



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

PA-UM N° 10/2017

**PARECER ECONÔMICO-FINANCEIRO ANUAL DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DA
PRESTAÇÃO DE CONTAS DO EXERCÍCIO DE 2016
CONTRATO DE GESTÃO Nº 04/2013
OBJETOS: MUSEU AFRO BRASIL
OS: ASSOCIAÇÃO MUSEU AFRO BRASIL**

Apresentação	02
Eficácia e efetividade	03
Cumprimento geral do plano de trabalho	03
Principais resultados finalísticos alcançados	03
Execução orçamentária	05
Evolução histórica dos recursos e resultados	07
Pesquisas realizadas	08
Cobertura territorial atingida no Estado de São Paulo	11
Conformidade e transparência	13
Cumprimento de obrigações contratuais e atendimento à legislação vigente	13
Transparência auferida nos sites dos objetos contratuais	14
Regularidade nos processos de compras e contratações de serviços e de RH	14
Eficiência / economicidade	15
Análise de gastos com recursos humanos	15
Comparativo de gastos com recursos humanos em relação ao Estado	19
Opinião da Unidade de Monitoramento	21
Quadro-Síntese dos Critérios de Avaliação da UM	25



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

APRESENTAÇÃO

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

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

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

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

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

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

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

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



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

I. EFICÁCIA E EFETIVIDADE

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

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

A. CUMPRIMENTO GERAL DO PLANO DE TRABALHO

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

EFICÁCIA E EFETIVIDADE	2015	2016
Nº de ações com metas previstas	53	44
Nº de ações com metas <u>integralmente</u> cumpridas	52	39
% de cumprimento integral do plano de trabalho	98,11%	88,64%
Nº metas condicionadas a adição ou otimização de recursos	13	13
Nº de metas condicionadas <u>integralmente</u> cumpridas	2	4
% de cumprimento integral de ações condicionadas	15,38%	30,77%
Nº de ações com metas não executadas com justificativa aceita pela UGE	1	2
Índice de satisfação do público/aluno	-	94%/96%
Número de municípios com ações previstas no Plano de Trabalho	Não avaliado no PA UM 2015	3
Número de municípios atingidos com ações do Plano de Trabalho	6	2
% de municípios atingidos por ações com relação ao previsto	Não avaliado no PA UM 2015	66,67%

Fonte: Relatório Anual 2016; Parecer Técnico 2016 e PA UM 2015

I-A Consideração da UM: Observação Recomendação Solicitação

Nota-se queda no número de metas pactuadas em 2016, sendo 9 a menos que em 2015. O número de metas condicionadas previstas se manteve, dobrando a quantidade de realizações em relação a 2015, embora ainda distante do cumprimento integral das metas condicionadas. O índice geral de cumprimento de metas apresentou queda de mais de 10% com relação ao exercício anterior, o que não se equacionou nem somando as metas condicionadas, indicando a necessidade de maior empenho da OS para continuidade das atividades no cenário de crise econômica.

Foram duas as ações não-executadas, com justificativa aceita pela UGE. A ação 31, sobre realização de palestra no interior, no âmbito do SISEM, levou a UGE a aprovar com ressalva o relatório da OS, ficando a meta pendente para o próximo exercício.

B. PRINCIPAIS RESULTADOS FINALÍSTICOS ALCANÇADOS

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



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

PRINCIPAIS RESULTADOS FINALÍSTICOS	2014	2015	2016		
	REALIZADO	REALIZADO	PREVISTO	REALIZADO	REAL/PREV
Ação/público/etc.					
Exposições realizadas *	18	18	6	6	100%
Eventos programação cultural **	43	80	56	63	113%
Público educativo ***	54.634	58.428	33.760	57.083	169%
Público presencial ****	186.478	181.745	170.000	159.655	94%
Público virtual *****	222.226	371.955	260.000	477.507	184%

Fonte: Portal da Transparência na Cultura e Relatório Anual 2016

Para composição dos valores de 2016: *ação 5; **ações 6, 9, 10, 11, 12, 23, 27, 28 e 30; ***ações 17, 20, 21, 22 e 29; **** ação 15; e ***** ação 16

I-B Consideração da UM: Observação Recomendação Solicitação

Embora a UPPM tenha validado integralmente o quadro resumo apresentado pela OS, a UM considerou apenas os dados do quadro fornecidos para 2016, utilizando para os demais anos as séries históricas, já validadas pelas UGEs e apresentadas no portal *transparenciacultura.sp.gov.br*.

O quadro resumo traz apenas a realização de 6 exposições ordinárias do plano de trabalho, havendo no relatório da OS a realização de mais 6 exposições condicionadas, totalizando 12 exposições no período, conforme elencamos abaixo:

Ordinárias: 1) Louça Fina; 2) Evocações – Doze artistas mulheres e as múltiplas linguagens criativas; 3) A luz do mundo onde há fronteiras; 4) Rafael Bordalo Pinheiros; 5) Brasileiros, Portugueses e 6) Africanos Portugueses. (p.14 do relatório da OS)

Condicionadas: 1) Portugal, Portugueses (Internacional financiada com Lei Rouanet, ProAC ICMS e doações de amigos do Museu); 2) Entreolhares (financiada pelo ProAC); 3) Cúmulo; 4) Devoção; 5) Giracorpogira II; 6) Espaço Livre (custeadas por artistas independentes e colecionadores) (p. 28 do relatório da OS)

Ainda assim, é evidente a redução no número de exposições com relação aos anos anteriores, considerando-se o cenário de crise. Desse modo, também a presença de público foi impactada, apresentando realização 6% abaixo da meta anual e 12% inferior a 2015. A OS afirma em seu relatório anual que o total de público contabilizado não contempla os visitantes dos espaços das marquises do edifício, mantendo-se uma ideia de museu aberto, mesmo quando fechado.

I-B Consideração da UM: Observação Recomendação Solicitação

As informações relativas a público virtual não foram apresentadas em anos anteriores, mas permitem observar crescimento ano a ano desse tipo de público numa média superior a 100 mil por ano. É fato que a OS realizou em 2016, já a partir do 1º trimestre, parceria com o Google Art Institute (uso da tecnologia ArtCamera e da ferramenta GoogleView), o que certamente tende a elevar seu número de público virtual. Diante disso, é recomendável a UGE verificar a possibilidade de ampliação das metas relativas ao público virtual.

Ainda com relação aos resultados, em seu Relatório Anual a organização social enfatiza a realização de monitoramento e avaliação qualitativa de suas ações, conforme descrito na página 9: *Consideramos que a avaliação qualitativa está integrada à avaliação geral apresentada no anexo do Programa Educativo - Pesquisa de satisfação do público escolar, do mesmo modo que se encontra presente nas Pesquisas de perfil e de satisfação do público geral e do público participante de cursos,*



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

oficinas e workshops, todos inclusos no Anexo II - Técnico. O conjunto de dados obtidos pelas avaliações realizadas é estudado pelas equipes internas do Museu, ao longo do ano.

