



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

**PA-UM Nº 21/2016**

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

Contrato de Gestão nº 05/2012

Objetos: Casa das Rosas e Casa Guilherme de Almeida

OS: POIESIS Instituto de Apoio à Cultura, à Língua e à Literatura

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.....	21



**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		2015/2014	2015
	Realizado'	Previsto	Realizado	Realizado	Realizado/Previsto
<b>a) Repasses</b>	6.272.132	5.943.066	5.943.066	95%	100%
<b>b) Captação</b>	323.047	1.311.912	211.075	65%	16%
- operacional	-	448.912	211.075	-	47%
- incentivada	-	863.000	-	-	0%
<b>c) Receitas Fin.</b>	275.430	200.000	370.326	134%	185%
<b>d) outras (recursos exercícios anteriores)</b>	-	320.000	357.508	-	112%
<b>e) Total (a+b+c+d)</b>	6.870.609	7.774.978	6.881.975	100%	89%

**Fonte:** Relatório Gerencial de Orçamento Previsto X Realizado da OS e Parecer Técnico da UGE - 2014 e 2015.

#### OBSERVAÇÕES:

Em virtude da grave crise financeira que se abateu sobre o país, foi realizado um aditamento redutivo em maio de 2015 (3º Termo de Aditamento ao Contrato de Gestão nº 05/2012), com diminuição de 12% dos valores de repasse originalmente previstos (de R\$ 6.743.066 para R\$ 5.943.066). A redução do valor do repasse reflete-se no quadro acima, como pode ser observado pela queda de 5% no valor com relação a 2014.

Segundo o Parecer Técnico do UGE, "O cenário de redução orçamentária deste ano - em torno de 7% aplicado à gestão de museus impactou a área museológica como um todo, demandando esforços na gestão operacional e na realização da programação cultural" (p. 34).

Com relação à captação, a OS atingiu apenas 16% do previsto, mas informa que isso não impactou a execução das atividades. A UGE acatou as justificativas considerando o contexto econômico do país e que grande parte da captação dos museus geridos por esta OSC não envolvem recursos financeiros e sim parcerias (p.22)

#### RECOMENDAÇÕES:

A OS deve empenhar-se pela estruturação de um plano de desenvolvimento institucional que priorize a ampliação e diversificação de fontes de receitas, seja mediante parcerias, patrocínios, doações de pessoas físicas e jurídicas ou outras. Por sua vez, a previsão de receitas financeiras deverá ser alinhada à série histórica para esse tipo de receita nesse contrato de gestão.

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

#### a) Recursos Humanos

	2014	2015		Variação	
	Realizado'	Previsto	Realizado	R/R'	R/P
Recursos Humanos (R\$)	3.039.386	3.366.366	3.775.475	124%	112%
Dirigentes (R\$)	-	-	-		
Total despendido com RH/Repasses Totais (2015)	48%	57%	64%		
Total despendido com dirigentes/Despesas com RH (2015)		0%	0%		



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

Número de empregados CLT (em 31/12)	40	sem previsão	49	123%	
Data da ata de aprovação do manual de Rh ( e última alteração) pelo Conselho Administrativo	**	sem previsão	Não informado pela OS		-

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

**OBSERVAÇÕES:**

Não houve remuneração de dirigentes no CG 05/2012. Há que se considerar que a OS mantém com a SEC mais de um CG, o que abre a possibilidade de alocação de recursos humanos, sobretudo, de área meio, em um ou mais contratos (por rateio).

As despesas com pessoal não tiveram variação significativa com relação ao previsto, considerando-se a variação inflacionária do período (10,67%, de acordo com IPCA - Boletim Focus do Banco Central, consultado 03/05/2016 - <http://www.bcb.gov.br/Pec/metas/TabelaMetaseResultados.pdf>).

Os percentuais com gastos de RH ficaram dentro do limite para despesas dessa natureza, conforme definido em contrato de gestão, a saber: previsão para gastos com RH é 65% dos repasses, enquanto que a previsão de diretoria é de 16% sobre o orçamento total com RH (65%).

**b) Principais Despesas com Pessoas Jurídicas**

	2014	2015		2015/2014	2015
	Realizado'	Previsto	Realizado	Realizado	Realizado/Previsto
Vigilância / portaria / segurança	654.980	673.741	687.518	105%	102%
Limpeza	240.597	244.962	230.281	96%	94%
Jurídica	52.721	57.086	36.610	69%	64%
Auditoria	5.614	31.683	31.486	561%	99%
Administrativa/RH	-	17.566	2.037	-	12%
Contábil	39.056	46.187	53.829	138%	117%

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

**OBSERVAÇÕES:** As despesas inferiores ao previsto foram justificadas pela OS, que indicou tratar-se de gestão mais eficiente dos recursos, sem prejuízo ao atingimento das metas.

**RECOMENDAÇÕES:** Diante do cenário de crise financeira, é valoroso o esforço de otimização dos recursos por parte da OS. No entanto, recomendamos que OS e UGE acompanhem atentamente as despesas abaixo ou acima do previsto, visando a ajustar a previsão em caso de eventual sub ou superdimensionamento, bem como para evitar opções que comprometam a qualidade dos resultados previstos.

