



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

**PA-UM Nº 24/2016**

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

Contrato de Gestão nº 07/2013

Objetos: Museu de Arte Sacra

OS: Associação Museu de Arte Sacra de São Paulo

Apresentação.....	2
Desempenho econômico e financeiro.....	3
Desempenho quanto à execução do plano de trabalho.....	7
Avaliação da Unidade de Monitoramento .....	10
Anexo: Quadro-síntese dos critérios de avaliação final da UM.....	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	2015 / 2014 Realizado	2015 Realizado / Previsto
a) Repasses	8.558.000	7.913.800	7.913.800	92%	100%
b) Captação	585.623 *	395.690	161.764	28%	41%
- operacional	-	158.276	161.764	-	102%
- incentivada	-	237.414	-	-	-
c) Receitas Fin.	193.792	79.138	203.314	105%	257%
d) outras (ESPECIFICAR)	-	-	-	-	-
e) Total (a+b+c+d)	9.337.415	8.388.628	8.278.879	89%	99%

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

\* Dado extraído do Parecer Anual da Unidade de Monitoramento: PA-UM Nº 11/2015

#### OBSERVAÇÕES:

- Em virtude da grave crise financeira que se abateu sobre o país, foi realizado um aditamento redutivo em 12 de maio de 2015 (2º Termo de Aditamento ao Contrato de Gestão nº 07/2013), com diminuição de 16% nos valores de repasse originalmente previstos (de R\$ 9.413.800,00 para R\$ 7.913.800,00). Tal fato reflete-se no quadro acima, como pode ser observada pela redução em 8% nos repasses com relação ao exercício anterior.

- 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. 27).

- Ainda com relação ao exercício de 2015, a OS executou integralmente o valor repassado pela Secretaria da Cultura (100%). Quanto à captação de recursos financeiros, a OS ficou bem abaixo do ano anterior, captando 72% menos do que em 2014, não conseguindo atingir a meta prevista para o exercício. O Parecer Técnico da UGE concluiu que “com relação à captação de recursos, o desempenho da Organização Social atingiu as expectativas considerando que houve esforço da OS durante o exercício para a captação de recursos adicionais e empenho na busca por parceiras” (p. 28).

#### RECOMENDAÇÕES:

- A OS deve empenhar-se no desenvolvimento de um plano de desenvolvimento institucional, priorizando a ampliação e a 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 nesse contrato de gestão.

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

As verificações de desempenho econômico e financeiro usaram como fonte, sobretudo, o relatório gerencial de orçamento previsto x realizado apresentado pelas OSs. Tal documento, para o CG 07/2013, não apresenta valores para o 1º trimestre que reflitam a real execução dos recursos do contrato no período, o que pode levar a distorções nas análises a seguir. É importante salientar que o aprimoramento da planilha previsto x realizado da SEC, bem como o novo modelo de DIRD, desenvolvido pelo TCE e que será utilizado na prestação de contas a partir do próximo exercício, contribuirão para evitar que dificuldades como essa voltem a ocorrer.



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

**a) Recursos Humanos**

	2014		2015		Variação	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	2015 / 2014 Realizado	2015 Realizado / Previsto
Recursos Humanos (R\$)	4.386.993	3.769.081	4.483.787	3.964.826	105%	88%
Dirigentes (R\$)	842.052	732.500	943.099	848.133	116%	90%
Total despendido com RH / Repasse	**	44%	57%	50%	-	-
Total despendido com dirigentes / Despesas	**	19%	21%	21%	-	-
Número de empregados CLT (em 31/12)	sem previsão	47	sem previsão	47	0%	-
Data da ata de aprovação do manual de RH (e última alteração) pelo Conselho Administrativo	**	**	sem previsão	Não informado pela OS	-	-

**Fontes:** Quadro resumo preenchido no relatório de prestação de contas da OS. Relatório Gerencial de Orçamento Previsto x Realizado (versão de 23/05/2016).

\*Informação não avaliada no PA UM 2015 ref 2014

**OBSERVAÇÕES:**

- Os percentuais previstos e realizados para o total de despesas com RH estão dentro do limite para despesas dessa natureza, conforme pactuado no Contrato de Gestão (Anexo III), ou seja, são inferiores a 65% relação ao repasse anual. Já as despesas com diretoria, segundo o CG, não deveriam ultrapassar 15% das despesas com pessoal. Desta forma, os valores previstos e realizados ficaram acima do limite estabelecido. Além disso, tais despesas tiveram aumento superior à variação inflacionária do período (10,67%, de acordo com o IPCA / Boletim Focus do Banco Central, consultado em 03/05/2016 - <http://www.bcb.gov.br/Pec/metas/TabelaMetaseResultados.pdf>). No Relatório Anual 2015 da Organização Social não há justificativa para esse aumento e também não há manifestação da Unidade Gestora a esse respeito.

- Com relação ao quadro funcional, em 2015 não houve variação, mantendo-se o mesmo número de empregados celetistas que no ano anterior.

- É importante mencionar que o valor das despesas realizadas com dirigentes diferiu entre o quadro resumo (R\$ 868.586,80) e o Relatório Gerencial Orçamentário (R\$ 848.132,85).

**SOLICITAÇÃO:** Solicitamos a OS que explique a alocação de recursos para remuneração de diretoria em teto superior ao percentual estabelecido no Contrato de Gestão.

**RECOMENDAÇÕES:**

- Uma vez que o Manual de RH atualizado não foi localizado (o que, ademais, tende a indicar redução de sua transparência), recomenda-se ao Conselho de Administração da OS que providencie a imediata publicação do mesmo no sítio eletrônico do contrato de gestão e, caso esteja desatualizado, que dê início à sua revisão, observando que foi publicado pela Unidade de Monitoramento em 2016, no Portal Transparência Cultura, um referencial de boas práticas sobre o tema. Especialmente o plano de cargos e salários deverá estar atualizado e ajustado à nova conjuntura econômica e financeira.
- Recomendamos a OS que para os próximos exercícios utilize o relatório orçamentário em regime de competência e em consonância com suas demonstrações financeiras.
- Por sua vez, Unidade Gestora e OS devem estar atentas aos limites pactuados para remuneração de dirigentes, a fim de evitar pactuações cujas previsões e execução orçamentárias firam as cláusulas contratuais.