A UPPM afirma ter realizado acompanhamento *in loco* ou à distância e avaliação dos resultados qualitativos, conforme descreve em seu Parecer Técnico, p. 7: “A UPPM (...) realiza visitas técnicas e análises trimestrais da execução das ações e metas pactuadas em Plano de Trabalho assinado por meio do Contrato de Gestão e Aditamentos com a OS parceira”. No que tange a avaliação dos resultados qualitativos, afirma ainda que “é responsável “pela fiscalização das atividades das Organizações Sociais e pela coleta de informações para o processo de avaliação dos contratos de gestão na sua área de atuação” (artigo nº 96 do Decreto nº 50.941, de 05 de julho de 2006) e, portanto, se atém à verificação do cumprimento e execução do plano de trabalho estabelecido para a Associação Museu Afro Brasil – Organização Social de Cultura.”

C. EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA

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

i. RECEITAS E DESPESAS DO CONTRATO DE GESTÃO

	2015	2016		REALIZADO	2016
	REALIZADO	PREVISTO	REALIZADO	2016/2015	REAL/PREV
Repasses	9.461.063	9.461.063	9.461.063	100%	100%
Captação	1.570.818	550.000	1.848.005	118%	336%
Receitas Financeiras	194.125	80.000	218.595	113%	273%
Total das receitas	11.226.006	10.091.063	11.527.663	103%	114%
Total de despesas	12.121.640	10.091.063	11.000.832	91%	109%
Receitas – Despesas	- 895.634	-	526.830	-	-
Receitas/Despesas	0,93	1,00	1,05	-	-

Fonte: Relatório Anual da OS 2016 e PA UM 2015

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

Da tabela acima, ressalta-se que o valor do repasse em 2016 foi idêntico ao do exercício anterior, tendo havido empenho da OS para cobertura das despesas por meio de captação. A captação realizada foi 13% superior a do ano anterior, tendo previsão aquém da série histórica, o que redundou em realização 236% superior à previsão no exercício.

Importante mencionar que a SEC vem realizando nos últimos anos aprimoramento no relatório de orçamento previsto x realizado que deu base para a tabela apresentada. As melhorias implementadas visam atender não somente as demandas internas da Pasta por informações financeiras e contábeis, mas à necessidade levantada pelos órgãos de controle de que essa documentação apresente coerência com as demonstrações financeiras auditadas da OS. O modelo de relatório atual, denominado a partir desse ano de “Plano Orçamentário” acompanhando o já existente “Plano de Trabalho”, será a partir de 2017 alimentado no Sistema de Monitoramento e Avaliação da Cultura (SMAC), trazendo mais clareza para as análises.

O relatório orçamentário entregue pela AMAB corresponde ainda ao modelo original de 2013, de modo que a diferença entre as receitas e despesas apresentadas não reflete de forma integral o



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

saldo do período, por diversas razões, tais como não considerar itens como depreciação e amortização que permitiriam compatibilidade da planilha com as demonstrações contábeis.

Nesse sentido, é importante mencionar que o saldo de projetos a executar, passivo da OS para com a SEC no exercício foi de R\$ 833 mil. Já o saldo bancário da conta do contrato de gestão correspondeu a R\$ 949.212, e as contas bancárias de reserva e contingência, findaram o ano com R\$ 706.527 e R\$ 99.127 respectivamente.

O relatório apresentado pela OS trouxe duas linhas ao final denominadas “receitas com recursos livres” e “despesas com recursos livres” que são as receitas e despesas das captações operacionais mais as receitas dos recursos de parcerias.

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

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

	2015	2016		2016/2015	2016
	REALIZADO	PREVSTO	REALIZADO	REAL	REAL/PREV
Despesas com Recursos Humanos	7.045.193	6.430.876	6.228.598	88%	97%
Despesas com Pessoa Jurídica – área meio	1.535.564	1.947.404	1.718.664	112%	88%
Custos Administrativos	478.613	634.172	492.601	103%	78%
Despesas do Programa de Edificações	107.230	132.000	184.212	172%	140%
Despesas dos Programas de Trabalho da Área Fim	-	852.000	517.310	-	61%
Programa de Acervo: Conservação, Documentação e Pesquisa	132.893	220.000	104.353	79%	47%
Programa de Exposições e Programação Cultural	370.577	500.000	290.154	78%	58%
Programa de Serviço Educativo e Projetos Especiais	9.325	20.000	22.376	240%	112%
Programa de Ações de Apoio ao SISEM-SP	29.031	12.000	933	3%	8%
Programa de Comunicação e Imprensa	120.630	100.000	99.494	82%	99%

Fonte: Relatório Anual da OS 2016 e PA UM 2015

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

De modo geral, a maioria das despesas teve realização inferior ao previsto o que evidencia a precaução da OS diante do cenário de contingenciamento. Salvo pelo programa de edificações, não houve variação maior que 25%.

Com relação a esse programa, ressalta-se que a OS iniciou em julho/2016 obra de recuperação dos caixilhos e vidros da fachada do pavilhão Padre Manuel da Nóbrega. Ainda sobre o Programa de Edificações, a OS ressalta a realização urgente de manutenção do sistema elétrico e afirma que vem trabalhando para obtenção do AVCB. Tais fatores justificam a realização 40% maior que a meta e 72% superior ao ano anterior.

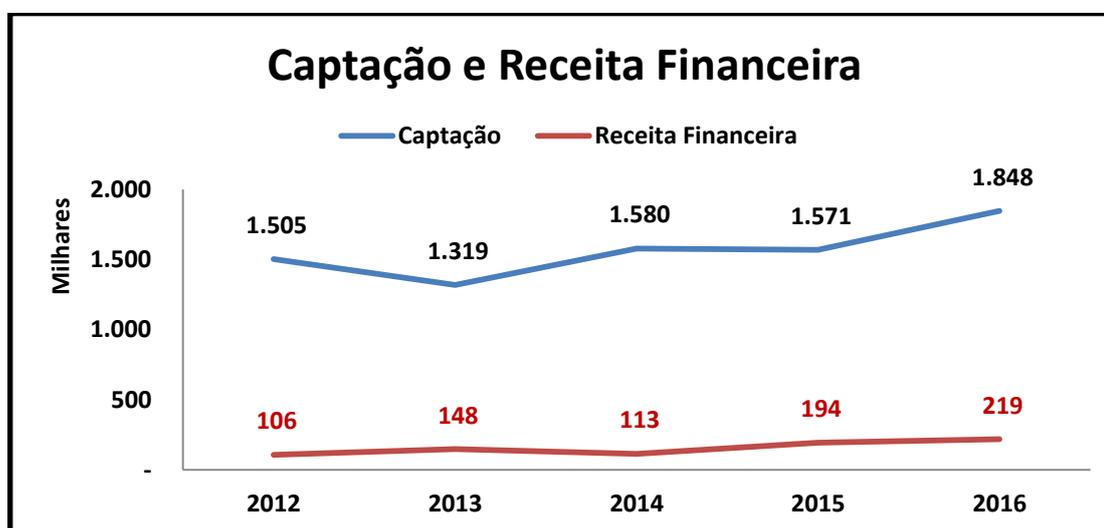
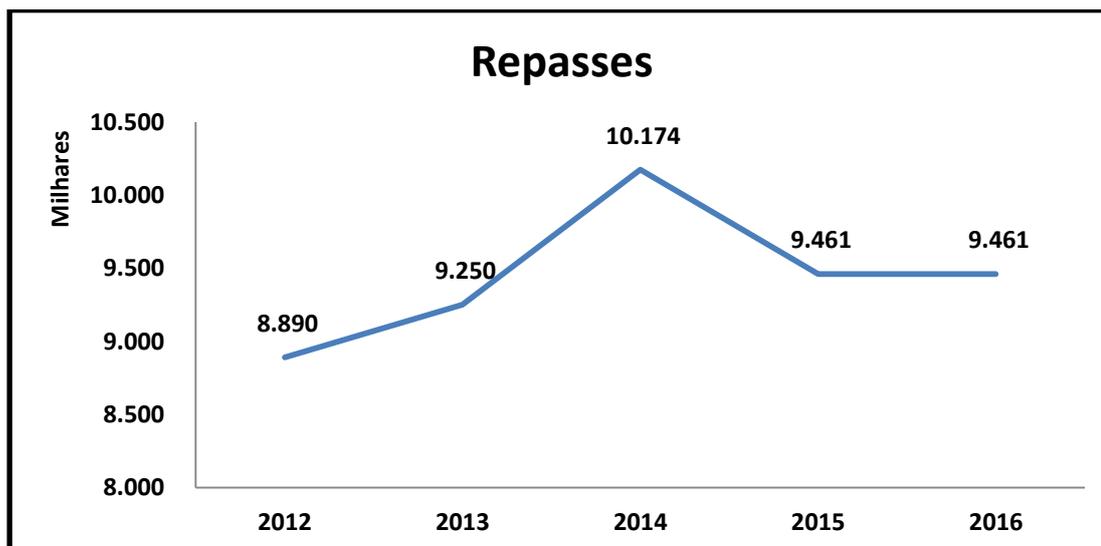


GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

Observa-se queda de 11% nas despesas com RH com relação ao exercício anterior, e realização 3% inferior ao previsto. Tais variações são condizentes com o momento de crise econômica vivenciado em 2016. Vide análise mais detalhada sobre Recursos Humanos no item II desse PA UM.

D. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DOS RECURSOS E DOS RESULTADOS

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

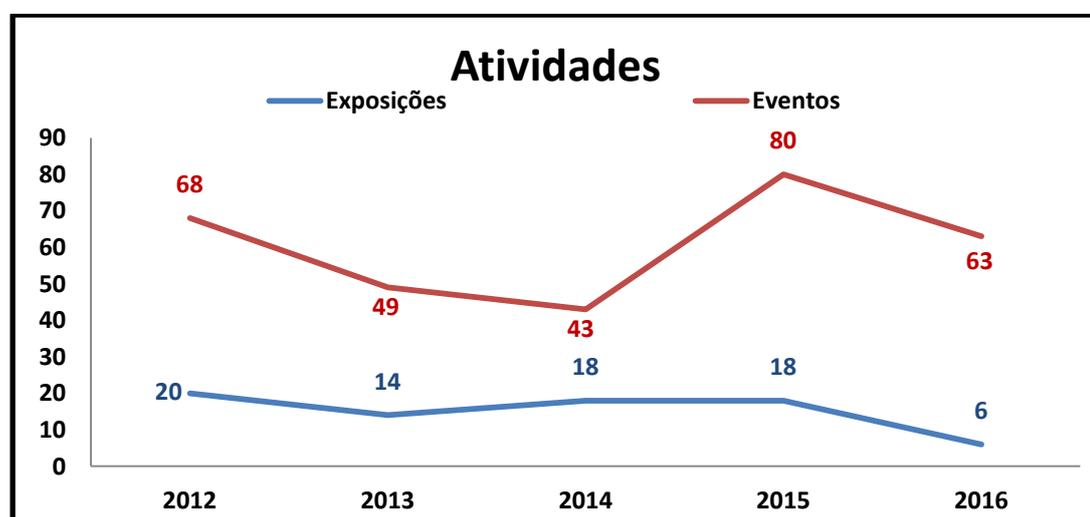
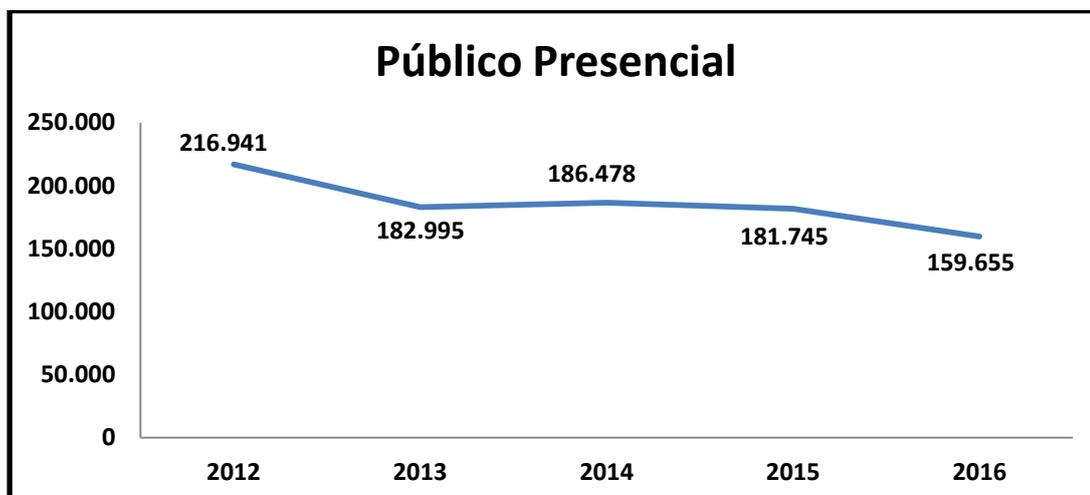


Como se pode observar, em 2016 os repasses se mantiveram no mesmo patamar que 2015, havendo perda real, levando-se em conta a inflação do período. Tal fato se deve aos cortes para a área da Cultura, decorrentes da crise financeira. Em contrapartida, houve ampliação de captação de recursos por parte da OS, proveniente, sobretudo, de captação operacional (recursos livres – R\$ 1.206.596).

Apesar da manutenção do repasse e da ampliação da captação, verifica-se em 2016 redução de público e no número de exposições com relação aos anos anteriores, conforme gráficos a seguir:



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



E. PESQUISAS REALIZADAS

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

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



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

desempenho e dos resultados. Não foram recebidas pesquisas de clima organizacional e governança.

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

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

Com relação ao monitoramento e avaliação das ações referentes ao CG 04/2013, a AMAB explicou no quadro resumo que considera a avaliação qualitativa como integrada à avaliação geral feita por meio de três tipos de pesquisas: (1) Pesquisa de satisfação do público escolar; (2) Pesquisas de perfil e de satisfação do público geral; (3) Público participante de cursos, oficinas e workshops. A OS afirma que o conjunto de dados obtidos pelas pesquisas é estudado pelas equipes internas do Museu, ao longo do ano.

A pesquisa de perfil e satisfação do público participante de cursos, oficinas, workshops foi aplicada ao “Encontro Marcado: Contexturas Negras”. Essa ação teve como objetivo proporcionar ao público oportunidades de diálogo com escritores, jornalistas, pesquisadores que apresentem importantes personalidades de nossa história, pouco conhecidas em documentos oficiais. Na edição de 2016, o museu recebeu o jornalista e escritor Oswaldo de Camargo para uma palestra e lançamento do livro “Lino Guedes – seu tempo e seu perfil”. Dos 37 participantes do evento, 22 responderam à pesquisa, cujos resultados destacaremos a seguir. Os participantes foram solicitados a avaliar o evento, considerando conteúdo, dinâmica e contribuições para a formação e para a prática. Quanto ao conteúdo, 86% dos respondentes avaliaram o encontro como excelente e 14% como ótimo; em relação à dinâmica, 68% consideraram excelente e 23% ótimo. Questionados sobre eventuais contribuições do encontro, 100% dos participantes consideraram que o encontro contribuiu para a formação pessoal e profissional, sendo que 82% informaram que essa contribuição foi excelente, 14% ótima e 4% boa. Para 60% dos respondentes, o encontro contribuiu de forma satisfatória para sua prática.

