



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

**PA-UM Nº 03/2016**

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

Contrato de Gestão nº 06/2012

Objetos: Museu da Imigração

OS: Instituto de Preservação e Difusão da História do Café e Imigração - INCI

Apresentação.....	2
Desempenho econômico e financeiro.....	3
Desempenho quanto à execução do plano de trabalho.....	6
Avaliação da Unidade de Monitoramento.....	9
Anexo: Quadro-síntese dos critérios de avaliação final da UM.....	22



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

## APRESENTAÇÃO

O presente Parecer Anual, elaborado pela Unidade de Monitoramento nos termos do Decreto nº 59.046/2013, visa a integrar o sistema de controle interno da Secretaria da Cultura e a apoiar a elaboração do Relatório Anual Conclusivo da Comissão de Avaliação (do qual este Parecer se torna anexo), para posterior envio ao Secretário da Pasta, ao Departamento de Controle e Avaliação da Secretaria da Fazenda e ao Tribunal de Contas do Estado.

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

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

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

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

Os cálculos comparativos entre as realizações de 2015 e 2014 (realizado 2015 comparado ao realizado 2014 = R/R) e entre o previsto e o realizado (realizado 2015 em relação ao previsto 2015 = R/P) foram efetuados pela UM, a partir das fontes citadas, sejam os relatórios da Organização Social ou o parecer técnico da Unidade Gestora. Para o cálculo foi utilizada divisão simples, de modo que os valores abaixo de 100% representam execução inferior à do ano anterior ou inferior à meta prevista, enquanto que valores acima de 100% indicam execução superior à do ano anterior ou superior à realização prevista.

Eventuais solicitações de complemento documental, na ocorrência de documentos não entregues e/ou demandas não esclarecidas durante o período de exame da documentação, bem como outras recomendações consideradas necessárias, estão distribuídas ao longo do Parecer.

Para atender a essas solicitações, a OS deverá incluir seção “Manifestação em resposta ao Parecer da Unidade de Monitoramento referente ao exercício 2015” no próximo Relatório Trimestral de 2016 (após a apresentação e antes das informações referentes ao cumprimento das metas), a ser entregue de acordo com o Cronograma Anual 2016. Dúvidas poderão ser esclarecidas pelo endereço eletrônico [monitoramento.cultura@sp.gov.br](mailto:monitoramento.cultura@sp.gov.br). Por meio desse mesmo e-mail, a organização social poderá, em caso de interesse, enviar sugestões, críticas e outras informações que julgar necessárias.

Salientamos, por fim, que nossa verificação deverá ser complementada e aprofundada pela análise mais apurada das demonstrações contábeis e devidas comprovações pelos demais órgãos de fiscalização do Estado (Secretaria da Fazenda e Tribunal de Contas do Estado).



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

**I. DESEMPENHO ECONÔMICO E FINANCEIRO**

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

**1) RECEITAS DO CONTRATO DE GESTÃO**

	2014	2015		Variação	
	Realizado'	Previsto	Realizado	2015 / 2014 Realizado	2015 Realizado / Previsto
<b>a) Repasses</b>	11.225.850	6.610.000	6.610.000	59%	100%
<b>b) Captação</b>	343.918	500.000	509.925	148%	102%
- operacional	-	500.000	509.925	-	102%
- incentivada	-	-	-	-	-
<b>c) Receitas Financeiras</b>	618.141	350.000	629.699	102%	180%
d) outras (recursos vinculados à operação/implantação)	-	1.500.000	-	-	0%
<b>e) Total (a+b+c+d)</b>	<b>12.187.909</b>	<b>8.960.000</b>	<b>7.749.624</b>	<b>64%</b>	<b>86%</b>

Fonte: Relatório Gerencial de Orçamento Previsto x Realizado

**OBSERVAÇÕES:**

- Com relação ao item “a”, pelo 5º Aditamento ocorrido em maio, houve redução em R\$1,5 milhão na previsão de repasses. Para a realização do plano de trabalho, foram utilizados os recursos vinculados à operação/implantação, provenientes de exercício anterior e citados no item “d”. Segundo a OS, tal montante não aparece no realizado, porque não foi apropriado mês a mês em 2015, uma vez que já estava em posse da OS, e lançá-lo poderia ocasionar entendimento de duplicação dessas receitas.
- Com relação ao item “c”, a OS ressalta que apresentou no montante global R\$119.804 relativos a rendimento das contas de reserva e contingência, que - em princípio - não podem ser utilizados para execução de despesas vinculadas ao plano de trabalho. Além disso, o rendimento superior ao previsto também tem impacto pela órbita das despesas, visto que a rubrica de despesas tributárias e financeiras tem, sobretudo, IR e COFINS sobre o rendimento das aplicações.
- É válido mencionar que o aprimoramento da planilha previsto x realizado da SEC, bem como o novo modelo de DIRD, desenvolvido pelo TCE, a serem utilizados na prestação de contas a partir do próximo exercício, contribuirão para maior clareza da informação fornecida, como a distinção entre receitas das contas de reserva e àquelas a serem utilizadas para realização do plano de trabalho; ou ainda para evidenciar recursos de exercícios anteriores e sua utilização no próprio exercício.

**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.



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

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

**a) Recursos Humanos**

	2014		2015		Variação	
	Previsto <sup>1</sup>	Realizado <sup>1</sup>	Previsto	Realizado	2015 / 2014 Realizado	2015 Realizado / Previsto
Recursos Humanos (R\$)	2.857.230	2.246.871	4.180.000	3.375.943	150%	81%
Dirigentes (R\$)	555.978	310.588	360.000	355.686	115%	99%
Total despendido com RH/Repasses	*	20%	63%	51%	-	-
Total despendido com dirigentes/Recursos Humanos	*	14%	9%	11%	-	-
Número de empregados CLT (em 31/12)	sem previsão	54	sem previsão	63	117%	-
Data da ata de aprovação do manual de Rh ( e última alteração) pelo Conselho Administrativo	sem previsão	01/01/2014	sem previsão	01/01/2014	-	-

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

\*Informação não avaliada no PA UM 2015 re.f 2014.

**OBSERVAÇÕES:**

- Os valores despendidos com o total de recursos humanos e aqueles despendidos exclusivamente com dirigentes estiveram abaixo do percentual definido em contrato de gestão como limite para despesas dessa natureza, a saber: 70% do repasse para o total de RH e 15% do total de RH para diretoria.
- Observa-se elevação em 17% do total de mão de obra contratada. Tal elevação reflete também o aumento de 50% com o total de custos com pessoal em 2015 com relação ao ano anterior. Vale mencionar que o MI esteve fechado até maio de 2014, mantendo durante o ano número de empregados inferior ao necessário para o pleno funcionamento, conforme citado no PA UM 2015 ref 2014.