**b) Principais Despesas com Pessoas Jurídicas**

	2014	2015		Variação	
	Realizado	Previsto	Realizado	2015 / 2014 Realizado	2015 Realizado / Previsto
Vigilância / portaria / segurança	1.046.691	801.100	898.185	86%	112%
Limpeza	281.605	263.200	266.474	95%	101%



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

Jurídica	38.418	79.560	57.889	151%	73%
Auditoria	41.045	40.839	32.673	80%	80%
Administrativa/RH	56.100	32.500	77.734	139%	239%
Contábil	82.861	87.666	108.671	131%	124%
Consultorias (pesquisas, educativo, artes)	146.099	99.400	277.962	190%	280%

**Fontes:** PA UM 2015 ref. 2014.

Relatório Gerencial de Orçamento Previsto x Realizado (versão de 23/05/2016).

**OBSERVAÇÕES:**

- Na comparação entre 2014 e 2015, algumas despesas com pessoa jurídica ficaram abaixo do valor despendido no ano anterior (vigilância / portaria / segurança; limpeza; auditoria). Por outro lado, houve aumento nos gastos com assessoria jurídica, administrativa, contábil e nas consultorias. Com relação à execução financeira no exercício 2015, as despesas com assessoria jurídica e auditoria ficaram abaixo do previsto. As demais despesas ficaram acima do previsto, sendo que assessoria administrativa/RH e consultorias ultrapassaram expressivamente os valores previstos (em 139% e 180% respectivamente).

- No que tange às rotinas de infraestrutura, o Parecer Técnico da UGE destaca “o trabalho contínuo na qualificação da área de serviços de manutenção e conservação predial e de segurança do museu, garantindo assim, mais eficiência no uso dos recursos financeiros, com maior qualidade e menor custo, além de, consecutivamente, garantir adequada guarda do acervo e oferecer melhor acolhimento para os funcionários e visitantes” (p. 18).

**RECOMENDAÇÕES:**

- Que a UGE e a OS atentem para um planejamento orçamentário mais preciso, sobretudo para a contratação de consultorias, dado o cenário econômico de grave crise, e que a OS envide esforços para a redução de despesas de área meio que extrapolaram as previsões e/ou para a constituição de apoios e parcerias que permitam mitigar custos.

- Recomendamos ainda que para os próximos exercícios, a OS apresente junto ao relatório orçamentário (p.215-216 do relatório da OS) explicação para as principais variações com relação ao previsto.

**c) Utilidades Públicas**

	2014	2015		Variação	
	Realizado	Previsto	Realizado	2015 / 2014 Realizado	2015 Realizado/ Previsto
Utilidades Públicas (Água, telefone, internet, energia)	226.161	340.350	338.408	150%	99%

**Fonte:** Relatório Gerencial de Orçamento Previsto x Realizado (versão de 23/05/2016).

**OBSERVAÇÕES:**

- Verificou-se um aumento de 50% nas despesas com utilidades públicas neste exercício com relação ao ano anterior. Tal elevação pode ser justificada em parte pelo aumento das tarifas de energia e água decorrentes da crise hídrica. No entanto, essas despesas ficaram abaixo do que foi previsto no Plano de Trabalho.

**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.

**d) Programas**

	2015		Variação
	Previsto	Realizado	Realizado / Previsto
Programa de Edificações: Conservação, Manutenção e Segurança	335.742	438.697	131%
Programa Edificações/Repasse	4,2%	5,5%	



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

<b>Programas de Trabalho Área Fim*</b>	Previsto	Realizado	Realizado / Previsto
Programa de Acervo: Conservação, Documentação e Pesquisa	60.000	66.501	111%
Programa de Exposições e Programação Cultural	277.500	429.751	155%
Programa de Serviço Educativo e Projetos Especiais	45.000	37.856	84%
Programa de Ações de Apoio ao SISEM-SP	30.000	39.261	131%
Programa de Comunicação e Imprensa	89.470	156.463	175%

**Fonte:** Relatório Gerencial de Orçamento Previsto x Realizado (versão de 23/05/2016).

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

**OBSERVAÇÕES:**

- **Programa de Edificações: Conservação, Manutenção e Segurança**  
A relação entre os gastos com o programa de edificações e as receitas totais ficou acima do percentual previsto, mas cumpriu com o limite pactuado no 4º TA do contrato de gestão que considera mínimo de 3,72% do repasse para despesas dessa natureza.
- **Programa de Acervo: Conservação, Documentação e Pesquisa**  
As despesas relativas ao programa de acervo ficaram acima do valor previsto em 11% e todas as metas do Plano de Trabalho foram cumpridas. A meta nº 01, que previa a pesquisa de objetos e inserção de dados no Banco de Dados da SEC, foi superada em 168,5%, com justificativa acatada pela UGE.
- **Programa de Exposições e Programação Cultural**  
As despesas com esse programa ultrapassaram em 55% o valor previsto e algumas metas ficaram acima do pactuado, como o caso da de nº 04, referente ao número de exposições temporárias (3 previstas para 6 realizadas). A UGE acatou as justificativas apresentadas pela OS.
- **Programa de Serviço Educativo e Projetos Especiais**  
Embora as despesas com esse programa tenham ficado abaixo do previsto (84%), a UGE considera que todas as ações foram desenvolvidas com eficácia, alcançando os objetivos previstos. A única meta não integralmente cumprida (com 94%) foi a de nº 16, relativa ao número de estudantes de escolas públicas e privadas atendidos em visitas mediadas. A UGE acatou a justificativa da OS, parabenizando seus esforços na busca de parcerias com escolas do entorno para fazer frente ao cancelamento do "Programa Cultura é Currículo" no ano de 2015.
- **Programa de Ações de Apoio ao SISEM-SP e Programa de Comunicação e Imprensa**  
Esses dois programas tiveram gastos acima do previsto (31% e 75% respectivamente), sem justificativa apresentada pela OS. Com relação ao cumprimento das metas, o Parecer Técnico da UGE ressalta que todas as ações do programa foram desenvolvidas com eficácia, alcançado os objetos previstos. Algumas metas ficaram acima do previsto e a UGE acatou as justificativas apresentadas pela OS.

**RECOMENDAÇÕES:** É importante OS e UGE acompanharem cuidadosamente as despesas em questão, visando a ajustar a previsão em caso de eventual super ou subdimensionamento, ou para evitar opções que comprometam o orçamento ou a execução finalística.