No que se refere às pesquisas de perfil e satisfação do público espontâneo, realizadas via totem eletrônico, a OS apresentou um relatório referente ao 4º trimestre e outro com o consolidado anual. Além dos resultados por variável, o relatório traz alguns cruzamentos de dados, o que possibilita um aprofundamento da análise. Dentre os resultados destacados na pesquisa do 4º trimestre, 78% dos respondentes visitaram o Museu pela primeira vez; entre os respondentes com menos de 18 anos, 82% vieram pela primeira vez, ao passo que entre os que têm mais de 60 anos, esse valor cai para 57%. Com relação ao grau de satisfação, 93% dos respondentes ficaram “satisfeitos” ou “muito satisfeitos” com as exposições; 93% ficaram “satisfeitos” ou “muito satisfeitos” com os serviços e instalações. Em relação à satisfação com as exposições, historicamente quanto maior a idade do público, maior é a sua satisfação; entretanto, desde o 3º trimestre tem crescido a insatisfação entre o público acima de 60 anos, alcançando 14% de insatisfação no 4º trimestre. Em relação aos serviços e



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

instalações, o índice de insatisfação do público acima de 60 anos tem crescido consideravelmente, indo de 10% (2º trimestre) para 13% (3º trimestre), alcançando 19% no 4º trimestre. Não há, no relatório, qualquer suposição sobre esse aumento de insatisfação entre o público de idade mais avançada.

No consolidado anual, 79% dos respondentes afirmam ser a primeira visita ao museu. Com relação à satisfação, 94% ficaram “muito satisfeitos” ou “satisfeitos” em relação às exposições; 94% ficaram “muito satisfeitos” ou “satisfeitos” em relação aos serviços e instalações.

Para as pesquisas com público escolar, a OS apresentou um relatório referente ao 4º trimestre e outro com resultados da pesquisa realizada em dezembro, utilizando a metodologia da SEC. No relatório do 4º trimestre, a OS destaca a avaliação bastante positiva que vem recebendo das ações realizadas pelo Núcleo de Educação do Museu. Conforme registra, essa constatação pode ser observada em todo o processo de atendimento ao público, que envolve o contato prévio com as escolas, por meio do agendamento; a recepção dos grupos, realizada no acolhimento; e a visita propriamente dita, momento em que os educadores realizam as ações de mediação entre o público e as exposições realizadas pelo Museu, conforme os dados a seguir: 88% das respostas consideram o agendamento totalmente satisfatório, sendo que 68% classificam como excelente e 20% como ótimo. Ao avaliar o acolhimento, 97% dos respondentes o consideraram como totalmente satisfatório, sendo 86% excelente e 11% ótimo. A atuação dos educadores é avaliada como totalmente satisfatória por 98% dos respondentes, sendo 89% excelente e 9% ótimo.

No relatório referente à pesquisa de dezembro, com relação aos professores, destaca-se que 63% dos respondentes afirmam que não houve dificuldades para realizar a visita. No que tange à avaliação da atuação do educador, 84% avaliam como ótima e 16% como boa a adequação da linguagem utilizada durante a visita; 82% consideram ótima e 18% boa a abordagem do conteúdo realizada pelos educadores; 84% consideram ótima e 16% boa a capacidade dos educadores para o diálogo com o público. Com relação ao aproveitamento pedagógico da visita, 97% dos respondentes afirmam que a visita contribuirá para a atuação em sala de aula. Solicitados a indicar quais seriam essas contribuições, 84% disseram que a visita propiciou “aprender sobre tema específico”, 67% que a visita vai “complementar conteúdos escolares”, 66% mencionaram o “contato com objetos museológicos”; 45% afirmaram que a visita propicia “a sociabilização”; 21% indicaram a experiência de “conhecer o Museu”. Sobre as atividades que pretendem fazer, 100% “pretendem realizar alguma atividade a partir da visita ao Museu”.

Entre os estudantes, quando questionados a respeito do interesse provocado pela visita, 95% dos respondentes afirmam que “a visita foi interessante”; apenas um aluno respondeu negativamente, informando que “não me interessei pelo assunto”. Solicitados a justificar a resposta dada a essa questão, 58% fazem referência ao conteúdo da visita; outros 26% fazem elogios genéricos; 5% fazem referências ao educador; 5% fazem críticas (“foi um pouco cansativa”) e 3% mencionam o acervo do Museu. Questionados sobre a atuação do educador, 95% afirmam que foram dadas “informações tornando a visita interessante” e 68% mencionam também o fato de o educador ter estimulado “a participação do grupo”. Cabe pontuar que no quadro resumo, a OS informou que o índice de satisfação do público/aluno foi de 94% e 96%, mas não fica claro, pelos relatórios enviados, como esses percentuais foram calculados.

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

A título de contribuição, considerando que períodos de crise demandam que se multipliquem novos e criativos esforços para viabilizar as realizações culturais a contento, recomendamos, a exemplo do sugerido para os demais contratos de gestão, a realização de pesquisa interna, junto a funcionários, conselheiros e demais principais colaboradores (remunerados, voluntários e patrocinadores), no sentido de colher proposições para economia de gastos, uso responsável dos recursos, melhoria dos canais internos e externos de comunicação, e outros temas afetos à sustentabilidade, governança, qualidade e legitimização social, a fim de reunir mais subsídios para otimização dos recursos do



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

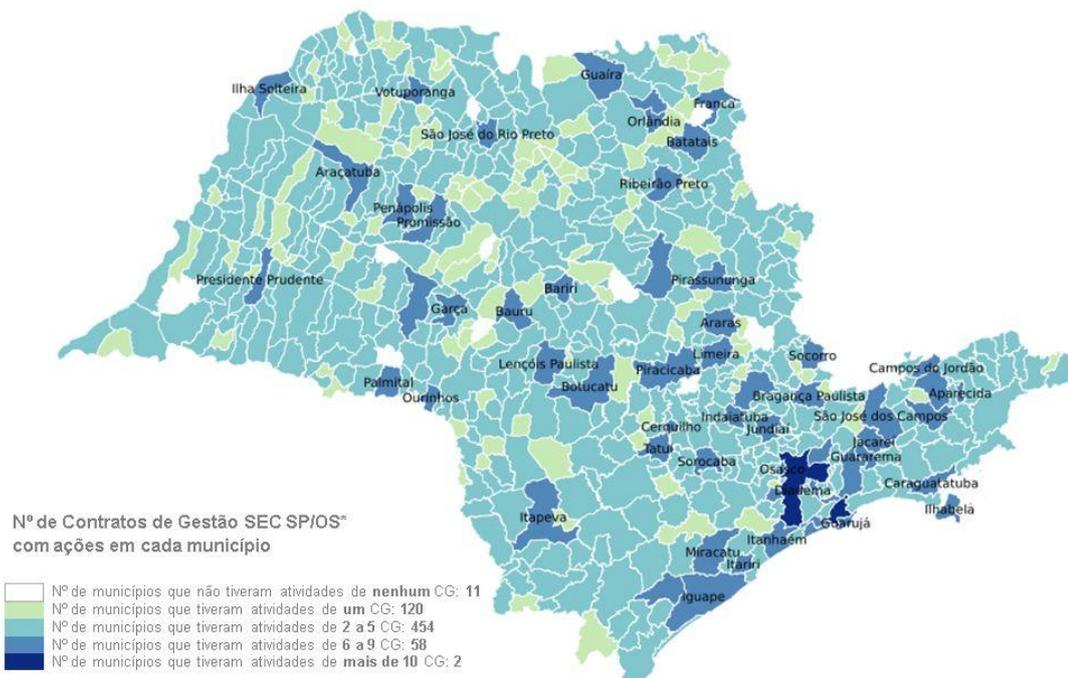
contrato de gestão, para estimular o aumento e diversificação das fontes de receita e para proporcionar a ampliação da qualidade dos serviços culturais prestados.