**b) Principais Despesas com Pessoas Jurídicas**

	2014	2015		Variação	
	Realizado <sup>1</sup>	Previsto	Realizado	R/R'	R/P
Vigilância / portaria / segurança	1.329.471	1.700.000	1.527.069	115%	90%
Jurídica	35.249	42.000	36.274	103%	86%
Auditoria	18.683	33.000	25.440	136%	77%
Administrativa/RH/Controle de acesso	*	70.000	56.273	-	80%
Contábil	*	39.000	34.260	-	88%
Informática	*	20.000	23.235	-	116%

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

\*Informação não avaliada no PA UM 2015 ref. 2014.

**OBSERVAÇÃO:** Não ocorreram variações significativas para esse grupo. Vale dizer, que considerando o cenário de crise econômica, pode ser observado esforço da OS para otimização dos recursos, redundando em despesas inferiores ao previsto e similares as do ano anterior, para o que pode ser verificado.

**c) Utilidades Públicas**



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

	2014	2015		Variação	
	Realizado'	Previsto	Realizado	2015 / 2014 Realizado	2015 Realizado / Previsto
Utilidades Públicas (água, energia, gás, internet etc)	166.966	300.000	349.643	209%	117%

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

**OBSERVAÇÃO:** Verifica-se aumento das despesas com utilidades públicas nesse exercício com relação ao ano anterior e em relação ao previsto. Tal elevação pode ser justificada pelo aumento das tarifas de energia e água decorrentes da crise hídrica e pelo pleno funcionamento do equipamento, que esteve fechado até maio do exercício anterior.

**RECOMENDAÇÃO:** Que a UGE e a OS acordem possíveis ações visando à redução do consumo de água e energia, a serem descritas nas obrigações contratuais do próximo plano de trabalho, visando contribuir para a busca de sustentabilidade e reduzir as despesas correlatas, além de avançar no compromisso pactuado pelo Governo do Estado de São Paulo com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ONU).

**d) Programas**

	2015		Variação
	Previsto	Realizado	Realizado / Previsto
Programa de Edificações: Conservação, Manutenção e Segurança	459.000	399.041	87%
Programa Edificações/Repasse	7%	6%	
Programas de Trabalho Área Fim			
Programa de Acervo: Conservação, Documentação e Pesquisa	120.000	154.753	129%
Programa de Exposições e Programação Cultural	1.000.000	1.535.933	154%
Programa de Serviço Educativo e Projetos Especiais	100.000	65.330	65%
Programa de Ações de Apoio ao SISSEM - SP	100.000	73.340	73%
Programa de Comunicação e Imprensa	180.000	157.284	87%

Fonte: Relatório Gerencial de Orçamento Previsto x Realizado

**OBSERVAÇÕES:**

- Observa-se que a OS realizou despesas com o Programa de Edificações em conformidade ao pactuado em Contrato de Gestão. Segundo Quadro de Rotinas, anexo ao CG, a OS tem a obrigação de assegurar a manutenção física e a conservação preventiva das edificações, instalações e equipamentos de infraestrutura predial, investindo, no mínimo, 5% do repasse do Contrato de Gestão em ações de operação e em sua manutenção preventiva e corretiva.
- O Programa de Acervo apresentou variação 29% a maior com relação ao previsto, em decorrência de ampliação de despesas em "Documentação e Pesquisa" e "Atividades Afins" no quarto trimestre, quando houve implantação e abertura do CPRR ao público. As despesas foram cobertas com orçamento de 2014, uma vez que eram metas pendentes do exercício anterior.
- Já o Programa de Exposições e Programação, com realizado 54% superior ao previsto, decorreu de despesas previstas para 2014, mas não realizadas, por exemplo: Implantação de audioguias e de projeto museográfico; Parceria com o consulado mexicano para realização do evento "Dia de los muertos", não prevista inicialmente, mas considerada oportunidade de atração de público e receita; e Parceria com o consulado dos Estados Unidos, que custeou parte das despesas da exposição temporária "Retratos Imigrantes".
- Com relação aos demais programas com despesas ao menos 20% menores do que o previsto, a OS justifica que as metas foram integralmente cumpridas com otimização dos recursos.



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

**e) Receitas e Despesas**

	2015		Varição
	Previsto	Realizado	Realizado / Previsto
Total de receitas do Plano de Trabalho 2015	8.960.000	7.749.624	86%
Total de despesas do Plano de Trabalho 2015	8.960.000	8.424.403	94%
Receitas - Despesas	-	- 674.779	

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

**OBSERVAÇÃO:** Conforme já apontado no item I.1, apesar do registro de R\$ 7,7 milhões nas receitas, o plano de trabalho foi cumprido utilizando-se de saldo remanescente de 2014, no valor de R\$ 1,5 milhão. Desse modo, não houve déficit. Vale mencionar que a conta do Passivo "Projetos a Executar" do CG 06/2012 apresentou montante próximo a R\$ 4 milhões, indicando recurso remanescente de exercícios anteriores que poderá ser utilizado no exercício de 2016.

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

Indicadores	2014	2015
Índice de liquidez seca	1,00	1,00
Relação entre despesas áreas meio/fim	*	1,11
Relação entre receitas/despesas	0,85	1,00
Parecer da Auditoria Independente: <b>Única Consultoria e Auditoria</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	16/10/2013	16/10/2013

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

\*Informação não avaliada no PA UM 2015 ref. 2014.

**OBSERVAÇÕES:**

- Os indicadores acima apresentados 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.
- Somente o cálculo apresentado pela OS para a relação área meio/área fim apresenta resultado diferente da mesma relação obtida pelo relatório orçamentário previsto x realizado, cujo resultado é 0,72. Segundo o CG, o índice deve estar entre 0,5 e 0,7. Utilizando o relatório orçamentário como fonte, conclui-se que 42% das despesas com recursos humanos referem-se a área meio e 58% a área fim.
- Considerando-se a reabertura do Museu em 2014 e o fato de que a OS executou apenas 81% da previsão para recursos humanos em 2015, tendo contratado 9 funcionários durante o exercício, pode-se considerar que a OS ainda está adequando recursos humanos para o pleno funcionamento do equipamento. Desse modo, é possível admitir que o índice apresentado não traz distorção significativa com relação à distribuição de recursos humanos entre áreas meio e fim no CG 06/2012.