**c) Utilidades Públicas**

	2014	2015		2015/2014	2015
	Realizado'	Previsto	Realizado	Realizado	Realizado/Previsto
Utilidades Públicas (Água, telefone, internet, energia)	91.584	161.983	101.655	111%	63%

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

**OBSERVAÇÕES:** As despesas com utilidades públicas ficaram abaixo do previsto, mas superaram em 11% as despesas do exercício anterior.

**RECOMENDAÇÕES:** Diante da elevação dos custos de água e energia, decorrentes da crise hídrica de 2015, é valoroso o esforço de otimização dos recursos por parte da OS. Recomendamos que a UGE e a OS acordem possíveis ações visando manutenção dessa redução do consumo de água e energia, a serem descritas nas



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

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	401.688	265.187	66%
Programa Edificações/Receitas totais	5%	4%	-
<b>Programas de Trabalho Área Fim*</b>			
Programa de Acervo: Conservação, Documentação e Pesquisa	239.745	19.014	8%
Programa de Exposições e Programação Cultural	833.325	939.399	113%
Programa de Serviço Educativo e Projetos Especiais	67.280	74.959	111%
Programa de Ações de Apoio ao SISEM - SP	11.565	-	0%
Programa de Comunicação e Imprensa	68.770	46.847	68%

**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:**

As despesas com edificações obedeceram ao limite contratual (mínimo de 1% dos repasses, conforme 3º TA p.34), mas ficaram 44% abaixo do previsto. A UGE afirma que “a Organização Social realizou todas as rotinas do programas pactuados, cabendo destaque para as rotinas de Edificações nas quais ambos os Museus possuem os AVCBs e Seguros contratados e dentro da validade” (p.29)

A UGE não comenta as despesas com o Programa de Acervo 92% inferiores a previsão. Cabe mencionar que as metas do citado programa foram integralmente cumpridas, salvo para meta de elaboração de política de coleções, cuja proposta foi entregue à SEC, mas ainda não contemplou todas as especificidades requeridas pela UPPM.

Com relação a ausência de despesas com o Programa de Ações de Apoio ao SISEM – SP a OS não faz comentário em seu relatório. A UGE informa que “Todas as ações do programa foram desenvolvidas com eficácia, alcançando os objetivos previstos” (p.15 e 20).

Quanto ao Programa de Exposições com realização 13% acima do previsto, a organização informou que a expansão dos gastos em programação, inclusive de infraestrutura necessária para os eventos, está associada à significativa ampliação de visitação do público nos equipamentos.

**RECOMENDAÇÕES:** Recomendamos que OS e UGE acompanhem atentamente as despesas abaixo ou acima do previsto, visando a ajustar a previsão em caso de eventual sub ou superdimensionamento, bem como para evitar opções que comprometam a qualidade dos resultados previstos.

**e) Receitas e Despesas**

	2014	2015		2015/2014	2015
	Realizado'	Previsto	Realizado	Realizado	Realizado/Previsto
Receitas Totais	6.870.610	7.774.978	6.881.975	100%	89%
Despesas Totais + Provisões	5.958.302	7.774.980	6.881.975	116%	89%
Receitas - Despesas	912.308	- 2	-		

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

**BSERVAÇÕES:**

Segundo a UGE, “com relação ao relatório Previsto X Realizado, a OSC demonstrou gestão equilibrada dos recursos financeiros no 4º trimestre e anual 2015” (p.24). Conforme o quadro acima, verifica-se que o total de receitas e despesas ficou 11% abaixo do previsto. Ressalta-se que o balancete de verificação da OS apresenta no Passivo “contrato de gestão receitas a apropriar” valor igual a R\$1.772.108, montante que poderá ser utilizados nos próximos exercícios.



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

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

INDICADORES	2014	2015
Índice de liquidez seca (ILS)	5,96	3,90
Relação entre despesas áreas meio/fim	0,09	0,11
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	*	Não informado pela OS

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

\*Informação não avaliada no PA UM 2015 ref 2014

**OBSERVAÇÕES:** Os indicadores acima apresentados foram elaborados pela OS a partir de suas Demonstrações Financeiras 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. No entanto, cálculo realizado pela UM para o ILS, tendo por base o balancete de verificação apresentado pela OS, trouxe como resultado 4,83. O alto índice de liquidez apresentado evidencia elevado saldo na conta caixa e equivalentes diante das obrigações de curto prazo da entidade. Embora seja de total interesse do Estado que as instituições parceiras realizem os planos de trabalho com foco na economicidade, não é objetivo do contrato de gestão o acúmulo de recursos que levaram ao índice em questão.

**RECOMENDAÇÕES:** Diante do cenário de crise financeira, é valoroso o esforço de otimização dos recursos por parte da OS. No entanto, recomendamos a UGE acompanhar trimestralmente as despesas atreladas ao CG, visando a reduzir a previsão em caso de eventual superdimensionamento, ou evitar opções que comprometam a qualidade dos resultados previstos.