**e) Receitas e Despesas**

	2014	2015		Variação	
	Realizado	Previsto	Realizado	2015 / 2014 Realizado	2015 Realizado / Previsto
Receitas Totais	9.337.415	8.388.628	8.278.879	89%	99%
Despesas Totais + Provisões	7.910.863	8.151.214	8.589.425	109%	105%
Receitas - Despesas	1.426.552	237.414	- 310.547		

**Fonte:** Relatório Gerencial de Orçamento Previsto x Realizado (versão de 23/05/2016).



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

**OBSERVAÇÕES:**

- Como pode ser observado no quadro acima, as receitas totais em 2015 foram inferiores às despesas, indicando um déficit de R\$ 310.547 no exercício.
- O Balancete da OS traz como despesas R\$ 8.795.154 e como receitas R\$ 8.773.007, compondo déficit no valor de R\$ 22.147. Observa-se no Passivo relativo a termos de parceria (recursos não utilizados), saldo do Contrato de Gestão no montante R\$ 1.263.138, valor a ser utilizado nos exercícios subsequentes.
- O aprimoramento da planilha previsto x realizado da SEC, bem como o novo modelo de DIRD, desenvolvido pelo TCE e que serão utilizados na prestação de contas a partir do exercício seguinte, contribuirão para alinhar esses documentos.

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

Indicadores	2014	2015
Índice de liquidez seca	1,03	1,02
Relação entre despesas áreas meio/fim	0,44	0,49
Relação entre receitas/despesas	1,00	1,00
Parecer da Auditoria Independente <b>Grant Thornton Auditores Independentes</b>	Aprovado	Aprovado
Deliberação sobre prestação de contas pelo Conselho Administrativo	Aprovado	Aprovado
Data da ata de aprovação do Manual de Compras (e de sua última alteração) pelo Conselho Administrativo	27/12/2014	-

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

**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. Cabe salientar que as demonstrações financeiras da OS apresentaram déficit no valor de R\$22.147.

**RECOMENDAÇÕES:** Que a Unidade Gestora posicione o Conselho de Administração da OS quanto à importância de priorizar o equilíbrio dos indicadores econômico-financeiros e que o mesmo se manifeste, por ocasião da aprovação do próximo relatório trimestral, quanto às medidas adotadas nessa direção.

**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	2015 / 2014 Realizado	Realizado / Previsto2015
Exposições temporárias *	6	8	5	7	88%	140%
Eventos de programação cultural **	65	77	55	64	83%	116%



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

Público educativo ***	16.890	22.626	15.200	18.364	81%	121%
Público presencial ****	50.000	54.690	47.200	45.979	84%	97%

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

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

\* 2014 - ações 15,16 e 45; 2015 - ações 4,30 e 44.

\*\* 2014 - ações 18, 21, 28, 29, 33, 37, 40, 41,43 e 46; 2015: ações 6, 9, 13, 14, 19, 23, 26, 27, 28, 31 (inclui educativo e SISEM).

\*\*\* 2014 - ações 30, 31, 32, 34 e 42; 2015 - ações 16, 17,18 e 20.

\*\*\*\* 2014 - ação 26; 2015 - ação 12.

#### **OBSERVAÇÕES:**

- Embora o número de ações realizadas em 2015 (exposições e eventos da programação cultural) tenha sido inferior ao do ano anterior, houve superação em algumas metas do Programa de Exposições e Programação Cultural, com a realização de 6 exposições temporárias (foram previstas 3), 3 exposições virtuais (foram previstas 2), além de 7 programas temáticos (foram previstos 6).
- Conforme consta no Parecer Técnico da UGE, “a OS informou por meio do correio eletrônico em 08/04/2016 que as seis exposições realizadas durante o exercício não tiveram aporte adicional e que tal superação não prejudicou as demais ações pactuadas” (p. 11).
- No caso das metas não cumpridas integralmente ou ultrapassadas, a UGE acatou as justificativas da OS e considerou que todas as ações do programa foram desenvolvidas com eficácia, alcançado os objetos anuais previstos.
- Com relação ao público educativo, o realizado em 2015 ficou acima do previsto em 21%, porém abaixo de 2014, o que se justifica pelo cancelamento do “Programa Cultura é Currículo”, da Secretaria da Educação, que cuidava da logística de organização de visitas de alunos da rede pública a equipamentos culturais no Estado.

## **2) EXECUÇÃO DO PLANO DE TRABALHO**

CUMPRIMENTO DO PLANO DE TRABALHO	2014		2015		Variação	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	2015 / 2014 Realizado	2015 Realizado / Previsto
Nº de ações com metas	57	52	41	37 **	77%	90%**
Nº metas condicionadas	24	4	11	2	50%	18%
Nº de ações com metas não executadas com justificativa aceita pela UGE	*	*	-	1 / 4 **	-	-

**Fontes:** Quadro resumo preenchido no relatório de prestação de contas da OS e Parecer Técnico da Unidade Gestora.

\* Não avaliado no PA UM 2015 ref 2014

#### **OBSERVAÇÕES:**

\*\* Embora o número de ações com metas integralmente cumpridas (ou seja, igual ou maior que 100%) lançado no quadro resumo da Organização Social seja de 40, no Parecer Técnico da UGE, em seu quadro de totalização das ações cumpridas ou superadas, registra que apenas 37 das metas foram cumpridas integralmente (p. 24), indicando que o índice de eficácia (previsto x realizado) desse Contrato de Gestão foi de 90%. Cabe ressaltar que a UGE acatou as justificativas da OS para as 4 metas não cumpridas (A OS lançou valor igual a 1 no quadro resumo).

**RECOMENDAÇÕES:** Atentar para o fato de que um planejamento cuidadoso e a previsão e busca de realização de metas condicionadas, sobretudo em períodos de crise, são importantes, 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.



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

**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 (%)	Não localizado	**
Contribuiu para descentralização das ações culturais (Sim/ Não)	Sim	Sim***
Cumpriu as rotinas e obrigações contratuais (Sim/Não/Parcial)	Sim	Sim****
Avaliação da prestação de contas (Satisfatório, Regular, Regular com ressalva, Insatisfatório)	Regular com ressalva	*****

**Fonte:** Quadro resumo preenchido pela UGE e Parecer Técnico UGE.

**OBSERVAÇÕES:**

\* 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 um workshop para orientação sobre a utilização do questionário de pesquisa de satisfação do público escolar, com aplicação “em todos os museus da SEC nos meses de julho e setembro” (p. 4). Conforme consta no Parecer Técnico da UGE, foram aplicadas 370 pesquisas de satisfação com o público escolar agendado, superando em 31% a meta prevista.