**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



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

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	R/R'	R/P
Exposições temporárias e itinerantes *	3	4	3	4	100%	133%
Eventos programação cultural **	11	12	18	26	217%	144%
Público educativo ***	5.700	15.891	7.915	34.559	217%	437%
Público presencial ****	30.000	66.575	80.000	116.700	175%	146%

**Fonte:** Quadro resumo preenchido pela OS no relatório de prestação de contas 2015

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

\* 2014 - ações 8 e 31; 2015 - ações 5,6 e 34.

\*\* 2014 - ações 9,12,13,29 e 32; 2015 - ações 7,10,11,20,22,24 e 35 (inclui educativo e SISEM).

\*\*\* 2014 - ações 21,22,25,26,27 e 28; 2015 - ações 16,17,18,19,21,23,25,26,28,29,30 e 31.

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

**OBSERVAÇÕES:** Segundo a UGE (Parecer Técnico, p. 8) somente as metas que não alcançaram o resultado anual ou que o excederam em mais de 20% serão comentadas. Ainda no mesmo documento (p.15), a UGE acata as justificativas para a superação das metas das ações superadas, mas informa que reavaliou os números para os próximos planos de trabalho, tornando as metas mais realistas.

**RECOMENDAÇÃO:** Levando em conta a reabertura recente do museu, recomendamos que a UGE avalie com atenção as séries históricas do equipamento e de outros museus com características semelhantes a fim de melhor dimensionar as metas dos próximos planos de trabalho.

## 2) EXECUÇÃO DO PLANO DE TRABALHO

CUMPRIMENTO DO PLANO DE TRABALHO	2014		2015		Variação	
	Previsto'	Realizado'	Previsto	Realizado	R/R'	R/P
Nº de ações com metas	45	40	47	46	89%	98%
Nº metas condicionadas	1	0	0	0	0%	-
Nº de ações com metas não executadas com justificativa aceita pela UGE	Não se aplica	5	Não se aplica	1	-	-

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

**OBSERVAÇÃO:** A execução contratual do exercício 2015 foi mais bem-sucedida que a do ano anterior, indicando provável melhor planejamento e maior empenho em relação ao previsto. O índice de eficácia desse contrato de gestão em 2016 foi de 98%.

**RECOMENDAÇÃO:** A previsão e busca de realização de metas condicionadas, sobretudo em períodos de crise, é aconselhável, na medida em que a redução dos recursos para as parcerias com Organizações Sociais tende a inviabilizar a adequada alocação de montantes para todas as realizações previstas. Ademais, essa previsão denota esforço meritório de planejamento e agilidade (já prever e deixar pré-aprovadas metas condicionadas a recursos adicionais) e de busca de sustentabilidade.



**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)	Não	Sim
Índice de satisfação do público com a programação cultural (%)	-	**
Contribuiu para descentralização das ações culturais ( Sim/ Não)***	Sim	Sim
Cumpriu as rotinas e obrigações contratuais (Sim/Não/Parcial)****	Sim	Sim
Avaliação da prestação de contas (Satisfatório, Regular, Regular com ressalva, Insatisfatório)	Satisfatório	Satisfatório

**Fonte:** Quadro resumo preenchido pela UGE em seu Parecer Técnico para 2014

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

\*\* A OS não realizou pesquisa de perfil/satisfação de público em 2014. Já em 2015, a realizou nos meses de junho e novembro com empresa contratada ( Instituto de Pesquisas A Tribuna). O anexo à prestação de contas relativo à pesquisa feita com público escolar informa que “o conjunto das respostas apresenta um elevado índice de satisfação e aprovação em relação as visitas educativas na perspectiva dos estudantes que participaram da pesquisa, mediante ao interesse demonstrado pelos respondentes tanto na visita propriamente dita como no museu, sua temática e seu acervo exposto (98,4%, 85,4% e 94,3% respectivamente). 100% dos respondentes alegam ter aprendido algo novo ou que facilitou a compreensão de certos assuntos. Entretanto, assim como na avaliação para professores, 30,6% das respostas mencionam sugestões de visitas com tempo maior ou que contemplasse todas as salas da exposição e como nova informação, em relação à pesquisa do 1º semestre, 15,3% dos respondentes sugerem mais interatividade nas visitas.”

\*\*\* Esse item diz respeito aos esforços para ampliar a oferta e fruição dos resultados culturais pelo Estado. A partir da planilha de municípios, criada pela UM para preenchimento por todas as OSs parceiras da SEC, foi possível verificar que as ações *in loco* do contrato de gestão em exame atingiram a 3 municípios.

\*\*\*\* De acordo com o relatório da Unidade Gestora, as rotinas e obrigações contratuais foram devidamente cumpridas (p. 23 do Parecer anual da UPPM).

**RECOMENDAÇÃO:** 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 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)**

<b>INSTITUTO DE PRESERVAÇÃO E DIFUSÃO DA HISTÓRIA DO CAFÉ E IMIGRAÇÃO - INCI</b>	2014	2015	2015/2014
Museu da Imigração	8,00	9,28	116%
Média do IT SEC SP (46 sites em 27 contratos e gestão)	8,32	8,51	102%

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

**OBSERVAÇÃO:** 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, houve melhora no indicador para o Museu da Imigração, mantendo-se na categoria “transparência satisfatória”, evidenciando a boa performance da OS na viabilização de acesso à informação correspondente a esse contrato durante todo o ano.



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

**c) Visitas de campo**

Ao longo de 2015 foram realizadas 60 visitas de campo pela Unidade de Monitoramento. Atréadas ao CG 06/2012, foram realizadas 4 visitas em: 25/06/2015, 23/07/2015, 18/09/2015 e 28/11/2015. Os objetivos foram: participar do 7º Encontro Paulista de Museus; verificar o funcionamento rotineiro e o estado de conservação e aspectos de manutenção e segurança do equipamento cultural, observar as atividades em desenvolvimento, participar no workshop “Os processos de planejamento no âmbito dos museus”; e visitar às exposições.