## **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	2015 Realizado/Previsto
Exposições temporárias Casa das Rosas *	5	5	3	4	80%	133%
Eventos programação cultural Casa das Rosas **	136	137	144	147	107%	102%
Público educativo Casa das Rosas ***	2.450	3.831	2.210	3.711	97%	168%





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

Público presencial Casa das Rosas ****	72.000	116.487	82.000	158.276	136%	193%
Exposições temporárias Casa Guilherme de Almeida *****	3	3	4	5	167%	125%
Eventos programação cultural Casa Guilherme de Almeida *****	30	30	87	127	423%	146%
Público educativo Casa Guilherme de Almeida *****	3.365	3.205	2.225	1.715	54%	77%
Público presencial Casa Guilherme de Almeida *****	5.500	10.470	6.300	10.248	98%	163%

**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 - ação 4; 2015 - ação 6. \*\* 2014 - ações 5,6,7,8,9,10,11,12,14 e 15 (não inclui educativo e SISEM); 2015 - ações 7 a 19,28,29 e 32 (inclui educativo e SISEM). \*\*\* 2014 - ações 19 a 23; 2015 - ações 23 a 27. \*\*\*\* 2014 - ação 18; 2015 - ação 22. \*\*\*\*\* 2014 - ação 35; 2015 - ação 38. \*\*\*\*\* 2014 - ações 36,37 e 39 (não inclui educativo e SISEM); 2015 - ações 39 a 43,47,48,49 e 52 (inclui educativo e SISEM). \*\*\*\*\* 2014 - ações 43 e 44; 2015 - ações 45 e 46. \*\*\*\*\* 2014 - ação 42; 2015 - ação 44.

**OBSERVAÇÕES:** Segundo relatório da OS, as metas superadas não geraram prejuízo no orçamento geral, tendo sido utilizada mão de obra de funcionários internos da casa, devidamente qualificados, para a participação das ações educativas e culturais. OS informou que o aumento de público refere-se aos eventos de grande repercussão realizados em 2015. A UGE acatou as justificativas da OS, “considerando os esforços da OSC na elaboração de ferramentas de atração de novos públicos e divulgação”(p.20), mas afirma que “avaliará o potencial destas metas superadas para que, no próximo Plano de Trabalho, tais metas possam ser revistas e repactuadas a partir de um cenário mais factível da capacidade de atendimento”(p.35).

**RECOMENDAÇÕES:** Que a UGE utilize as séries históricas desses museus para adequação das metas de público.

## 2) EXECUÇÃO DO PLANO DE TRABALHO

CUMPRIMENTO DO PLANO DE TRABALHO	2014		2015		ICM*	
	Previsto'	Realizado'	Previsto	Realizado	R'/P'	R/P
Nº de ações com metas	51	49	56	53	96%	95%
Nº metas condicionadas	12	0	14	0	0%	0%
Nº de ações com metas não executadas com justificativa aceita pela UGE	-	2	-	3**	-	-

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

\*ICM: índice de cumprimento de meta

**OBSERVAÇÕES:** A organização social informou em seu relatório que não houve recursos adicionais para o cumprimento das metas condicionadas previstas. A realização do plano de trabalho foi similar a do exercício anterior, sendo para 2015 a eficácia do contrato de gestão (considerado equivalente ao índice de cumprimento das metas, a partir da correlação previsto x realizado) igual a 95%.

\*\*O quadro resumo apresentado pela OS não foi validado pela UGE, consta uma ação com meta não executada com justificativa aceita. Optou-se aqui por apresentar a diferença entre as ações previstas e as realizadas.

## 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 (%)	100% CR e 82% CGA	**



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

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	*****

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

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

\*\* 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). No entanto, não há meta no plano de trabalho relativa ao percentual de satisfação.

\*\*\* O item de “contribuição para a 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 Unidade de Monitoramento para preenchimento por todas as organizações sociais parceiras da SEC, foi possível verificar que as ações *in loco* do contrato de gestão em exame atingiram 18 municípios, além da capital paulista

\*\*\*\*Segundo a UGE, “além das metas realizadas previstas no plano de trabalho anual, a Organização Social realizou todas as rotinas do programas pactuados”(p.29)

\*\*\*\*\* A UPPM não utilizou a classificação proposta pela UM. Segundo ela, “o plano de trabalho atingiu satisfatoriamente aos objetivos previstos (...)sendo o relatório anual aprovado” (p.35)

### **b) Índice de Transparência (IT)**

OS: POIESIS Instituto de Apoio à Cultura, à Língua e à Literatura	2014	2015	Variação 2015/2014
Casa das Rosas	9,50	9,20	97%
Casa Guilherme de Almeida	9,50	9,05	95%
Média das OS parceiras da SEC	8,32	8,51	102%

**Fonte:** Planilha Índice de Transparência

**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, apesar de uma pequena queda do índice em 2015, o site dos Museus Casa das Rosas e Casa Guilherme de Almeida se mantiveram na categoria “Transparência Satisfatória”, evidenciando a boa performance da OS na viabilização de acesso à informação correspondente a esse Contrato de Gestão durante todo o ano.

### **c) Visitas de campo**

Ao longo de 2015 foram realizadas 60 visitas de campo pela Unidade de Monitoramento. Atréadas ao CG 05/2012, foram realizadas 3 visitas em: 14/08/2015, 01/09/2015 e 15/09/2015. Os principais pontos dessa visita foram a verificação do funcionamento rotineiro do equipamento cultural, as atividades em desenvolvimento e a observação do estado de conservação e aspectos de manutenção e segurança do equipamento cultural.