O Relatório Anual 2015 da OS traz os resultados das pesquisas, dentre os quais se pode destacar:

- Pesquisa de satisfação do público escolar – Professores (2º semestre, 204 respondentes) – Avaliação da atuação do educador: linguagem adequada à faixa etária (92% ótimo); abertura ao diálogo e participação (89% ótimo); abordagem do conteúdo (86% ótimo).
- Pesquisa de satisfação de público escolar – Estudantes (2º semestre, 43 respondentes) – Avaliação do educador (menção a até duas características que despertaram a atenção): 95% responderam “Deu informações, tornando a visita interessante”.

Além das pesquisas de satisfação do público escolar, aplicadas pela equipe do museu, há um totem eletrônico instalado perto da recepção para preenchimento individual e voluntário de questionário. Em 2015, foram respondidos 617 questionários, com os seguintes resultados (destaques): informações nas exposições (83% ótimo e bom); ação educativa (74% ótimo e bom); atendimento (93% ótimo e bom).

\*\*\*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 02 municípios, além da capital paulista.

\*\*\*\*De acordo com o Parecer Técnico da UGE, as rotinas técnicas e obrigações contratuais referentes a 2015 foram cumpridas: “todas as rotinas técnicas e obrigações contratuais dos programas foram executadas completamente e satisfatoriamente, cabendo destacar nas rotinas de infraestrutura o trabalho contínuo na qualificação da área de serviços de manutenção e conservação predial e de segurança do museu, garantindo assim, mais eficiência no uso dos recursos financeiros, com maior qualidade e menor custo, além de, consecutivamente, garantir adequada guarda do acervo e oferecer melhor acolhimento para os funcionários e visitantes” (p. 18). Há, no entanto, um registro de pendência referente a 2014 no Programa de Acervo: Conservação, Documentação e Pesquisa (p. 17-18). Segundo informa a UGE, a solicitação feita para a ação “08 - Elaborar projeto de controle climático para parte da reserva técnica do Museu” não foi atendida pela OS, ficando, portanto, pendente. A UGE irá acompanhar a realização da meta até a sua conclusão integral.

\*\*\*\*\* A UPPM não utilizou a classificação proposta pela UM. O relatório anual da OS foi por ela “aprovado” (p.29 Parecer Técnico).

**RECOMENDAÇÕES:** Registramos 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



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

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: Associação Museu de Arte Sacra de São Paulo	2014	2015	Varição 2015/2014
Museu de Arte Sacra	8,80	8,60	98%
Média do IT	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 do Museu Arte Sacra se manteve 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. Relacionada especificamente ao CG 07/2013, foi realizada uma visita em 30/07/2015. O principal ponto dessa visita foi verificação geral do equipamento, incluindo aspectos de manutenção e conservação, seguida de visita à exposição “il Cristo velato”.

**III. AVALIAÇÃO DA UNIDADE DE MONITORAMENTO**

Em relação às receitas e despesas vinculadas à execução do CG 07/2013 em 2015, verificou-se 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, sinalizam regularidade.
- As receitas foram da ordem de R\$ 8.278.878,54, 96% provenientes de repasses da SEC à OS, 2% resultados dos esforços da Organização para captação, e 2% provenientes de receitas financeiras.
- As despesas de 2015 superaram em 5% o valor previsto, totalizando R\$ 8.589.425,27. Esse montante ficou 9% acima das despesas do ano anterior, em valores nominais, e representou um déficit de R\$ 310.547 na planilha orçamentária para o ano de 2015. As maiores variações com relação à previsão foram relativas a: vigilância, portaria e segurança (112%); Jurídica (73%); Auditoria (80%); Administrativa/RH (239%); Contábil (124%); Consultorias (280%); Programa de Edificações: Conservação, Manutenção e Segurança(131%); Programa de Exposições e Programação Cultural (155%); Programa de Serviço Educativo (84%); SISEM (131%); e Programa de Comunicação e Imprensa (175%).
- O quadro de funcionários não apresentou variação com relação a 2014.

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

- Todas as 4 metas não atingidas integralmente tiveram justificativa acatada pela UGE.
- Com relação ao exercício anterior, houve queda de 12% no número de exposições, 17% nos eventos de programação cultural, 19% no público educativo e 16% no público presencial, uma vez que com o aditamento reduzindo repasses, houve também redução



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

na previsão para parte das ações. Com relação ao previsto, houve execução integral ou superação das principais ações do plano de trabalho escolhidas para análise.

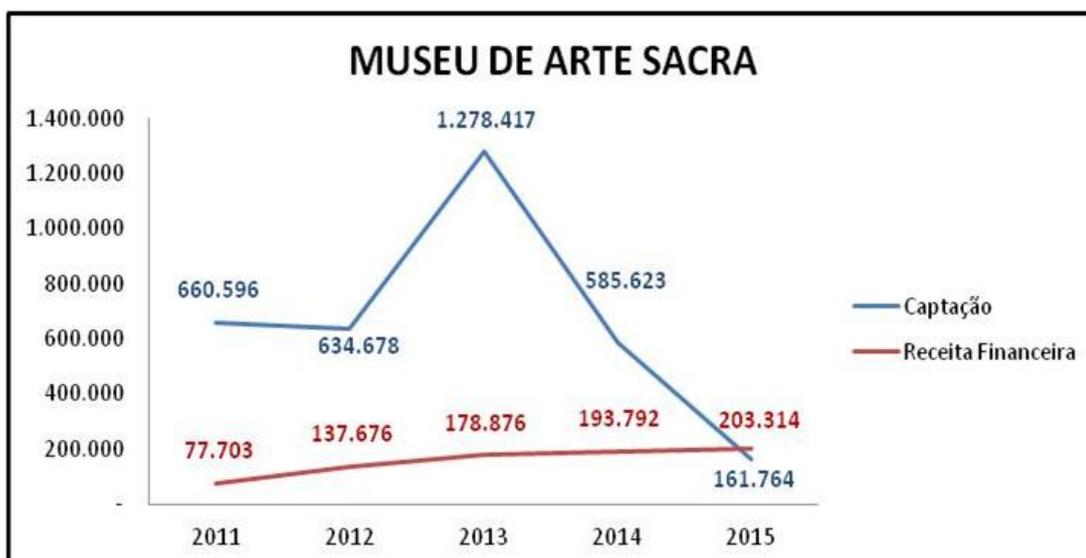
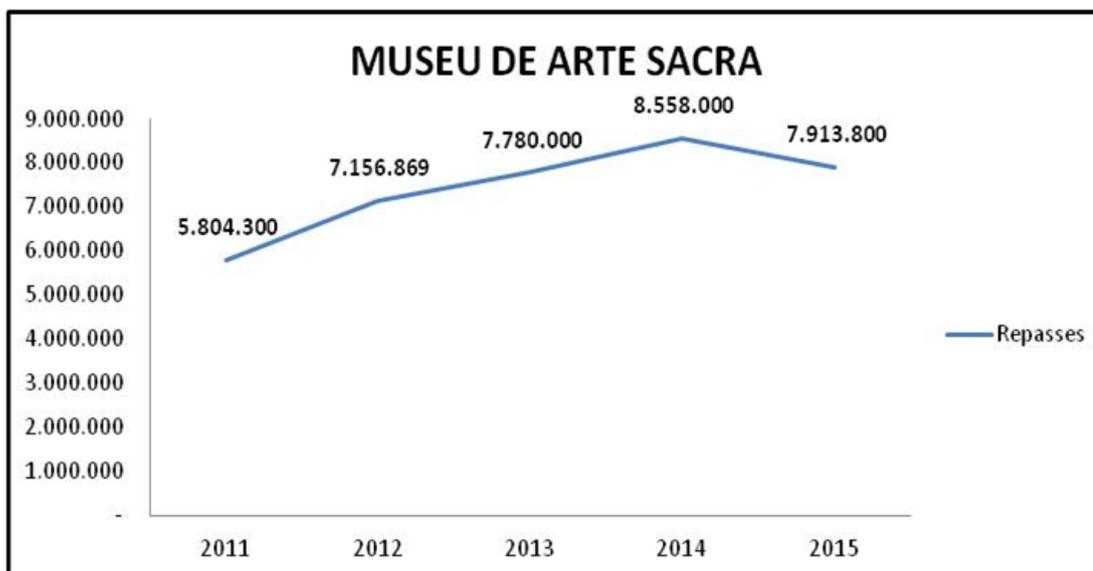
- Houve cumprimento de 2 metas condicionadas.
- A redução orçamentária impactou nas ações previstas no plano de trabalho, tendo a realização sido inferior a observada no ano anterior.