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

Em relação às receitas e despesas vinculadas à execução do CG 06/2012 em 2015, este Parecer permitiu verificar que:

- Os índices econômico-financeiros bem como as opiniões emitidas pela auditoria independente em seu parecer e pelo Conselho Administrativo sobre a prestação de contas da OS evidenciam regularidade.
- As receitas foram da ordem de R\$ 7.749.624, 85% proveniente de repasses da SEC à OS, 7% foi resultado dos esforços da Organização para captação, e 8% foi proveniente de receitas financeiras. Houve redução em R\$1,5 milhão no valor inicialmente previsto de repasses. Tal montante foi coberto com recurso proveniente de exercícios anteriores.
- As despesas de 2015 atingiram 94% do previsto, totalizando R\$ 8.424.403. Esse montante foi 42% inferior às despesas do ano anterior, em valores nominais, o que evidencia a situação geral de crise econômica que atingiu o país em meados de 2015 e que se perpetuou até a conclusão desse parecer.
- As maiores variações com relação à previsão foram relativas a: Auditoria: 77%; Programa de Acervo: 129%; Programa de Exposições e Programação Cultural: 154%; Programa de Serviço Educativo e Projetos Especiais: 65%; e Programa de Apoio ao SISEM: 73%. Tais variações tiveram as justificativas dadas pela OS, acatadas pela UGE.
- O quadro de funcionários apresentou ampliação de 17% com relação ao ano anterior. É válido dizer que o MI esteve fechado para reforma até maio de 2014. De modo que em 2015 buscou adequar os recursos humanos ao pleno funcionamento do equipamento.

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

- Houve uma meta não atingidas integralmente, tendo sido a justificativa acatada pela UGE.
- Não houve cumprimento de metas condicionadas.
- As variações orçamentárias não impactaram a execução das ações apresentadas no plano, tendo a realização representado 98% do previsto.

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

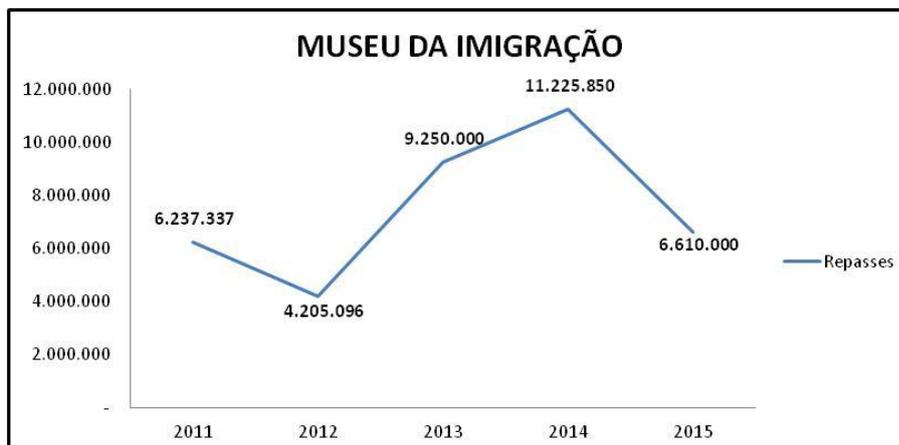
#### **1. Evolução histórica dos recursos financeiros e principais resultados do contrato de gestão**

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

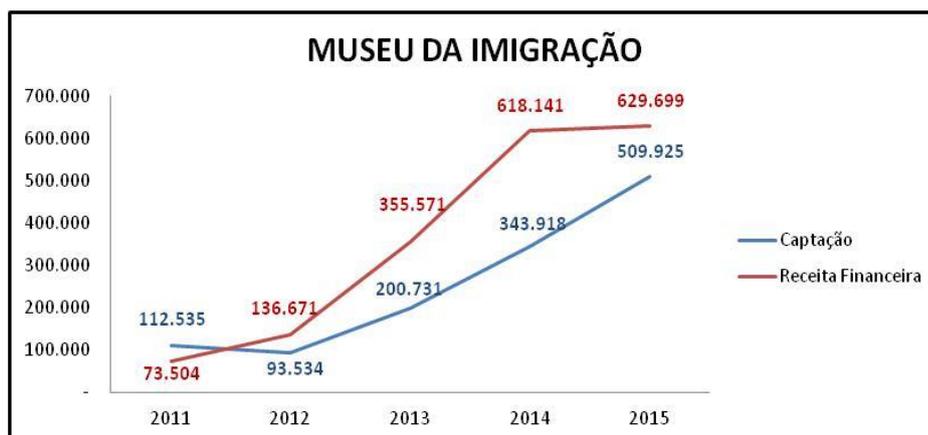
Em linhas gerais, verificamos que o comportamento dos repasses, captação e receitas financeiras nos últimos cinco anos foi:



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



Conforme gráfico, observa-se redução dos repasses em 2015. É importante mencionar que o MI esteve em reforma desde o início do CG 06/2012, sendo os aportes destinados ao custeio das obras. A abertura prevista para 2014 só foi possível em maio de 2015, de modo que recursos destinados ao funcionamento em 2014 acabaram restando como saldo e foram utilizados em 2015, o que explica a redução dos repasses para esse exercício.



Observa-se que a captação de recursos e as receitas financeiras apresentaram série histórica crescente desde o início do Contrato de Gestão. Ainda assim, dada a gravidade do cenário econômico, é mister observar a necessidade de ampliação e diversificação das fontes de receitas, apoios, patrocínios e parcerias, avançando-se na implementação e consolidação do plano de desenvolvimento institucional da OS, 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**