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

### III. AVALIAÇÃO DA UNIDADE DE MONITORAMENTO

Em relação às receitas e despesas vinculadas à execução do CG 05/2012, 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\$ 6.881.975, 86,4% provenientes de repasses da SEC à OS, 3,1% resultado dos esforços da Organização para captação, 5,4% provenientes de receitas financeiras, e 5,2% referente à saldo de anos anteriores.
- As despesas de 2015 atingiram 89% do previsto, totalizando R\$ 6.881.975. Esse montante foi 16% superior às despesas do ano anterior.
- O quadro de funcionários apresentou acréscimo de 23% com relação a 2014.

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

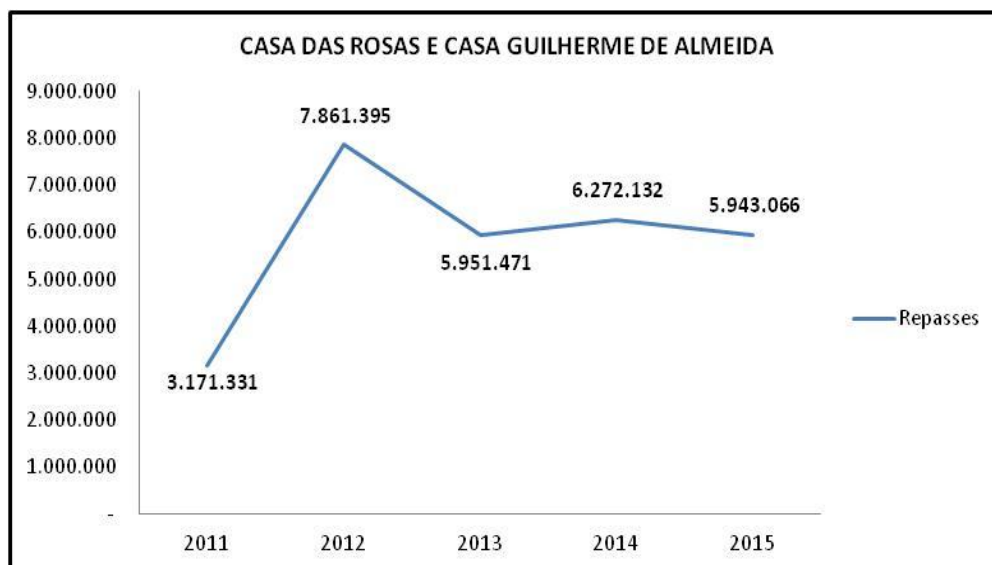
- As 3 metas não atingidas integralmente tiveram justificativa acatada pela UGE.
- Não houve cumprimento de metas condicionadas.
- As variações orçamentárias não impactaram a execução das ações apresentadas no plano, segundo OS e Unidade Gestora, tendo a realização representado 95% do previsto.

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

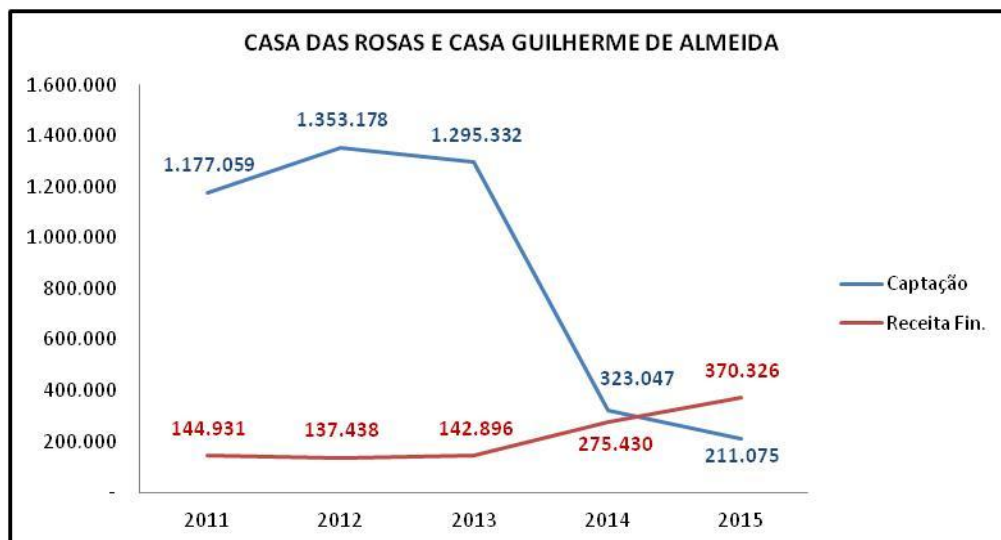
##### a) Evolução histórica dos recursos financeiros