F. COBERTURA TERRITORIAL ATINGIDA NO ESTADO DE SÃO PAULO

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

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

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



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

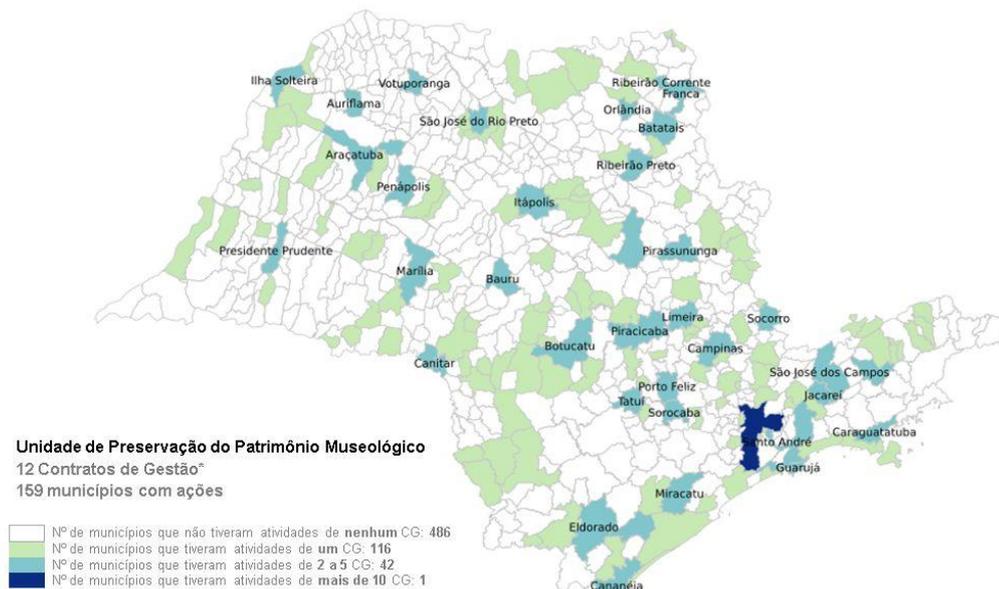
Fonte: Mapa construído pela Unidade de Monitoramento/SEC com base nos dados informados pelas Organizações Sociais na prestação de contas referente ao ano de 2016.

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



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

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

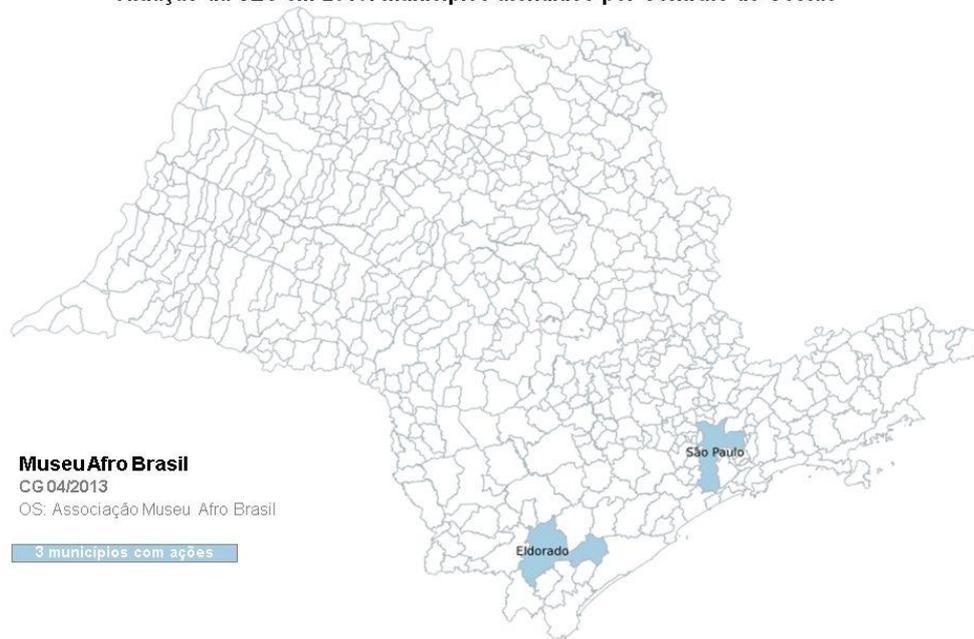


*Em 31/12/2016

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

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

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



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

O Contrato de Gestão em tela manteve ações em 3 municípios, sendo 3 (50%) a menos que em 2015. Destes, apenas o município-sede (São Paulo) já havia sido atendido no ano anterior e 2 (66,7%) foram atendidos somente em 2016, revelando retração no número total e variação de municípios em relação ao ano anterior.



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

II. CONFORMIDADE E TRANSPARÊNCIA

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

A. CUMPRIMENTO DE OBRIGAÇÕES CONTRATUAIS E ATENDIMENTO À LEGISLAÇÃO

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

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

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

CONFORMIDADE	2015	2016
Orçamento previsto para RH (R\$)	6.859.210	6.430.876
Total despendido com RH (R\$)	7.045.193	6.228.598
% despesas de RH com relação ao orçamento	103%	97%
%despesas de RH com relação ao limite definido em CG	74%	66%
% limite para gastos de RH, definido no CG	68%	68%
Orçamento previsto para gasto com diretoria (R\$)	1.279.419	907.517
Total despendido com diretoria (R\$)	1.320.210	891.965
%despesas com diretoria com relação ao orçamento	103%	98%
%despesas com diretoria com relação ao limite definido em CG	19%	14%
% limite para gastos de Diretoria, definido no CG	17%	17%
Número de empregados CLT	68	62
Número de demissões no exercício	Não avaliado no PA UM 2015	10
Total despendido com rescisões (R\$)		25.883
%despesas do Programa Edificações com rel. às receitas totais	1,1%	1,95%
% piso para despesas do Programa Edificações, definido em CG	2,5%	1,2%
Parecer da Auditoria BDO RCS Auditores Independentes	Aprovado	Aprovado com ressalvas
Deliberação sobre prestação de contas pelo Conselho de Adm.	Aprovado	Aprovado
Cumpriu as rotinas contratuais, segundo a UGE	Sim	Sim
Opinião da UGE sobre resultados no exercício	Aprovado	Aprovado com ressalva

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



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

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

De acordo com o quadro acima, não houve descumprimento por parte da OS com relação aos aspectos de conformidade observados, exceto pelas ressalvas apresentadas na aprovação da auditoria independente e da Unidade Gestora.

