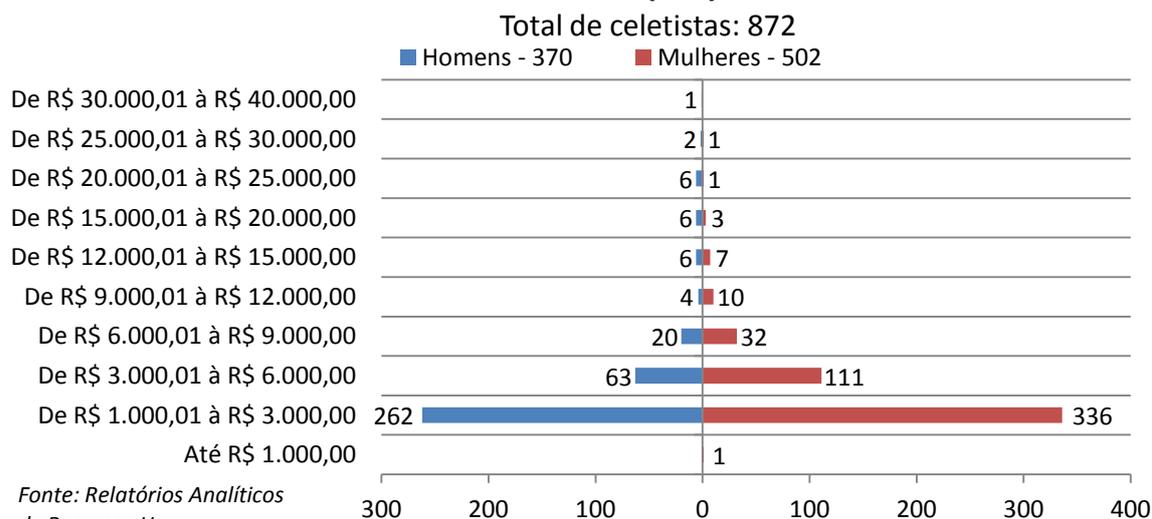
Uma vez que tais informações referem-se à média do conjunto de 27 contratos de gestão, é importante que cada OS avalie sua distribuição salarial entre as diferentes faixas que pratica, de acordo com seu manual de recursos humanos e seu plano de cargos e salários (sendo que as faixas aqui estabelecidas 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.

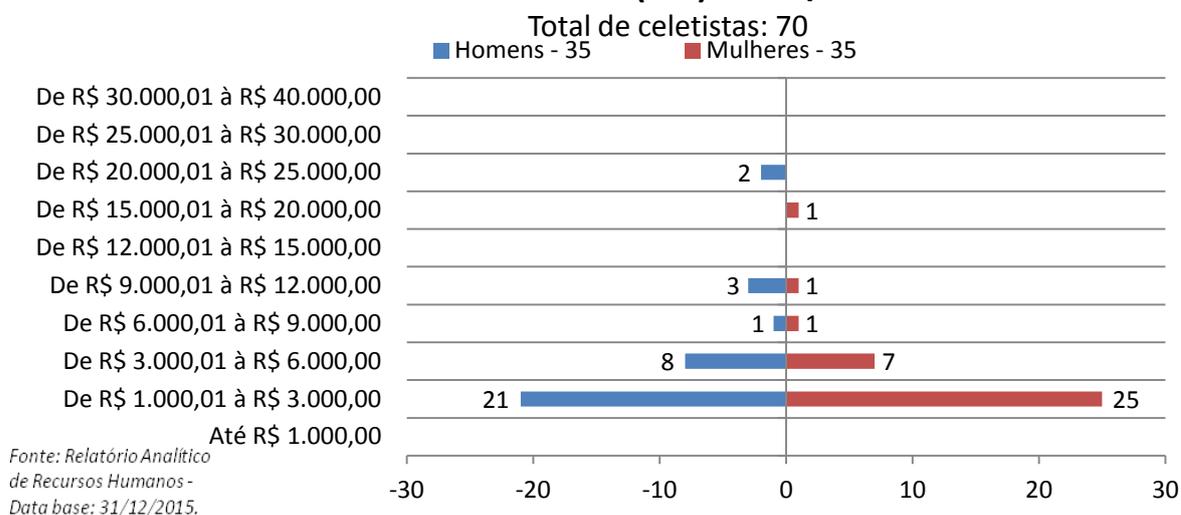
### Recursos Humanos (CLT) Museus - 2015





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

### Recursos Humanos (CLT) CG 05/2011 - 2015



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, 1,4% do total de recursos humanos empregados pelo conjunto de parcerias firmadas com organizações sociais e 8% dos recursos de Museus. No CG 05/2011, 50% são homens e 50% são mulheres. Já a distribuição salarial, concentra 66% do pessoal em salários até R\$3.000 e 4% ganham mais de R\$15.000.