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

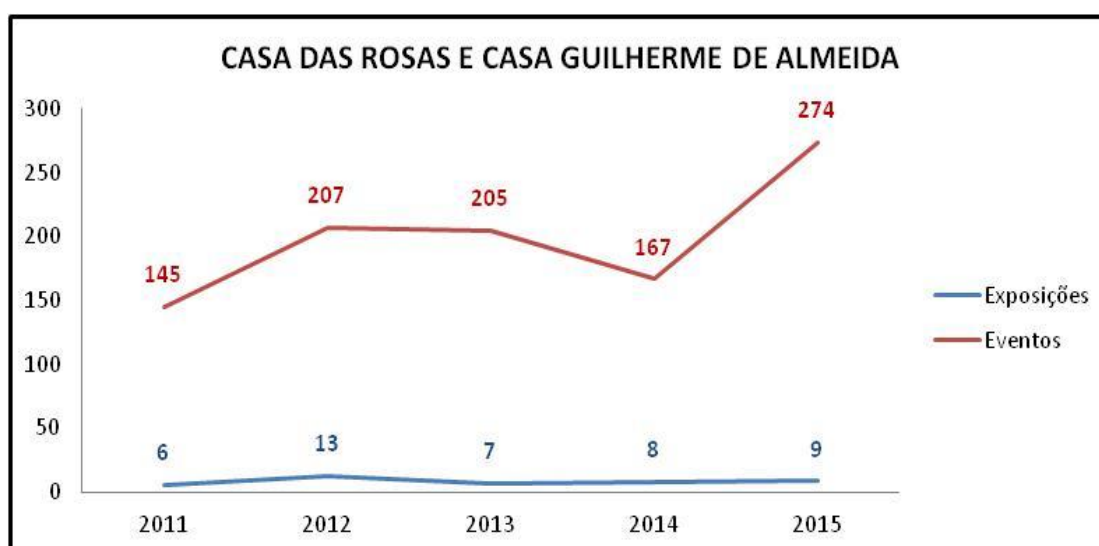


Como se pode observar, 2015 manteve a média histórica de repasses públicos para este contrato de gestão. Ele teve início em patamar consideravelmente abaixo dos recursos necessários para viabilizar todas as ações previstas para esses equipamentos culturais, de acordo com a política cultural da SEC, havendo a elevação a partir do segundo ano de vigência com adequação nos anos subseqüentes. A redução em 2015 com relação ao exercício anterior está associada ao corte de recursos para a área da Cultura, decorrente da crise financeira.

Houve também significativa queda na captação de recursos ao longo da série histórica. 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. 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.

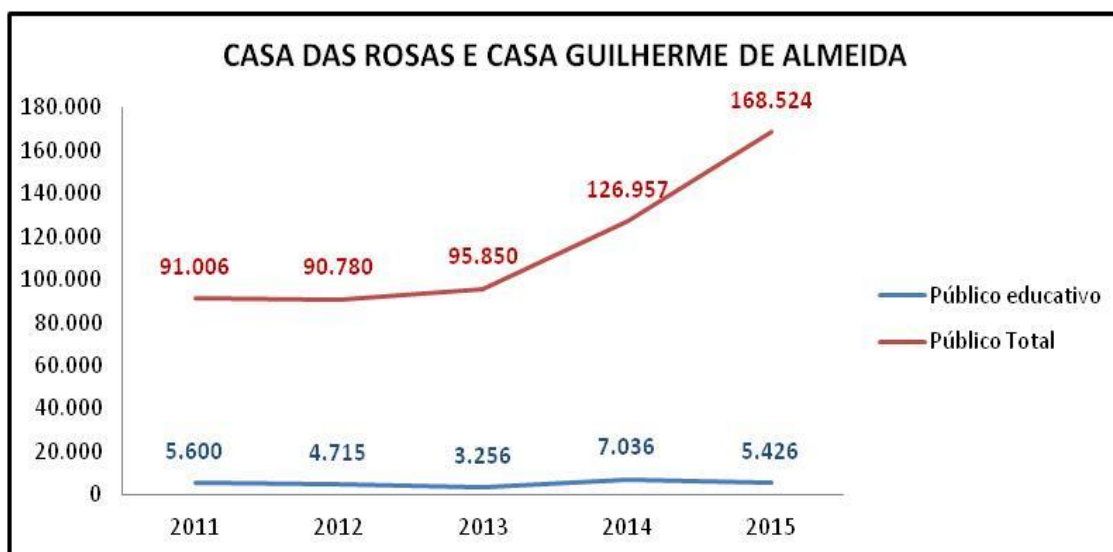
**b) Evolução histórica dos principais resultados do contrato de gestão: ações e públicos**

Apesar da redução dos repasses, os museus mantiveram a perspectiva de crescimento do público total:





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



Mesmo com a redução de repasse para 2015, observa-se crescimento contínuo de público ao longo da série histórica do contrato. Com destaque para o recorde de público em 2015 no Museu Casa Guilherme de Almeida. Tal crescimento está associado ao crescente número de eventos e as exposições em ambos os equipamentos.

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:

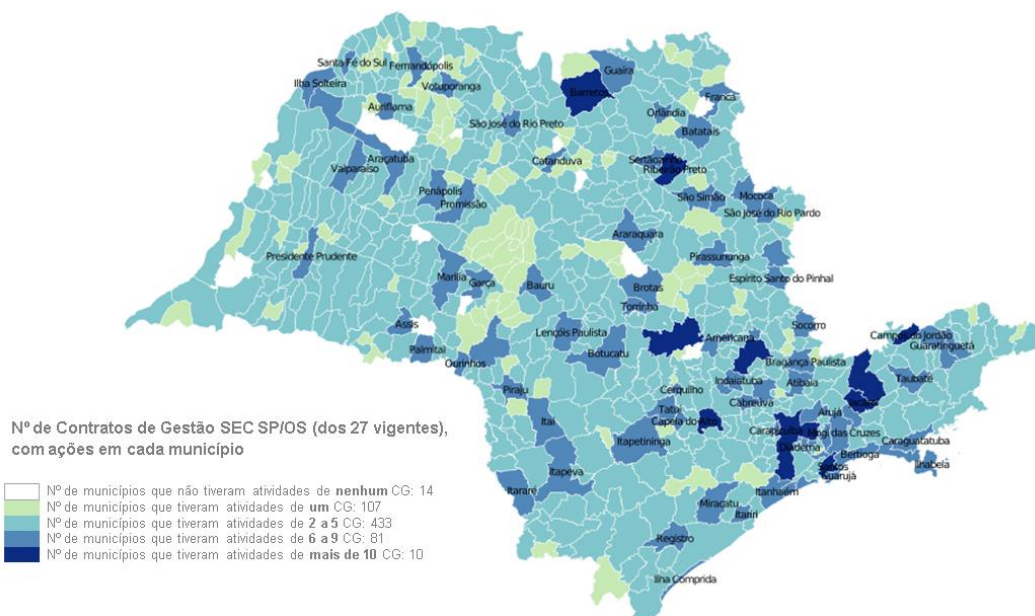


# GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

## SECRETARIA DA CULTURA

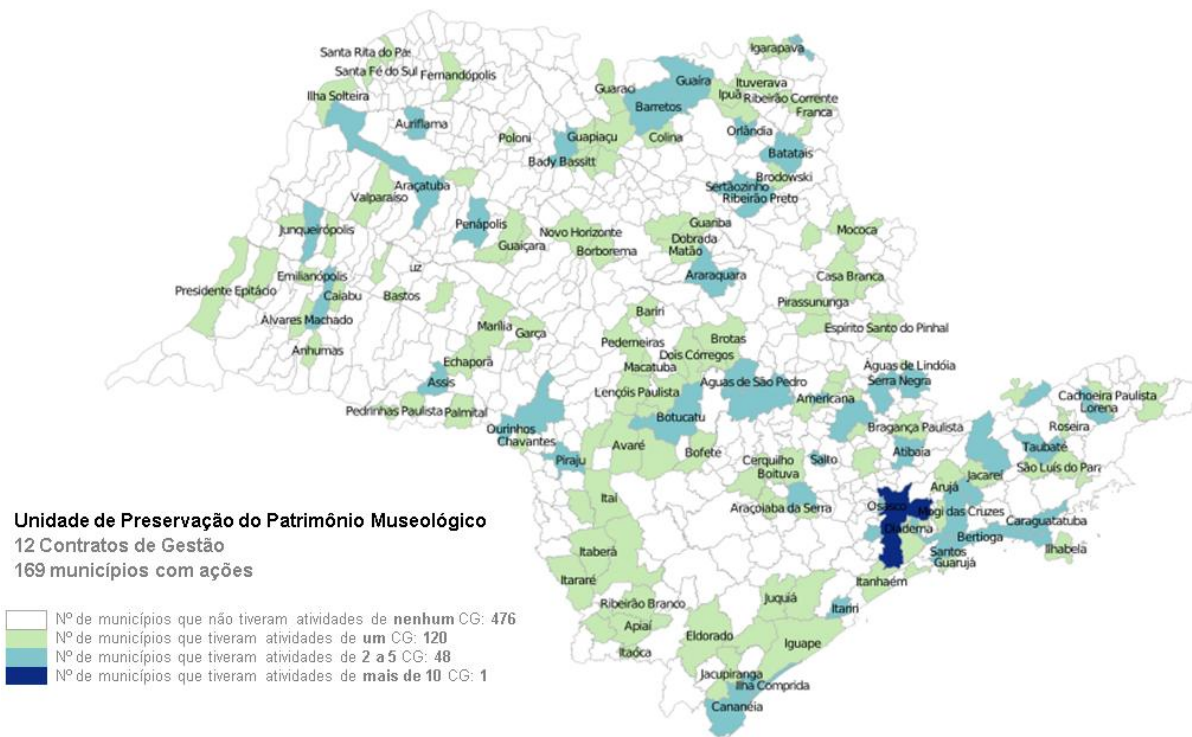
### UNIDADE DE MONITORAMENTO

#### 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 19 municípios paulistas, o que corresponde a 11,24% do total de cobertura da área de museus (UPPM), perfaz 3,01% da atuação promovida in loco pelo conjunto dos contratos de gestão no Estado e representa um índice de cobertura territorial paulista de 2,95%.

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 19 municípios paulistas, as Casas das Rosas e Guilherme de Almeida demonstraram sua contribuição para a política cultural da SEC de ampliação do acesso da população em todo o Estado. Por sua vez, os dados examinados comprovam a eficácia e eficiência da execução contratual em 2015, com cumprimento da quase totalidade das ações previstas na íntegra, porém sinalizam a necessidade de maior esforço de planejamento e de ampliação da participação de receitas acessórias na composição de recursos do contrato de gestão, mediante maior captação de recursos.