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:





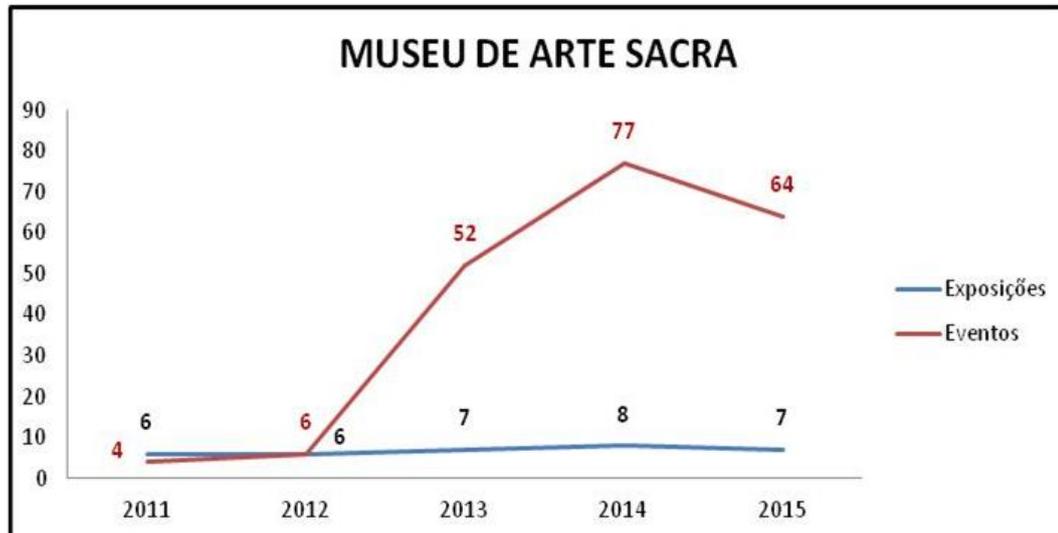
**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
**SECRETARIA DA CULTURA**  
**UNIDADE DE MONITORAMENTO**

Como se pode observar, em 2015 houve uma diminuição significativa no valor do repasse para a OS (decréscimo de 8% em relação ao valor nominal de 2014), por conta do corte de recursos para a área da Cultura, decorrente da grave crise financeira no país. Nos anos anteriores houve aumento no valor nominal dos repasses, mas também de forma decrescente, variando de 23% (diferença entre 2011 e 2012) para 9%, em 2013, e 10%, em 2014.

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 a redução de recursos põe em risco o projeto cultural do equipamento e programa do Estado geridos na parceria em análise. Cabe menção à queda na captação de recursos pela OS, que em 2015 teve resultado inferior aos anos anteriores. 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.

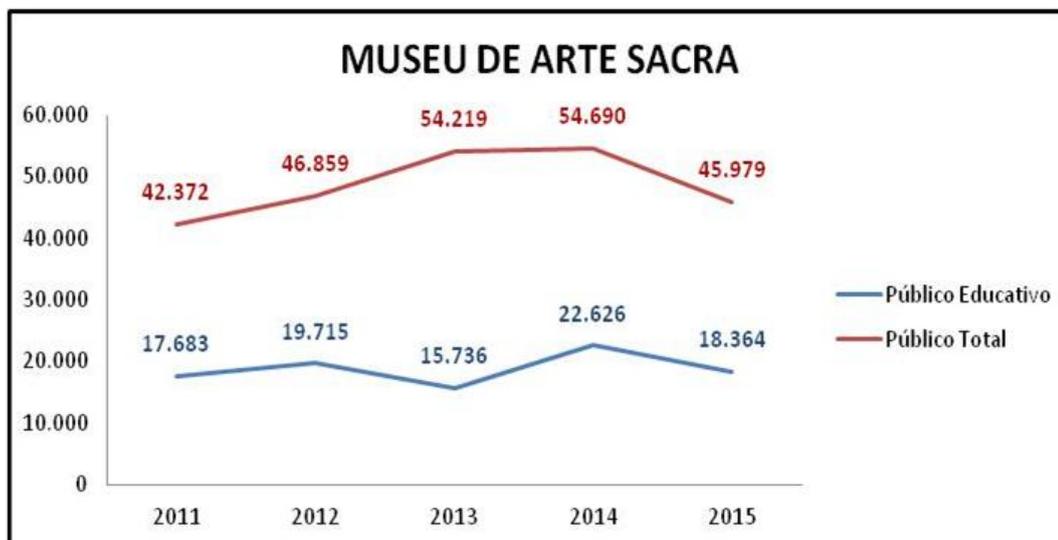
***b) Evolução histórica dos principais resultados do contrato de gestão: ações e públicos***

Os gráficos abaixo mostram que a redução orçamentária em 2015 afetou a realização das ações do Plano de Trabalho, que ficaram abaixo em relação ao ano anterior. Mesmo assim, o número de ações realizadas ficou acima do que vinha sendo praticado desde 2011. Com relação ao público, pode-se observar uma redução tanto do público total, quanto do educativo.