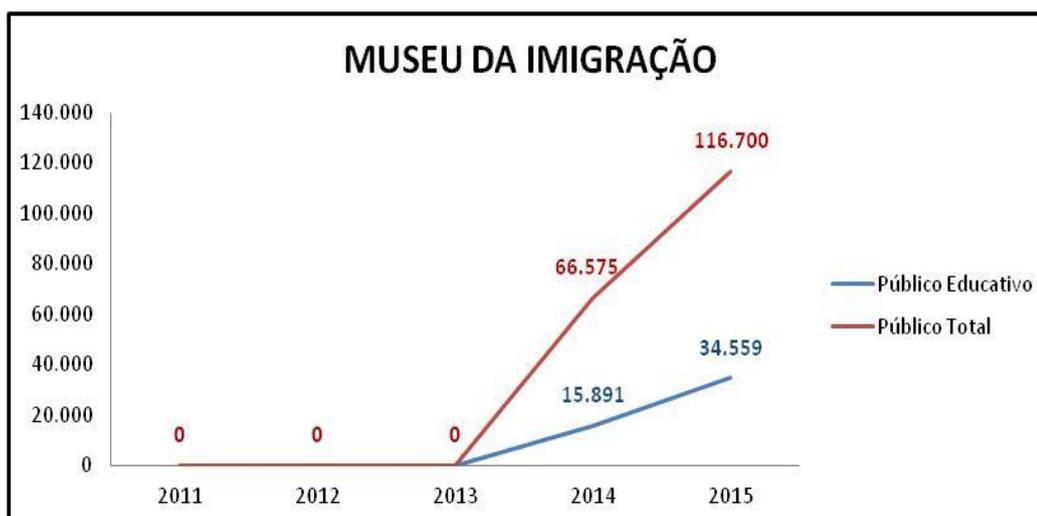
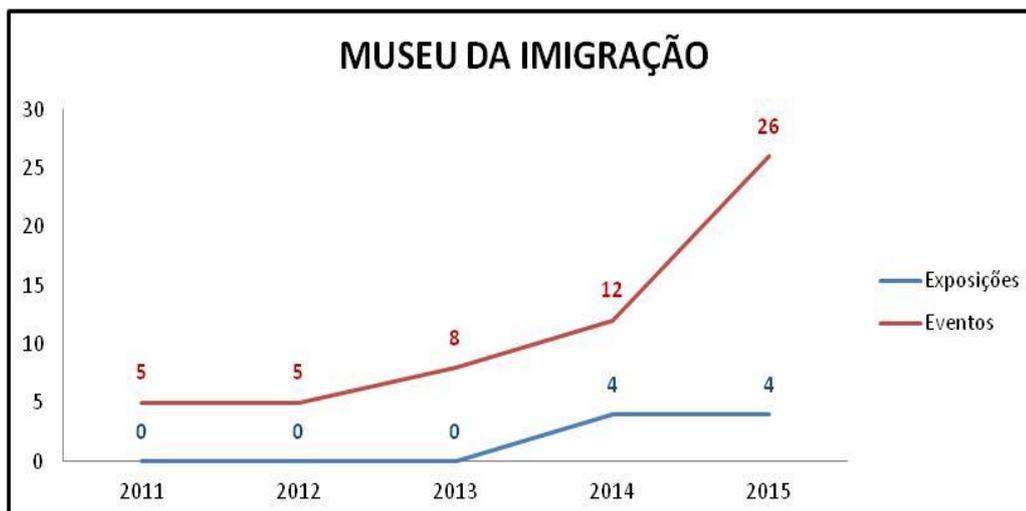
O exame das séries históricas das realizações, além de sinalizar a eficiência do contrato de gestão no cumprimento das metas propostas, é importante, sobretudo, para a verificação da efetividade dos esforços do contrato de gestão em direção ao resultado estratégico da Política Estadual de Cultura que busca assegurar: “cidadãos com acesso pleno, em todo o Estado, aos programas, grupos artísticos e equipamentos culturais, em toda a sua diversidade”, conforme previsto



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

na Política Cultural da Secretaria que compreende o conjunto de diretrizes da SEC para os contratos de gestão com as organizações sociais.

Com relação as ações e público, pode-se observar crescimento, tendo-se em conta a reabertura do equipamento e ampliação das atividades rumo ao pleno funcionamento, conforme ilustra-se pelos gráficos a seguir:



É válido dizer que com relação ao público, após reabertura em maio de 2014, o objeto cultural reinicia sua série histórica com crescimento ano a ano tanto do público educativo quanto do público em geral. Conforme já mencionado ao longo desse parecer, para os planos de trabalho de 2016, a UPPM buscou redimensionar as metas muito superadas.

**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

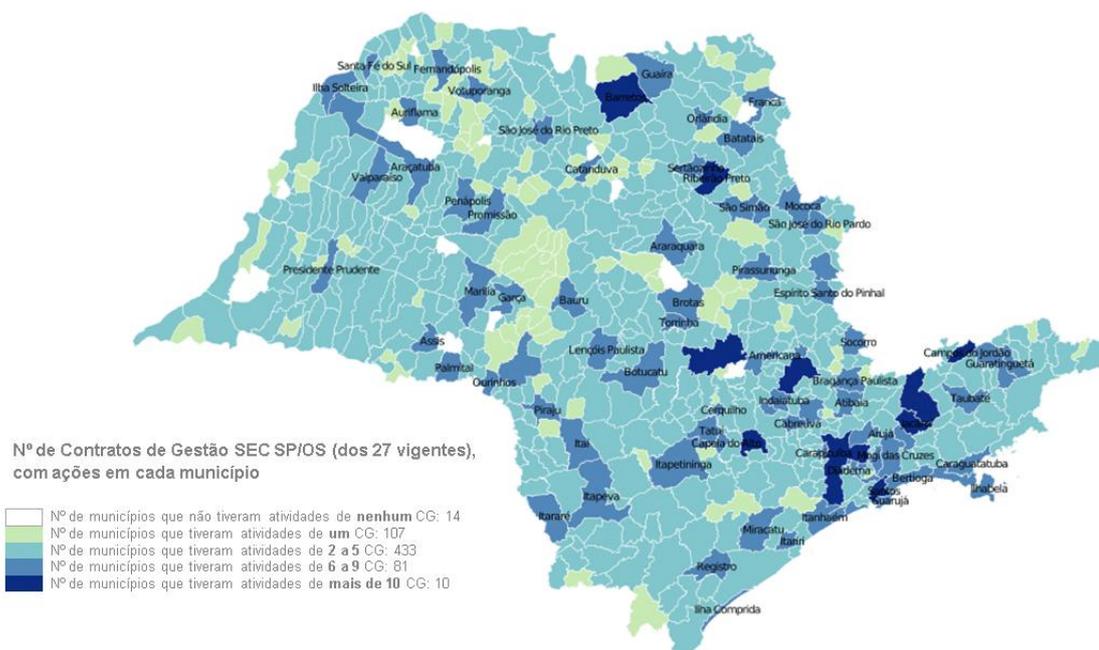


**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
**SECRETARIA DA CULTURA**  
**UNIDADE DE MONITORAMENTO**

de cobertura das ações da SEC no território estadual realizadas em parceria com OSs de Cultura no ano de 2015.