## **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



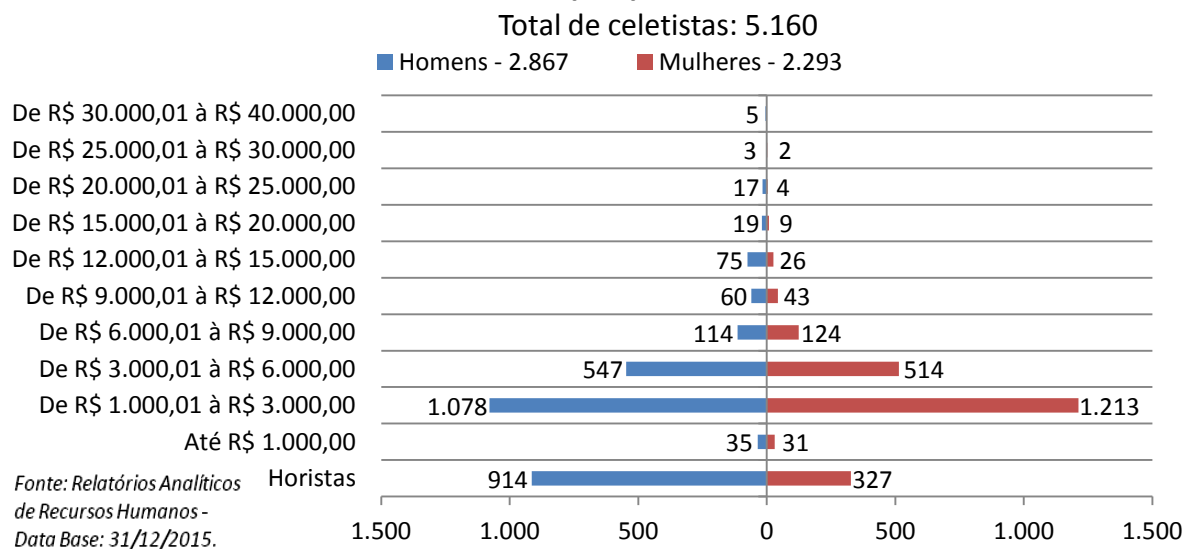
**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
**SECRETARIA DA CULTURA**  
**UNIDADE DE MONITORAMENTO**

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 5.156 funcionários celetistas das 20 organizações sociais parceiras da SEC, 3.915 atuam em regime de dedicação regular (em média 44 horas semanais) e 1.241 são remunerados por hora trabalhada (horistas).
- Dos 5.156 funcionários a grande maioria (2.357 = 45,7%) ganha até R\$ 3 mil. Desconsiderando os horistas, o percentual sobe para 60,2%.
- 1.061 funcionários ganham acima de R\$ 3 mil e até R\$ 6 mil, o que equivale a 20,57% do total geral ou 27,1%, excluídos os horistas.
- 66 funcionários ganham até R\$ 1 mil por mês.
- Há mais homens (55,53%) que mulheres (44,47%) no conjunto dos contratos de gestão, quando computados os horistas, porém quando descontados, a diferença diminui e a proporção se inverte (49,78% homens e 50,22% 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).
- 175 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 25 homens e apenas 6 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.

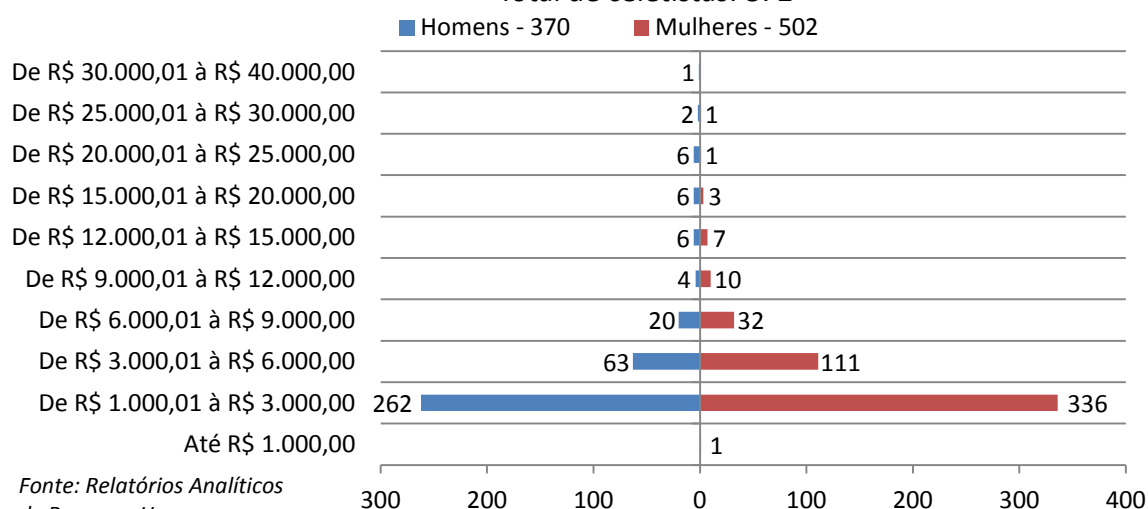
As questões de gênero aqui assinaladas objetivam lembrar que são vários os aspectos a serem considerados, quando se fala em remuneração de pessoal. As OSs de Cultura também têm um papel no esforço social e coletivo de se assegurar a distribuição de cargos e remunerações de forma equitativa, que leve 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