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



O exame das séries históricas das realizações acima apresentado, além de sinalizar a eficiência do contrato de gestão no cumprimento das metas propostas, é importante, sobretudo, para a verificação da 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**

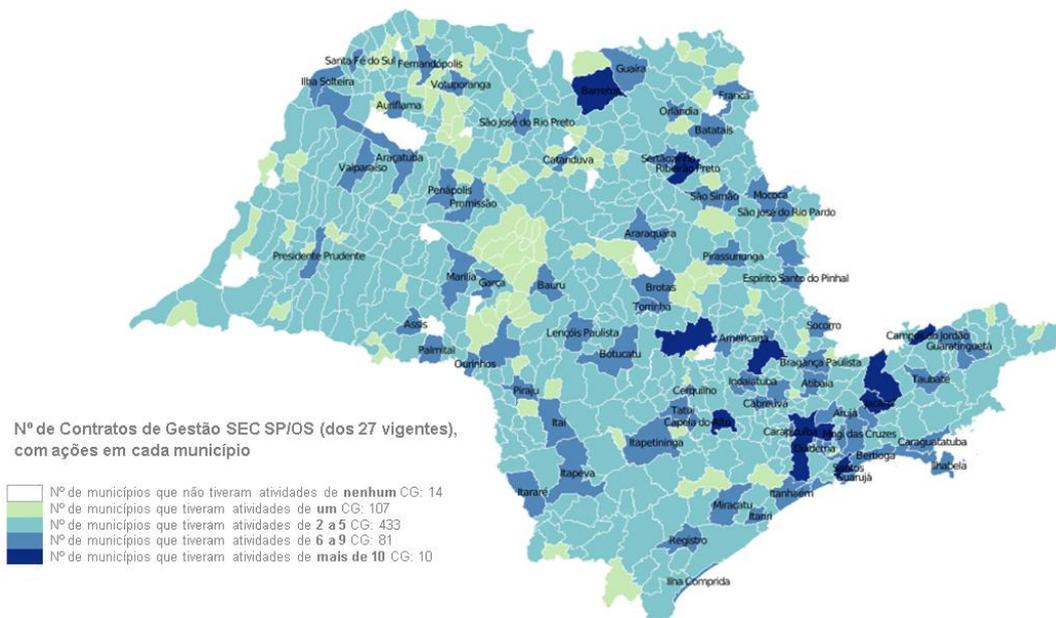
Além de analisar a evolução de público, avançando no intuito de melhor verificar a contribuição de cada contrato de gestão para atingir o resultado estratégico da Política Estadual de Cultura citado, a Unidade de Monitoramento criou uma planilha para indicação dos municípios que receberam atividades 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 organizações sociais 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:



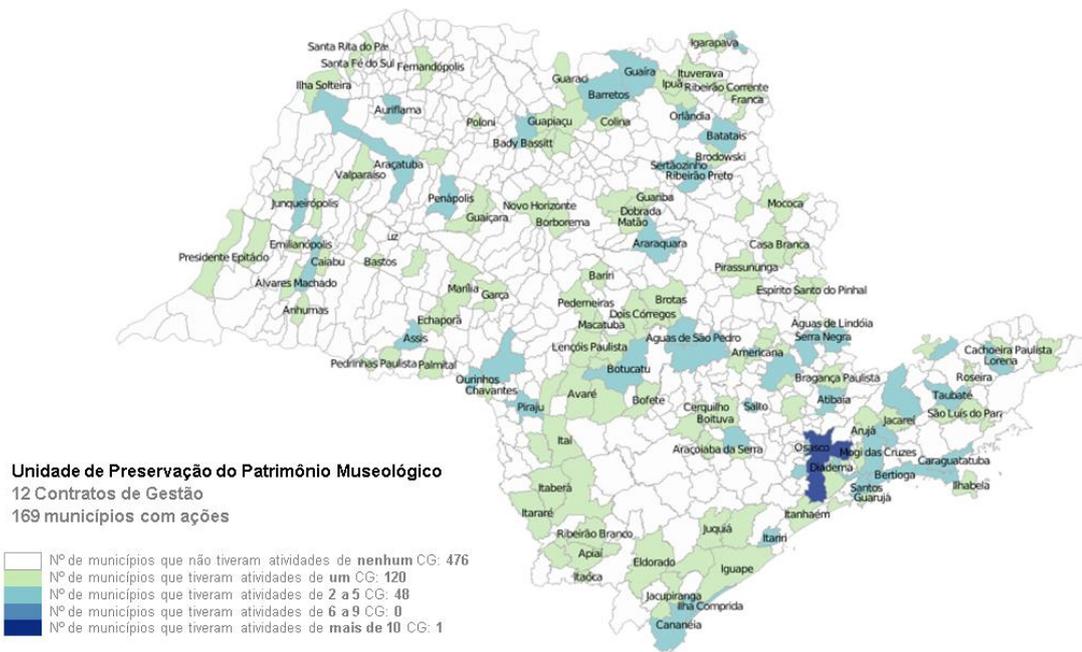
## GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO SECRETARIA DA CULTURA UNIDADE DE MONITORAMENTO

### 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 0,47% da atuação promovida *in loco* pelo conjunto dos contratos de gestão no Estado e representa um índice de cobertura territorial paulista de 0,46%.

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 aí sua atuação na sede, localizada na capital, o contrato de gestão firmado com a SAMAS demonstrou sua contribuição pontual para a política cultural da SEC de ampliação do acesso da população em todo o Estado.

Por sua vez, os dados examinados comprovam a eficácia 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.