Assim, o primeiro mapa evidencia o total de municípios atingidos diretamente, somando ações de todos os contratos de gestão. O segundo permite verificar o comportamento das ações da área fim à qual está vinculado o contrato de gestão em exame (museus), e o terceiro traz o total de municípios beneficiados por ações ligadas a esse mesmo contrato de gestão. Dessa forma, é possível visualizar a contribuição obtida em 2015 sob vários ângulos: no que diz respeito ao previsto x realizado (indicado na tabela de “Resultados Alcançados” – item II.1 deste Parecer); na comparação com o conjunto de iniciativas realizadas pelo total de OSs e, mais especificamente, com as ações de circulação / itinerância da área fim do objeto contratual, e na verificação do desempenho específico desse contrato de gestão pelo Estado:

**Atuação da SEC em parceria com as OS no Estado de São Paulo em 2015**

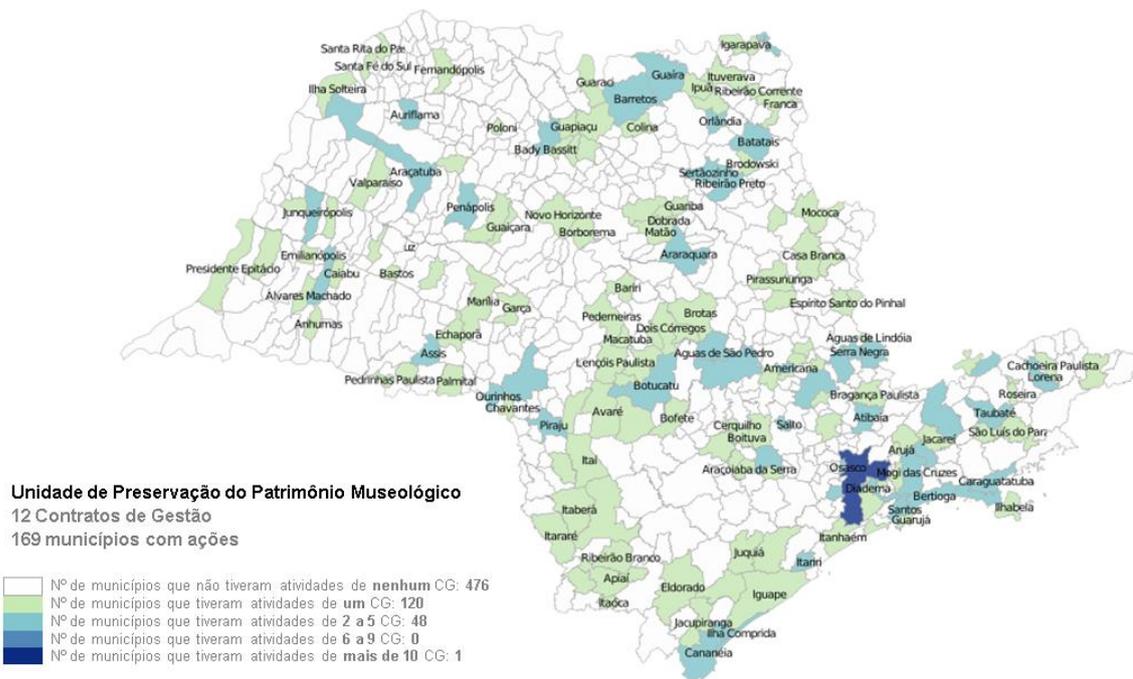


Fonte: Mapa construído pela Unidade de Monitoramento/SEC com base nos dados informados pelas Organizações Sociais na prestação de contas referente ao ano de 2015.



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

**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.

**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.



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

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 0,48% da atuação promovida in loco pelo conjunto dos contratos de gestão no Estado e representa um índice de cobertura territorial paulista de 0,47%.

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

Ao dar continuidade aos esforços de ampliação de público e realizar ações em 2 municípios paulistas, além de sua atuação na sede, localizada na capital, o Museu da Imigração 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 e a obtenção de receitas acessórias na composição de recursos do contrato de gestão, mediante captação de recursos.

## **2. Remuneração de recursos humanos - CLT**

Para tornar mais qualificadas as análises de eficiência e economicidade dos contratos de gestão, a Unidade de Monitoramento procedeu a um exame mais detalhado das despesas com 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.

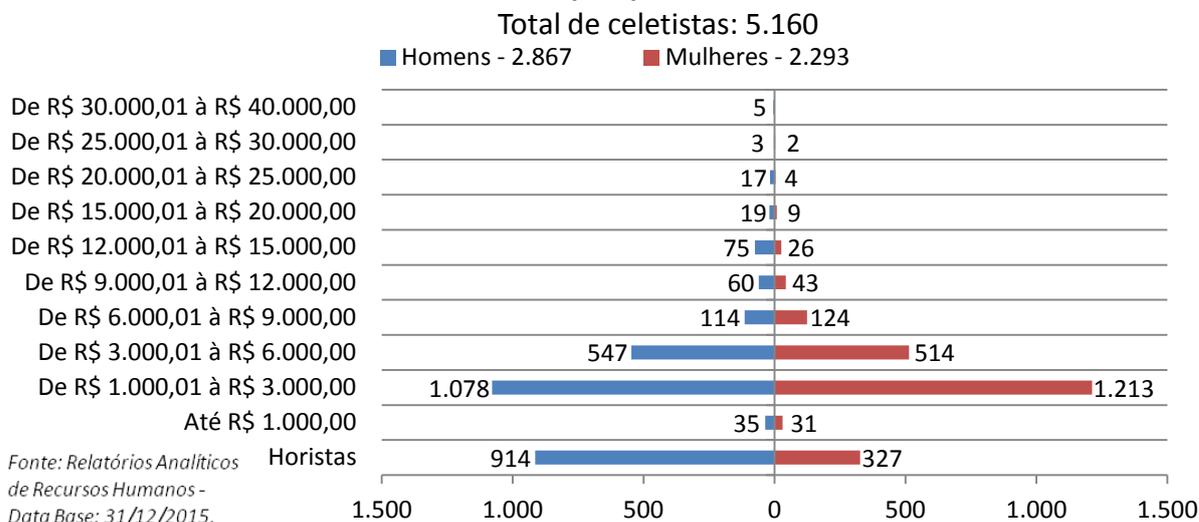
Para simplificar os agrupamentos, foram criadas 10 faixas de remuneração, e os funcionários celetistas foram distribuídos de acordo com a posição de seus salários nominais nessas faixas, considerando-se ainda a distribuição por sexo (homem ou mulher), com a mesma classificação censitária do IBGE, e usando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



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

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



Os dados apresentados demonstram que:

- Dos 5.160 funcionários celetistas das 20 organizações sociais parceiras da SEC, 3.919 atuam em regime de dedicação regular (em média 44 horas semanais) e 1.241 são remunerados por hora trabalhada (horistas).
- Dos 5.160 funcionários a grande maioria (2.357 = 45,7%) ganha até R\$ 3 mil. Considerando os horistas, o percentual sobe para 69,7%.
- 1.061 funcionários ganham acima de R\$ 3 mil e até R\$ 6 mil, o que equivale a 20,6% do total geral ou 27,1%, excluídos os horistas.
- 66 funcionários ganham até R\$ 1 mil por mês.
- Há mais homens (55,6%) que mulheres (44,4%) no conjunto dos contratos de gestão, quando computados os horistas, porém quando descontados, a diferença diminui e a proporção se inverte (49,8% homens e 50,2% mulheres).
- Nos salários até R\$ 9 mil, há relativo equilíbrio entre o total de homens (1.774) e o de mulheres (1.882) que recebem essa remuneração, sem contar os horistas (pois não é possível avaliar a proporção real de remuneração entre os sexos, visto que o total de horas de cada funcionário pode variar devido a inúmeros fatores).
- 179 homens e 84 mulheres recebem salários acima de R\$ 9 mil reais. O número de homens que ocupa os cargos mais bem remunerados é mais que o dobro do de mulheres.
- Nas três faixas de remuneração mais altas, há 24 homens e apenas 7 mulheres, sendo que nenhuma delas aparece dentre aqueles que recebem a maior faixa salarial (5 homens).