Total de celetistas: 872



Fonte: Relatórios Analíticos de Recursos Humanos -

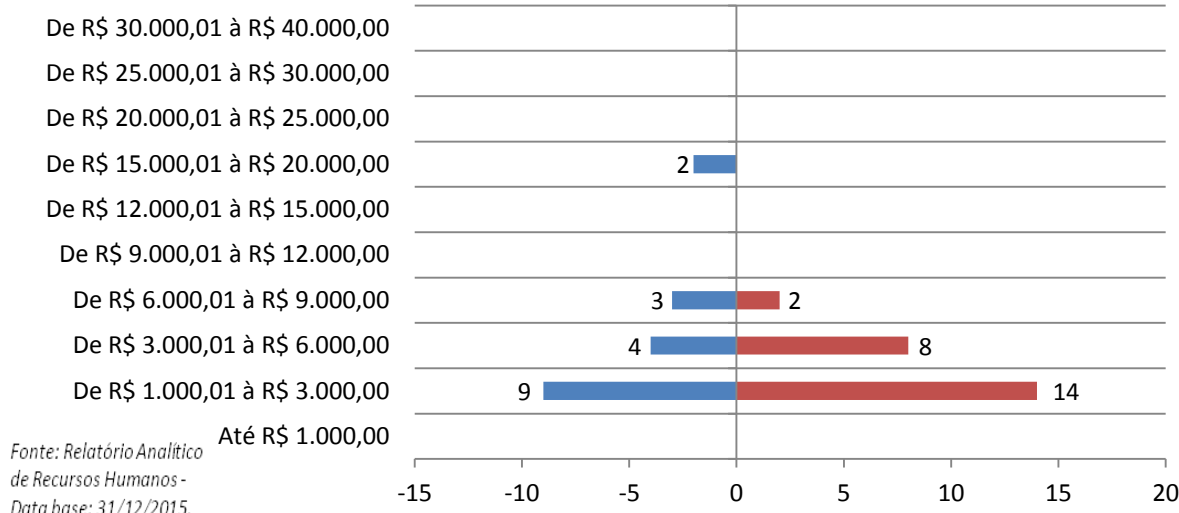


**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
SECRETARIA DA CULTURA  
UNIDADE DE MONITORAMENTO

**Recursos Humanos (CLT) CG 05/2012 - 2015**

Total de celetistas: 42

■ Homens -18 ■ Mulheres - 24



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 0,8% do total de recursos humanos empregados pelo conjunto de parcerias firmadas com organizações sociais; com relação a Museus representou 4,8%. No CG 05/2012, 43% são homens e 57% são mulheres. Já a distribuição salarial, concentra 55% do pessoal em salários até R\$3.000 e 5% ganham acima de 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 parcial aos valores de mercado, conforme se pode verificar no quadro a seguir:

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*	30.104	26.455	22.206	36.757	Diretor executivo	19.178	Diretor executivo
Diretor Adm. Financeiro*	26.984	21.084	15.825	33.083	Diretor Administrativo Financeiro	17.172	Diretor Adm. Financeiro
Diretor de Museu	15.709	19.821	16.327	23.595	Diretor Técnico/ Artístico/Cult.	16.068	Diretor de museu
Museólogo	8.508	6.940	6.211	7.669	Museólogo	2.948	Museólogo
Coordenador Administrativo	8.195	7.641	6.833	8.504	Coordenador/Supervisor Adm	2.988	Coordenador Administr.
Coordenador de Programação Cultural -CCG	8.195	8.700	6.963	11.448	Coord./Sup. Projs Cult./ Eventos	-	-
Assessor de Diretoria Administrativa	6.665	9.433	7.397	12.270	Assessor de Diretoria	2.493	Assessor de Diretoria



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

Coordenador Educativo	5.924	9.419	6.652	12.738	Coordenador/Sup Programa Educativo	-	-
-----------------------	-------	-------	-------	--------	--	---	---

**Fontes:** Pesquisa Wiabiliza Soluções Empresariais, contratada por 31 instituições culturais, das quais 16 são OSs; Portal: Salariômetro (FIPE)<sup>1</sup> – [www.salarios.org.br](http://www.salarios.org.br), consultado durante o mês de maio/2016.

\*Alocados em outros CG geridos pela mesma OS.

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 há cargos que são ocupados por profissionais que atuam tanto neste contrato de gestão como em outros dois contratos de gestão firmados com a SEC SP, 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 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.

### **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.

<sup>1</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**

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> .

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



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

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\$ 172.138, para a remuneração de seus 49 empregados, cuja média salarial nominal em 31/12/2015 foi de R\$ 4.099.

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. Desse modo, informamos que, na avaliação da Unidade de Monitoramento, a prestação de contas da OS POIESIS Instituto de Apoio à Cultura, à Língua e à Literatura, referente à Casa das Rosas e Casa Guilherme de Almeida no exercício de 2015 foi considerada **regular** (vide quadro de pontuação dos resultados, 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.

Ainda que sejam reconhecidos e louváveis os bons resultados verificados na Casa das Rosas e na Casa Guilherme de Almeida, cabe registrar que a prestação de contas não pôde ser avaliada como satisfatória porque a captação de recursos não atingiu o previsto, houve uma pequena superação das despesas com a remuneração dos recursos humanos totais e porque não foi evidenciada a completa compatibilidade e adequação entre os salários praticados pela OS e os parâmetros de mercado, cabendo a ela tomar as providências já indicadas em relação a esses itens.





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

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 até seu encerramento 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, desde que não comprometam a qualidade requerida das ações, nem coloquem em risco a adequada manutenção e conservação predial dos equipamentos culturais e a segurança de seus colaboradores e públicos.

São Paulo, 13 de maio de 2016.

Claudinéli Moreira Ramos  
Coordenadora da Unidade de Monitoramento

---

**EQUIPE DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO**

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

**Coordenação:** Claudinéli Moreira Ramos

**Diretoria de Avaliação:** Marianna 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.