As ressalvas de auditoria se referem a dois fatos:

I) ausência de metodologia no laudo de precificação de obras de arte recebidas como doação em 2016, totalizando R\$ 1,950 milhão.

II) ausência de valor de mercado das obras de arte pertencentes ao Estado sob posse da OS a partir do início da vigência do CG. Para a auditoria independente, apesar de não haver transferência de titularidade, há transferência de riscos e benefícios das obras de arte para a AMAB.

Recomendamos à OS que agregue ao laudo de 2016 a metodologia utilizada para precificação, e a UGE que tome as medidas necessárias a fim de que o Anexo IV do CG contemple não apenas a descrição técnica do acervo, mas também o valor unitário das obras de arte.

Importante observar que, por conta da crise, as 10 demissões ocorridas em 2016 dão sequência à diminuição do quadro de RH iniciada em 2015, ano que apresentou redução de 23% no número de colaboradores. Vide análise do RH no item III deste Parecer.

B. TRANSPARÊNCIA AUFERIDA NOS SITES DOS OBJETOS CONTRATUAIS

Objeto Cultural	2014	2015	2016	Varição 2016/2015
Museu Afro Brasil	10	8,75	9,70	111%
Média do IT SEC considerando todos os objetos geridos em parceria com OS	8,32	8,51	9,16	108%

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

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

O Índice de Transparência nos Sites dos Objetos Culturais geridos em parceria com OSs de Cultura é um indicador de transparência criado em 2013 pela Unidade de Monitoramento com apoio da então Secretaria de Gestão Pública, atual Secretaria de Planejamento e Gestão, e aplicado pela primeira vez em 2014, com base na pontuação aferida no último trimestre do ano. A partir de 2015, passou a valer a média dos 4 trimestres, dada a importância de manter os requisitos de transparência ao longo de todo o exercício. Para 2016, deu-se continuidade a forma de aferir de 2015. O site do Museu Afro Brasil manteve-se na categoria “transparência satisfatória” e apresentou melhorias, evidenciando a boa performance da OS na viabilização de acesso à informação correspondente ao contrato que contempla esse objeto durante todo o ano.

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

Buscando auxiliar os órgãos de controle nas demandas decorrentes da ADI 1923¹, ainda em 2015, a UM elaborou o “Referencial de boas práticas de compras e contratações de serviços” e o “Referencial

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



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

de boas práticas na contratação de recursos humanos”, ambos documentos de apoio às OS na elaboração e revisão de seus manuais de compras e contratações de serviço e recursos humanos.

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

Seguem abaixo os pontos mais relevantes identificados na visita técnica à organização social em tela.

AMAB	Pontos Positivos	Pontos Passíveis de Melhoria
Compras	- Publicação da empresa vencedora - Termo de finalização do contrato. - Processo organizado e com justificativa de dispensa de seleção.	- O critério de escolha do fornecedor, principalmente quando não se tratar do menor preço apresentado, deve estar claramente registrado no processo. - Deve haver assinaturas identificadas dos responsáveis pelo processo.
RH	- Processo organizado, com testes e currículos. - Publicação no site do resultado (candidato vencedor).	

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

As orientações correspondentes às verificações realizadas foram encaminhadas à organização social em 29/11/2016 via correspondência eletrônica e encontram-se em processo de atendimento. É importante destacar que os regulamentos da OS podem prever tanto as boas práticas recomendadas nos referenciais elaborados pela UM, quanto outras não previstas, porém já praticadas ou pesquisadas junto a outras instituições, visando sempre maior transparência e respeito ao interesse público e ao uso responsável dos recursos.

III. EFICIÊNCIA / ECONOMICIDADE

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

A. ANÁLISE DE GASTOS COM RECURSOS HUMANOS

No PA UM 2015, a Unidade de Monitoramento realizou comparativo entre os dez maiores salários pagos pela organização social e cargos similares extraídos de duas fontes, a pesquisa Wiabiliza e o Salariometro, identificando compatibilidade parcial no caso da OS Associação Museu Afro Brasil, solicitando que ela se manifestasse quanto a essa avaliação. Em reposta, a OS justificou os salários acima da média esclarecendo que: alguns cargos escolhidos pela UM como parâmetro não correspondiam ao cargo na OS, há profissionais que acumulam mais de uma função, de modo que o nome do cargo não reflete com precisão as atribuições, há profissionais, como por exemplo, o diretor executivo que também acumula o cargo de diretor curador. A OS fez alterações no nome de alguns



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

cargos a fim de dar mais clareza às funções desempenhadas (Ex: função de design gráfico para coordenador editorial).

A organização social mantém em seu site o manual de recursos humanos mais transparência com relação ao uso dos recursos públicos destinados a RH.

Em 2016, devido ao contexto de crise, houve 10 demissões, que elevaram as despesas de pessoal em decorrência das verbas rescisórias pagas aos colaboradores dispensados, da ordem de R\$ 25.883, conforme tabela já apresentada nesse parecer.

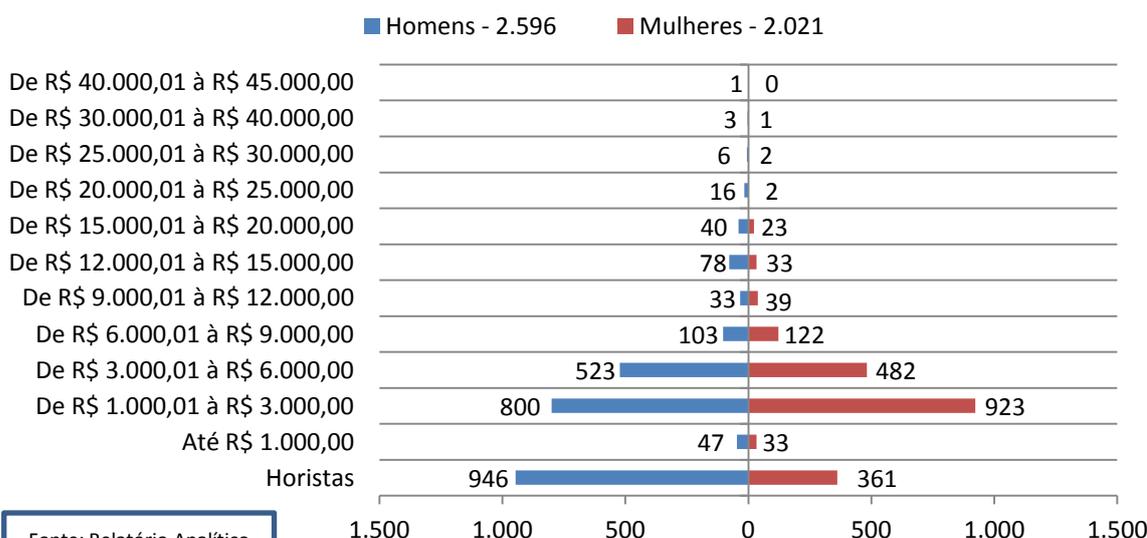
Ainda com relação aos salários, para tornar mais qualificadas as análises de eficiência e economicidade dos contratos de gestão, a Unidade de Monitoramento procedeu em 2016, tal como em 2015, ao exame mais detalhado dessas despesas, visto que elas correspondem, em média, a 60% do total de cada pactuação,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