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



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

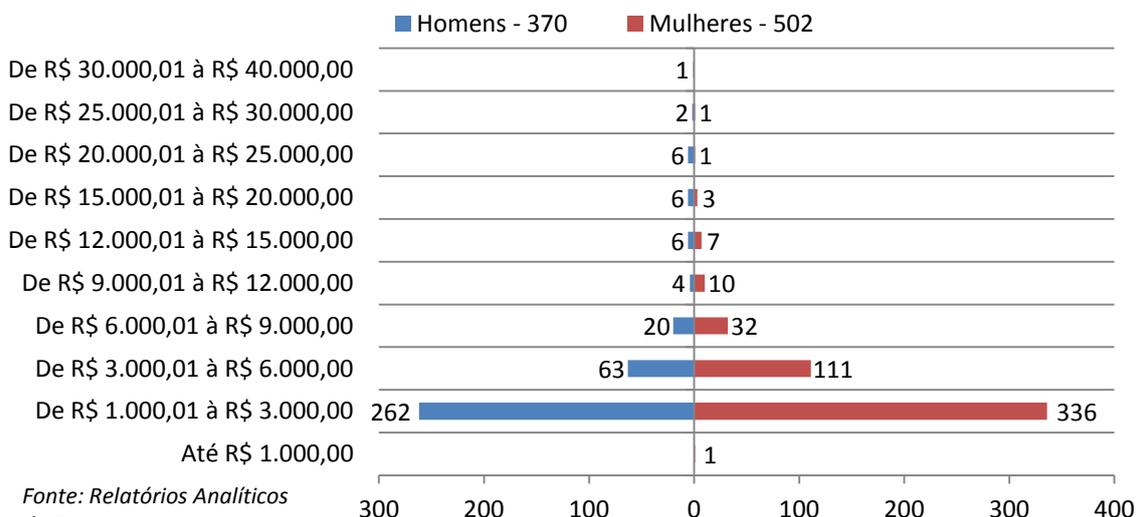
um papel no esforço social e coletivo de se assegurar a distribuição de cargos e remunerações de forma equitativa, que leve em conta o mérito, sem prejudicar – por força de preconceito e outros estigmas – a diversidade que é tão necessária à qualidade da gestão quanto à construção de uma sociedade mais justa. Nesse cenário, é fundamental garantir que homens e mulheres nas mesmas posições percebam a mesma remuneração e ter mecanismos que viabilizem o acesso a quaisquer postos para homens e mulheres de forma equivalente.

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

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

### Recursos Humanos (CLT) Museus - 2015

Total de celetistas: 872



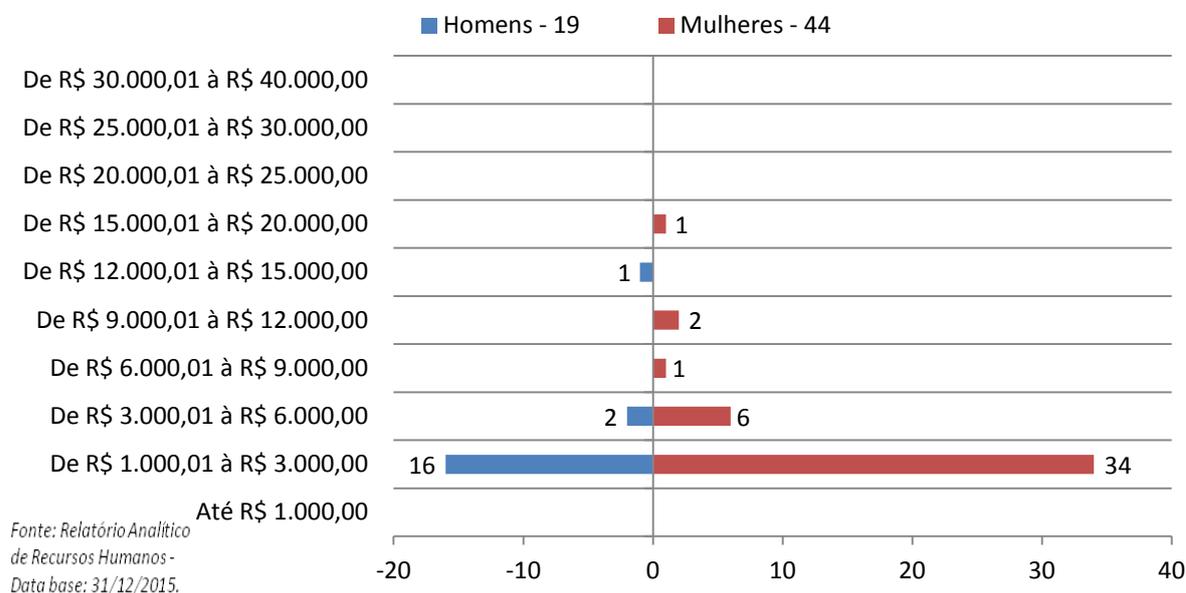
Fonte: Relatórios Analíticos de Recursos Humanos -



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

**Recursos Humanos (CLT) CG 06/2012 - 2015**

Total de celetistas: 63



c

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, 1,22% do total de recursos humanos empregados pelo conjunto de parcerias firmadas com organizações sociais e 7,2% do total de recursos humanos de Museus. No CG 06/2012, 30% são homens e 70% são mulheres. Já a distribuição salarial, concentra 79% do pessoal em salários até R\$3.000 e 1,6% ganham entre R\$15.000 e R\$ 20.000.