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

## 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.

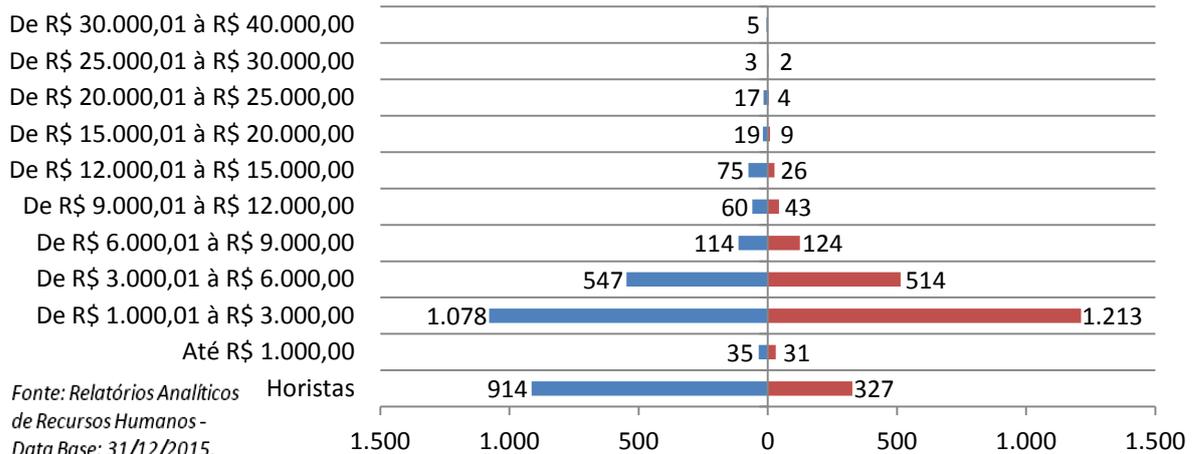
Para simplificar os agrupamentos, foram criadas 10 faixas de remuneração, e os funcionários celetistas foram distribuídos de acordo com a posição de seus salários nominais nessas faixas, considerando-se ainda a distribuição por sexo (homem ou mulher), com a mesma classificação censitária do IBGE, e usando 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

Total de celetistas: 5.160

■ Homens - 2.867    ■ Mulheres - 2.293



Os dados apresentados demonstram que:

- Dos 5.160 funcionários celetistas das 20 organizações sociais parceiras da SEC, 3.919 atuam em regime de dedicação regular (em média 44 horas semanais) e 1.241 são remunerados por hora trabalhada (horistas).
- Dos 5.160 funcionários a grande maioria (2.357 = 45,7%) ganha até R\$ 3 mil. Considerando os horistas, o percentual sobe para 69,7%.
- 1.061 funcionários ganham acima de R\$ 3 mil e até R\$ 6 mil, o que equivale a 20,6% do total geral ou 27,1%, excluídos os horistas.
- 66 funcionários ganham até R\$ 1 mil por mês.
- Há mais homens (55,6%) que mulheres (44,4%) no conjunto dos contratos de gestão, quando computados os horistas, porém quando descontados, a diferença diminui e a proporção se inverte (49,8% homens e 50,2% mulheres).
- Nos salários até R\$ 9 mil, há relativo equilíbrio entre o total de homens (1.774) e o de mulheres (1.882) que recebem essa remuneração, sem contar os horistas (pois não é possível avaliar a proporção real de remuneração entre os sexos, visto que o total de horas de cada funcionário pode variar devido a inúmeros fatores).



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

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

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

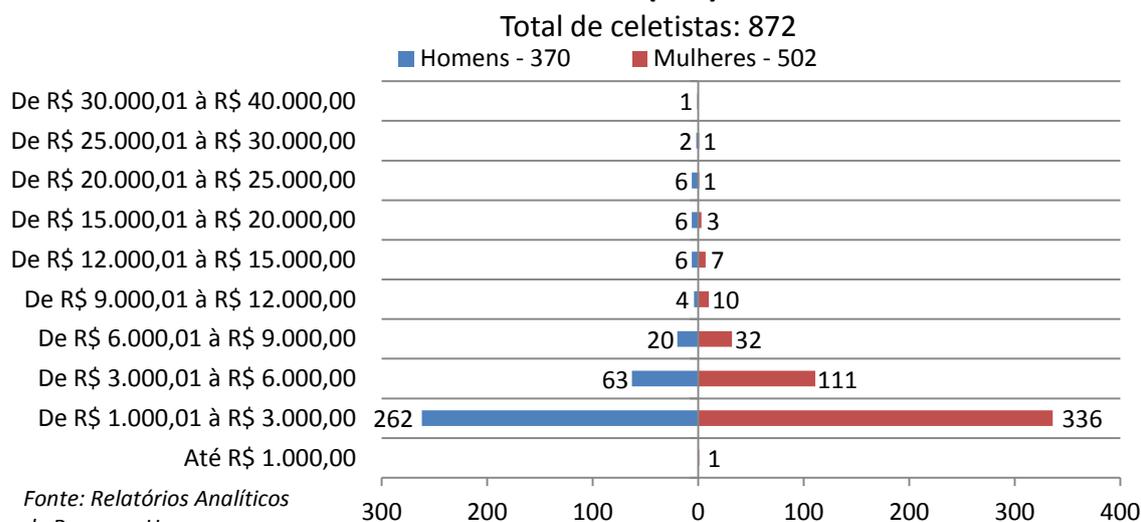
Uma vez que tais informações referem-se à média do conjunto de 27 contratos de gestão, é importante que cada OS avalie sua distribuição salarial entre as diferentes faixas que pratica, de acordo com seu manual de recursos humanos e seu plano de cargos e salários (sendo que as faixas aqui estabelecidas são apenas para fins de agrupamento e comparação). Destacamos que esse estudo está apenas no início e que, nos próximos anos, a Unidade de Monitoramento buscará verificar com mais precisão a adequada aplicação desses manuais e planos, a bem do interesse público. A área cultural é o lócus por excelência da diversidade e, nesse sentido, precisa assumir posição exemplar no combate às desigualdades de quaisquer espécies, sejam elas associadas a gênero, etnia ou à existência de deficiências.

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

Finalizando esse assunto, embora não se trate de funções remuneradas, é útil destacar que a questão de gênero também é presente e deve ser considerada na composição dos conselhos de administração das entidades. Do total de 265 conselheiros, 201 ou 76% são homens e apenas 64 são mulheres, ou 24%. Mais uma vez, embora constituam presença expressiva na forma de trabalho da área cultural, quando se trata de ocupação dos principais cargos decisórios (remunerados ou não), a presença feminina diminui radicalmente.

Os próximos quadros indicam a posição do conjunto de parcerias da área fim e do próprio contrato de gestão em relação à distribuição de seus recursos humanos em 2015.