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 parcial (considerando os salários mínimo ou médio como referenciais de adequação) conforme se pode verificar no quadro a seguir:

Nome do cargo ou na OS	Salário da OS	Pesquisa Wiabiliza				Salariômetro	
		Mínimo	Médio	Máximo	Cargo Similar Pesquisado	Salário médio inicial	Cargo Similar Pesquisado
Diretor Executivo	25.709	22.206	26.455	36.757	Diretor Executivo	19.178	Diretor executivo de instituições culturais
Diretor Adm/Financeiro*	20.128	15.825	21.084	33.082	Diretor Administrativo Financeiro	17.172	Diretor administrativo e financeiro
Diretor Oper. e Infraestrutura	20.128	16.327	19.820	23.595	Diretor Técnico/Artístico/Cultural	16.852	Diretor técnico (pesquisa e desenvolvimento)
Diretor Técnico (Museu do Futebol)	18.759	16.327	19.820	23.595	Diretor Técnico/Artístico/Cultural	16.852	Diretor técnico (pesquisa e desenvolvimento)
Coordenador Operacional	10.242	5.008	6.912	8.824	Coordenador/Supervisor de Serviços e Manutenção Predial	6.037	Coordenador de serviços de manutenção
Coordenador de Tecnologia	9.368	6.872	9.179	12.841	Coordenador/Supervisor de Tecnologia da Informação	8.497	Gerente de operação de tecnologia da informação



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

Coordenador Núcleo Gestão Adm Financeira	9.368	6.833	7.641	8.504	Coordenador/Supervisor Administrativo	4.621	Gerente administrativo e financeiro
Coordenador Núcleo Gestão RH	9.368	7.291	8.320	9.590	Coordenador/Supervisor RH/Depto Pessoal	7.527	Coordenador de RH
Coord de Núcleo Ação Educativa	8.139	6.652	9.419	12.738	Coordenador/Supervisor Programa Educacional	2.762	Coordenador de ensino
Coord. Núcleo de Pesquisa, Doc. e Exposições	8.139	6.963	8.700	11.448	Coordenador/Supervisor de Projetos Culturais/Eventos	10.451	Gerente de planejamento e novos projetos
Analista Administrativo	4.478	4.189	4.691	5.197	Analista Administrativo Sr	4.287	Analista administrativo

**Fontes:** Pesquisa Wiabiliza Soluções Empresariais, contratada por 31 instituições culturais, das quais 16 são OSs; Portal: Salariômetro – [www.salarios.org.br](http://www.salarios.org.br), consultado durante o mês de maio/2016. \*Alocado no CG 04/2012

Destacamos que foi identificada compatibilidade na maioria dos salários da amostra em relação à pesquisa de mercado efetuada, tendo em vista que os mesmos estão entre os valores médios ou mínimos da pesquisa de mercado feita pelas organizações sociais. Não foram considerados compatíveis os salários acima dos salários médios indicados na mesma pesquisa, cabendo à Os apresentar esclarecimentos ou outras fontes a respeito.

Vale destacar que vários dos cargos indicados são ocupados por profissionais que atuam tanto neste contrato de gestão como em outro contrato de gestão também gerido 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.

Chama a atenção, no caso da OS ID Brasil, que, além das diretorias executiva, administrativa financeira e de operações que atendem aos dois contratos de gestão geridos pela OS (Museu do Futebol e Museu da Língua Portuguesa) há uma diretoria técnica em cada museu, constituindo uma das mais expressivas somas para remuneração de dirigentes dentre todas as OSs parceiras da SEC. Ante esse quadro, e dado o cenário de crise, é importante que OS e Unidade Gestora avaliem as melhores estratégias para assegurar o máximo cumprimento finalístico dos contratos de gestão a partir dos recursos disponíveis, ampliando a obtenção de recursos de outras fontes, para fazer frente às despesas existentes e operando eventuais ajustes, para garantir a máxima otimização e aproveitamento dos recursos, sem colocar em risco as ações de preservação, pesquisa e comunicação museológica desenvolvidas.

Outro ponto a observar, e que será objeto de maior atenção da Unidade de Monitoramento nas próximas verificações anuais, diz respeito à 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).

Cabe ainda registrar 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.

**SOLICITAÇÕES:** Que a OS se manifeste a respeito no próximo relatório trimestral.



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

### 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:

Questão	Resposta
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>

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



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

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\$ 260.038, para a remuneração de seus 70 empregados, cuja média salarial nominal em 31/12/2015 foi de R\$ 3.715.

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, registramos que a execução contratual atingiu quase a íntegra dos resultados quantitativos previstos, com algumas importantes superações, correspondendo à execução orçamentária, que, por sua vez, ficou 2% abaixo do valor previsto para o planejamento orçamentário do exercício. Desse modo, informamos que, na avaliação da Unidade de



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

Monitoramento, a prestação de contas da OS ID Brasil, referente ao Museu do Futebol no exercício de 2015 foi considerada **regular com ressalvas** (vide quadro de pontuação anexo a este parecer), 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.

Os principais pontos para ressaltar a presente aprovação não se referem a dúvidas e demandas não respondidas, nem a não-conformidades específicas observadas, mas sim dizem respeito a uma soma de baixos resultados que, se fossem menos numerosos, não acarretariam tal avaliação, porém, ao unificar-se, indicam a necessidade de maior atenção geral da Organização e da Unidade Gestora quanto ao planejamento mais adequado e maiores esforços em relação à performance observada. Tais resultados são: o não cumprimento das metas previstas de público e captação de recursos, o índice geral de eficácia da execução contratual em 2015 abaixo dos 95%, o índice de transparência parcial registrado (reduzindo o patamar registrado no ano anterior) e a ausência de comprovação, a partir das pesquisas verificadas, de total compatibilidade e adequação salarial entre as remunerações praticadas nesse contrato de gestão e aquelas verificadas conforme parâmetros de mercado para instituições afins.

Em função das ressalvas deste Parecer, o próximo plano de trabalho anual deverá considerar as estratégias de melhoria dos pontos indicados.

Registre-se que a avaliação da Unidade Gestora quanto à prestação de contas apresentada foi pela aprovação, cabendo a ela acompanhar e atestar a qualidade e a efetividade dos resultados apresentados 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 financeiros e materiais e revisão de contratos com fornecedores e prestadores de serviços.

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.