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

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

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

Total de celetistas: 4.617



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



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

Os dados apresentados demonstram que:

- Dos 4.617 funcionários celetistas das 20 organizações sociais parceiras da SEC, 3.310 atuam em regime de dedicação regular (em média 44 horas semanais) e 1.307 são remunerados por hora trabalhada (horistas).
- Dos 4.617 funcionários a maioria (1.803 = 39,1%) ganha até R\$ 3 mil. Considerando os horistas, o percentual sobe para 67,4%.
- 1.005 funcionários ganham acima de R\$ 3 mil e até R\$ 6 mil, o que equivale a 21,8% do total geral ou 30,4%, excluídos os horistas.
- 80 funcionários ganham até R\$ 1 mil por mês.
- Há mais homens (56%) que mulheres (44%) no conjunto dos contratos de gestão, quando computados os horistas, porém quando descontados, a diferença diminui e a proporção se inverte (49,8% homens e 50,2% mulheres).
- Nos salários até R\$ 9 mil, há relativo equilíbrio entre o total de homens (1.473) e o de mulheres (1.560) que recebem essa remuneração, sem contar os horistas (pois não é possível avaliar a proporção real de remuneração entre os sexos, visto que o total de horas de cada funcionário pode variar devido a inúmeros fatores).
- Das 277 pessoas que recebem salários acima de R\$ 9 mil reais, 177 são homens e 100 são mulheres, o que equivale a 36% do total.
- Nas três faixas de remuneração mais altas, há 10 homens e 3 mulheres, sendo 1 homem na maior faixa salarial, 3 homens e 1 mulher na segunda maior faixa e 6 homens e 2 mulheres na terceira faixa.
- Vale acrescentar que, em relação a 2015, houve uma redução de 543 funcionários.

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

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

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

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



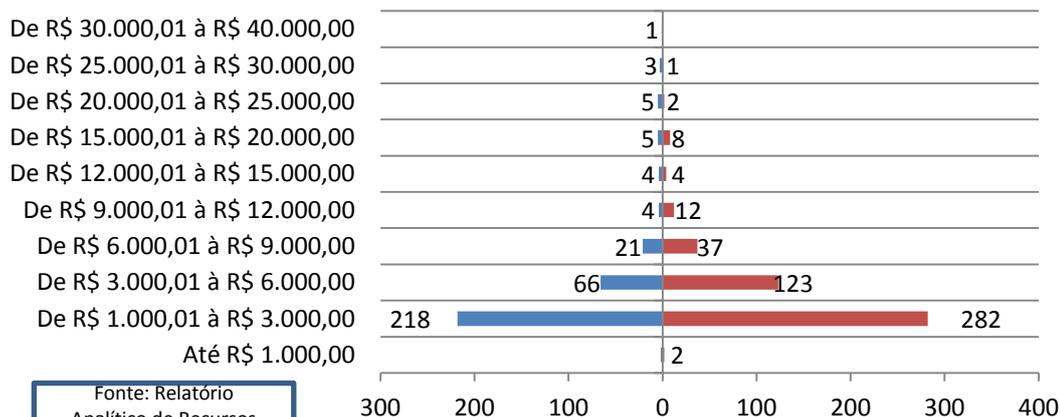
GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

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

Recursos Humanos (CLT) Museus - 2016

Total de celetistas: 800

■ Homens - 329 ■ Mulheres - 471

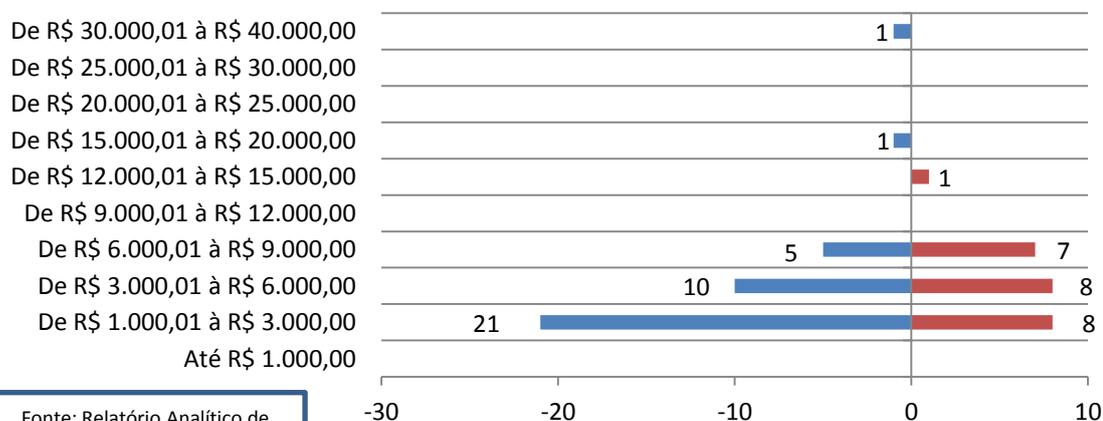


Fonte: Relatório Analítico de Recursos Humanos - Data Base: 31/12/2016

Recursos Humanos (CLT) CG 04/2013 - 2016

Total de celetistas: 62

■ Homens - 38 ■ Mulheres - 24



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

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

Por sua vez, o quadro de pessoal deste contrato de gestão representou, em 2016, 1,3% do total de recursos humanos empregados pelo conjunto de parcerias firmadas com organizações sociais e 7,8% do total de recursos humanos de Museus. No CG 04/2013, 61% são homens e 39% são mulheres. Já



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

a distribuição salarial, concentra 47% do pessoal em salários até R\$3.000 e 3 colaboradores ganham acima de R\$ 12.000.

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

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

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

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

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

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

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



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

	inclusive, substituições de vacâncias na Pasta, salvo em situações excepcionais.
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 continua no limite prudencial em relação a tais gastos. Ante o contexto de defesa do Estado gerencial, da eficiência administrativa e da contenção de gastos estatais, que tem marcado a Administração brasileira desde os anos 1990, e que se intensificou no atual período de crise, tal mudança se configura bastante improvável. No mínimo, é possível afirmar com consistência que não há nenhuma iniciativa legislativa nessa direção hoje. Assim sendo, a resposta é não .

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

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

Para verificar essa questão, novamente recorremos ao maior grupo de despesas do contrato de gestão: os recursos humanos, considerando que a opção mais vantajosa nessa rubrica orçamentária trará o mais expressivo impacto econômico e financeiro, na medida em que ela representou, em média, 60% dos recursos alocados nas parcerias entre 2004 e 2014, 79% em 2015 e 82,63 m 2016 (sendo a elevação desse percentual ocasionada pelos expressivos cortes de verbas estaduais para os repasses aos contratos de gestão em virtude da crise econômica, lembrando que essa rubrica orçamentária inclui não só as despesas com salários, encargos e benefícios, como também as despesas rescisórias dos recursos humanos demitidos por força dos cortes).