### Recursos Humanos (CLT) Museus - 2015

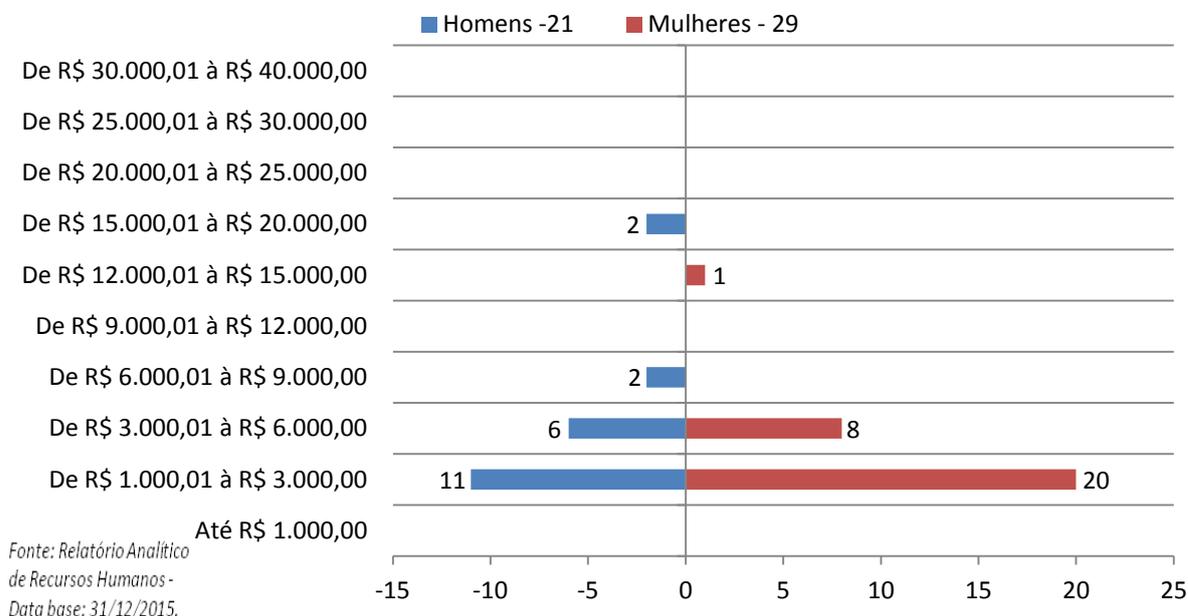




**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
SECRETARIA DA CULTURA  
UNIDADE DE MONITORAMENTO

### Recursos Humanos (CLT) CG 07/2013 - 2015

Total de celetistas: 50



Vemos, pelos gráficos apresentados, que, no caso da área de museus, 69% dos funcionários das OSs ganham até R\$ 3 mil e 20% ganham acima de R\$ 3 mil até R\$ 6 mil. Há uma predominância de mulheres em seis das dez faixas salariais, o que se reflete no total de celetistas (dos quais 57% são mulheres). No entanto, essa proporção se inverte nas quatro faixas de maior remuneração (15 homens para 5 mulheres). Apenas 2 mulheres ganham acima de R\$ 20 mil. Dentre os homens, são 9.

Por sua vez, o quadro de pessoal deste contrato de gestão representou, em 2015, 1% do total de recursos humanos empregados pelo conjunto de parcerias firmadas com organizações sociais, e 5,7% dos recursos humanos da área de Museus. No CG 07/2013, 42% são homens e 58% são mulheres. Já a distribuição salarial, concentra 62% do pessoal em salários até R\$3.000 e 4% ganham acima de R\$15.000 e até 20.000. 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 indicou compatibilidade e adequação, conforme se pode verificar no quadro a seguir. Os cargos de diretor executivo, de planejamento e técnico recebem salários mais baixos do que os valores de referência (nas duas fontes consultadas). O coordenador administrativo / financeiro tem salário equiparável à média numa das fontes consultadas e acima na outra. O cargo de museólogo está abaixo das referências na Pesquisa Wiabiliza, mas acima no Salariômetro. Cabe observar que essa segunda fonte refere-se ao salário médio inicial, ao passo que os salários de funcionários da OS podem ter passado por dissídios da categoria, conforme o tempo de trabalho na organização.

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	15.617	26.455	22.206	36.757	Diretor Executivo	19.178	Diretor executivo de instituições culturais
Diretor de Planejamento e Gestão	15.509	21.084	15.825	33.083	Diretor Administrativo Financeiro	16.068	Diretor de museu
Diretora Técnica	14.540	19.821	16.327	23.595	Diretor Técnico / Artístico / Cultural	16.853	Diretor técnico (pesquisa e desenvolvimento)



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

Coord. Administrativo / Financeiro	7.853	8.420	6.832	10.318	Coordenador / Supervisor Financeiro / Contábil / Controladoria	4.693	Coordenador Administrativo
Museóloga	5.504	6.940	6.211	7.669	Museólogo	2.948	Museólogo
Conservador III	5.441	-	-	-	-	2.948	Conservador de museu
Supervisora de Serviços Gerais	4.916	6.912	5.008	8.824	Coord. Serviços de Manutenção Predial	4.693	Supervisor de seção de serviços gerais
Especialista em Comunicação	4.308	3.862	3.407	5.234	Analista de comunicação	-	-

**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

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

Vale 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.

### **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:

<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**

<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 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\$ 183.438, para a remuneração de seus 47 empregados, cuja média salarial nominal em 31/12/2015 foi de R\$ 3.669.



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

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 representou quantitativamente 90% dos resultados previstos, correspondendo à execução orçamentária que, por sua vez, ficou 5% acima do planejamento orçamentário do exercício. Desse modo, informamos que, na avaliação da Unidade de Monitoramento, a prestação de contas da OS Associação Museu de Arte Sacra de São Paulo referente à execução do contrato de gestão 07/2013 no exercício de 2015 foi considerada **regular** (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 OS e que a comprovação dos resultados e a análise técnica e qualitativa das realizações são de competência da UGE. Apesar dos bons resultados observados, a prestação de contas não foi considerada satisfatória porque a OS não alcançou as metas de público e de captação, ultrapassou o limite contratual de despesas com dirigentes e não conseguiu cumprir o plano de trabalho de forma integral.

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, destacamos nossa preocupação relacionada à tendência de redução de aportes do Estado para os contratos 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, desde que não comprometam a qualidade requerida das ações, nem coloquem em risco a adequada manutenção e conservação predial dos equipamentos culturais (Museu e Reserva técnica) e a segurança de seus colaboradores, acervo e públicos.



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

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.