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

ORGANIZAÇÃO SOCIAL		PESQUISA WIABILIZA				SALARIÔMETRO		
Cargo	Salário da OS	Salário Médio	Menor Salário	Maior Salário	Cargo Similar Pesquisado	Salário Médio Inicial	CBO	Cargo Similar Pesquisado
Diretora Executiva	16.159	26.455	22.206	36.757	Diretor Executivo	19.178	131105	Diretor executivo de instituições culturais
Diretor Administrativo	12.500	26.455	22.206	36.767	Diretor Administrativo Financeiro	17.268	123105	Diretor Administrativo
Gerente de Controladoria Geral (*)	9.840	14.987	11.419	18.899	Gerente Financeiro/ Contábil/ Controladoria	4.031	131120	Gerente de organização social de interesse público
Gerente de Comunicação	9.840	11.503	9.445	15.030	Gerente de Captação/ Comunicação/ Marketing	7.919	142310	Gerente de comunicação



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

Coordenadora Técnica	6.367	11.503	9.445	15.030	Gerente de Captação/ Comunicação /Marketing	4.031	131120	Coordenador de projetos sociais
Analista Comunicação Pleno	4.130	3.862	3.407	4.401	Analista de Captação/ Comunicação/ Marketing	3.070	212410	Analista de comunicação (teleprocessamento)
Analista de Infraestrutura Pleno	3.934	6.912	5.008	8.824	Gerente de Serviços e Manutenção Predial	8.155	-	Coordenador de Manutenção
Analista de Comunic. Museológica Sr.	3.675	13.952	11.180	15.814	Gerente de Documentação e Acervo	2.948	261310	Museólogo
Analista de Preservação Sr.	3.675	13.952	11.180	15.814	Gerente de Documentação e Acervo	4.071	261210	Analista de Documentação
Analista Educativo Sr.	3.500	4.867	4.062	5.941	Analista Educacional Sr.			

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

(\*) Alocado nos recursos humanos do CG 09/2011 (MCAF) até outubro de 2015 não onerando a pactuação do CG 06/2012

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

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 a 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, por exemplo, quando se trata de pessoas contratadas em exercícios diferentes por salários que não sofreram alterações no plano de cargos de um ano para outro no plano, porém podem ser modificados em função de dissídios salariais).

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



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

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

Ante os dados apresentados e no intuito de verificar a economicidade do contrato de gestão em relação à execução do objeto contratual diretamente pela Administração, buscamos responder a duas perguntas: É viável realizar diretamente pela SEC o objeto contratual com os patamares de resultados registrados (atividades culturais; públicos; cumprimento de rotinas de preservação do patrimônio e das edificações e das obrigações legais e administrativas)? Sendo viável, seria mais vantajosa, equivalente ou menos vantajosa essa realização pela Administração Direta?

Como há muitas variáveis complexas a examinar – e tempo e recursos humanos e materiais exíguos – optamos por examinar as questões considerando um grupo principal de despesas, que é justamente aquele que representa a maior parcela de recursos financeiros alocados no contrato de gestão: a saber, a remuneração de recursos humanos.

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

No caso da força de trabalho, é fundamental que o Estado disponha de quadros ou de condições para contratá-los. O quadro abaixo apresenta as conclusões da análise efetuada:

<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, todos alocados em ações técnicas e administrativas da própria Secretaria. Desde 1993, conforme se verifica no Portal da Transparência do Estado, esse quadro não sofre alterações significativas e vem diminuindo paulatinamente ano a ano.
Há possibilidade de contratação de recursos humanos imediatamente ou no curto prazo para executar o objeto do contrato de gestão a contento?	<b>Não,</b> pois não existem cargos comissionados disponíveis e o ingresso de servidores no Estado somente se dá mediante concursos ou cargo em comissão. Os primeiros estão suspensos por causa da atual crise econômica e os segundos, ocupados ou congelados, pela mesma razão.
Há possibilidade de contratação de recursos humanos no médio ou longo prazo para executar o objeto do contrato de gestão a contento?	A realização de concursos depende de autorização governamental, assim como a criação de novos cargos comissionados. Se fosse apenas essa a necessidade, a resposta poderia ser sim ou não, estando fora da alçada única e exclusiva da Pasta. Porém, seria necessário alterar a legislação, para não ferir a Lei de Responsabilidade Fiscal, que limita os gastos com pessoal no Estado, destacando que SP já se encontra no limite prudencial em relação a tais gastos. Ante o contexto de defesa do Estado gerencial, da eficiência administrativa e da contenção de gastos estatais, que tem marcado a Administração brasileira desde os anos 1990, e que se intensificou no atual período de crise, tal mudança se configura bastante improvável. No mínimo, é possível afirmar com consistência que não há nenhuma iniciativa legislativa nessa direção hoje. Assim sendo, a resposta é <b>não</b> .



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

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

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

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

Analisando o quadro de servidores da SEC fornecido pelo Departamento de Recursos Humanos da Pasta e cujos dados constam do Portal da Transparência do Estado, verificamos que o desembolso da SEC em dezembro equivaleu a R\$ 1.231.436, e a média salarial mensal nominal, 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\$ 171.460, para a remuneração de seus 63 empregados, cuja média salarial nominal em 31/12/2015 foi de R\$ 2.722.

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**

Assim sendo e de acordo com os dados analisados, 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



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

prestação de contas da OS Instituto de Preservação e Difusão da História do Café e Imigração – INCI referente à execução do contrato de gestão 06/2012 no exercício de 2015 foi considerada **satisfatória**, 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.

A avaliação da Unidade Gestora quanto à prestação de contas apresentada foi pela aprovação, cabendo a ela acompanhar e atestar a qualidade e a efetividade dos resultados apresentados e verificar a necessidade de adequações nos próximos planos de trabalho.

Por fim, cabe registrar preocupação relacionada à tendência de redução de aportes do Estado para o contrato de gestão, ainda sob a influência do cenário de grave crise econômica nacional. Unidade Gestora e OS deverão estar atentas às readequações necessárias, para garantir a continuidade do contrato de gestão até seu encerramento da melhor maneira possível, inclusive por meio da busca de novas parcerias, fontes adicionais de recursos financeiros e materiais e revisão de contratos com fornecedores e prestadores de serviços, desde que não comprometam a qualidade requerida das ações, nem coloquem em risco a adequada manutenção e conservação predial do equipamento cultural e a segurança de seus colaboradores e públicos.

São Paulo, 13 de maio de 2016.

Claudinéli Moreira Ramos  
Coordenadora da Unidade de Monitoramento

.....  
**EQUIPE DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO**

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

**Coordenação:** Claudinéli Moreira Ramos

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

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

**Núcleo Apoio Administrativo:** Danielle Lima da Silva (diretora)

**Assessoria Técnica:** Liliana Sousa e Silva, Gabriela Toledo Silva, Eduardo Baider Stefani

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

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

São Paulo, Secretaria da Cultura, Maio/2016.