Analisando os dados fornecidos pelo Departamento de Recursos Humanos da Pasta referentes aos cargos e salários praticados pela SEC em dezembro/2016, verificamos que o desembolso equivaleu a R\$ 1.160.320, e a média salarial mensal, considerando os 228 servidores públicos da Cultura entre concursados e comissionados remunerados pela Pasta (ainda segundo o DRH/SEC), foi de R\$ 5.089. Por sua vez, a prestação de contas da Organização Social permitiu verificar, a partir da planilha analítica com nomes, cargos e salários, que a OS utilizou R\$ 308.107, para a remuneração de seus 62 empregados, cuja média salarial nominal em 31/12/2016 foi de R\$ 4.969.

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



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

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, com aquelas realizadas no exercício de 2016, na verificação das rotinas de manutenção predial e conservação preventiva, e constatados nas pesquisas de satisfação do público com os serviços culturais oferecidos.

OPINIÃO DA UM

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

A AMAB, no CG 04/2013, respondeu com excelência a essa demanda, buscando fontes alternativas de recursos e parcerias que permitiram a continuidade de suas ações, superando assim as metas de captação. Apesar disso, houve queda no público total e no total de exposições com relação a 2015.

Ainda assim, cabe destacar o empenho da OS para atrair novos públicos, utilizando diversos expedientes, a exemplo da parceria com o Google Art Institute para disponibilização em nível internacional de imagens em alta definição por meio da tecnologia Art Camera. Cabe elogiar também a alta qualidade das exposições do Museu Afro Brasil, que se manteve apesar do cenário de crise, sendo reconhecida também pela crítica especializada, conforme denota a conquista do prêmio Paulo Mendes de Almeida, concedido pela Associação Brasileira de Críticos de Arte – ABCA, como Melhor Exposição 2015 para a mostra “Africa Africans”.

O não cumprimento de uma ação relativa a realização de palestra no âmbito do SISEM levou a aprovação com ressalva por parte da Unidade Gestora quanto à prestação de contas apresentada, 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.

Considerando essa avaliação e de acordo com os dados analisados nesse PA UM, registramos que a execução contratual atingiu quantitativamente todos os resultados previstos, correspondendo adequadamente à execução orçamentária. Desse modo, informamos que, na avaliação da Unidade de Monitoramento, a prestação de contas da OS referente à execução do contrato de gestão 04/2013 no exercício de 2016 foi considerada **regular**, não tendo chegado a nosso conhecimento nenhuma informação em contrário, ressaltando que a veracidade das informações prestadas é responsabilidade da Organização Social e que a comprovação dos resultados e a análise técnica e qualitativa das realizações são de competência da Unidade Gestora.

Cabe ressaltar, por sua vez, observando o conjunto de contratos de gestão, que a realização das ações previstas em patamares adequados ou mesmo de superação das metas previstas, apesar dos cortes orçamentários, não indica exclusivamente sucesso na captação, obtenção de parcerias ou otimização de recursos, mas tem a ver também com as escolhas qualitativas realizadas. Na área cultural, por vezes é possível cumprir a mesma quantidade de ações apesar da redução de recursos,



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

devido a opções diferentes em relação à produção e execução das ações culturais. Mas há um limite para a otimização dos recursos disponíveis que, a partir de certa altura, pode implicar perda de qualidade e diversidade; redução da circulação cultural pelo Estado; cortes de pessoal, com consequente sobrecarga dos funcionários remanescentes e, por vezes, precarização das relações de trabalho; diminuição e, em casos extremos, paralização das ações de manutenção, salvaguarda e segurança (colocando os acervos e patrimônio em risco, bem como os trabalhadores e públicos frequentadores). Esse é o “custo de não fazer” ou de fazer de forma insuficiente, que tende, com o tempo, a se converter em gastos maiores decorrentes da necessidade de corrigir os problemas gerados pela falta de investimento.

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

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

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

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

A existência de contas de reserva e contingência devidamente constituídas e com recursos suficientes para suportar os fins a que se destinam também deve ser assegurada, no sentido de reduzir a insegurança financeira tanto no curto quanto no médio e longo prazos.

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

São Paulo, maio de 2017.

Claudinéli Moreira Ramos
Coordenadora da Unidade de Monitoramento



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

.....

EQUIPE DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

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

Coordenação: Claudinéli Moreira Ramos

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

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

Núcleo Apoio Administrativo: Danielle Lima da Silva (diretora)

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

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

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



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

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

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

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

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

OBSERVAÇÕES:

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

A seguir, apresentamos o quadro-síntese de avaliação.



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

QUADRO-SÍNTESE DE AVALIAÇÃO – PA UM 10.2017 REF. A 2016 – AMAB

	Item de Verificação	Peso e Ponderação		Pontuação
I. EFICÁCIA E EFETIVIDADE	Índice de Eficácia (% do cumprimento integral do Plano de Trabalho)	0 a 1 ponto	. 1 ponto: ≥ 96% . 0,75 ponto: ≥ 86% e <95% . 0,5 ponto: ≥ 76% e <85% . 0 pontos: ≤ 75%	0,75
	Total de público alcançado	0 a 1 ponto		0,75
	Captação de recursos realizada	0 a 1 ponto		1
I. EFICÁCIA E EFETIVIDADE / II. CONFORMIDADE E TRANSP.	% de despesas com remuneração de RH (total)	0 a 1 ponto	. 1 ponto: ≤ limite fixado no CG . 0 pontos: > limite fixado no CG	1
	% de despesas com remuneração de RH (dirigentes)	0 a 1 ponto		1
	Avaliação da UGE sobre os resultados no exercício	0 a 1 ponto	. 1 ponto: satisfatório ou aprovado sem ressalvas . 0,5 ponto: satisfatório com ressalva ou aprovado com ressalva ou regular . 0 pontos: regular com ressalvas ou não aprovado	0,5
II. CONFORMIDADE E TRANSPARÊNCIA	Avaliação dos controles internos da OS: Auditoria Independente e Conselho de Administração	0 a 1 ponto	. 0,5 ponto: parecer da auditoria aprovado sem ressalvas . 0 pontos: parecer da auditoria aprovado com ressalvas ou não aprovado + . 0,5 ponto: parecer do conselho aprovado sem ressalvas . 0 pontos: parecer do conselho aprovado com ressalvas ou não aprov.	0,5
	Índice de Transparência	0 a 1 ponto	. 1 ponto: ≥ 7,1 no IT UM/SEC SP	1
	Regularidade nos processos de compras e contratações	0 a 1 ponto	. 1 ponto: processos regulares e sem apontamentos de correção / melhoria (ocorrências) . 0,75 ponto: proc. com ocorrências leves . 0,5 ponto: proc. com ocorrências moderadas . 0 pontos: proc. com ocorrências graves	0,75
III. EFICIÊNCIA / ECONOMICIDADE	Comparativo de custos de RH em relação à Administração Direta	0 a 1 ponto	. 1 ponto: mais vantajoso do que execução pela Administração Direta . 0,5 ponto: execução tão vantajosa quanto pela Administração Direta . 0 pontos: execução menos vantajosa que a feita pela Administração Direta	1
PONTUAÇÃO MÁXIMA:		10	PONTUAÇÃO OBTIDA:	8,25
AVALIAÇÃO FINAL DA EXECUÇÃO CONTRATUAL EM 2016 - CG Nº 04/2013:				REGULAR

Unidade de Monitoramento, SEC SP - maio/2017.