

**PA-UM N º 03/2020**

**PARECER ECONÔMICO-FINANCEIRO ANUAL DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DA  
PRESTAÇÃO DE CONTAS DO EXERCÍCIO DE 2019**

Contrato de Gestão nº 01/2018

Objetos: Pinacoteca do Estado de São Paulo e seus Anexos  
(Estação Pinacoteca e Pinacoteca Contemporânea) e o Memorial da Resistência  
OS: Associação Pinacoteca Arte e Cultura - APAC

<b>APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>2</b>
<b>I. EFICÁCIA E EFETIVIDADE.....</b>	<b>8</b>
A. CUMPRIMENTO GERAL DO PLANO DE TRABALHO.....	8
B. PRINCIPAIS RESULTADOS FINALÍSTICOS ALCANÇADOS .....	10
C. EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA.....	11
i. RECEITAS E DESPESAS DO CONTRATO DE GESTÃO .....	11
ii. DETALHAMENTO DESPESAS LIGADAS À EXECUÇÃO DO CONTRATO DE GESTÃO ..	13
D. COBERTURA TERRITORIAL ATINGIDA NO ESTADO DE SÃO PAULO .....	14
<b>II. CONFORMIDADE E TRANSPARÊNCIA .....</b>	<b>17</b>
A. CUMPRIMENTO DE OBRIGAÇÕES CONTRATUAIS E ATENDIMENTO À LEGISLAÇÃO	17
B. TRANSPARÊNCIA AFERIDA NOS SITES DOS OBJETOS CONTRATUAIS .....	18
C. VISITA TÉCNICA .....	19
<b>III. EFICIÊNCIA / ECONOMICIDADE .....</b>	<b>21</b>
A. ANÁLISE DE GASTOS COM RECURSOS HUMANOS .....	21
B. COMPARATIVO DE GASTOS COM RH EM RELAÇÃO AO ESTADO .....	27
<b>IV. PENDÊNCIAS/ CORREÇÕES DO PA UM 2019 ref 2018 .....</b>	<b>33</b>
<b>V. OPINIÃO DA UM.....</b>	<b>33</b>
ANEXO A - Quadro-Síntese de Avaliação – PA UM 2020 REF. A 2019.....	35
ANEXO B - Relatório de Visitas Técnicas e participação em eventos relacionados à execução dos Contratos de Gestão – 2019 .....	37
ANEXO C - SIGLÁRIO .....	44

## APRESENTAÇÃO

Elaborado nos termos do Decreto nº 59.046/2013, o presente Parecer Anual integra o sistema de controle interno da Secretaria de Cultura e Economia Criativa (SEC) e apoia a elaboração do Relatório Anual Conclusivo da Comissão de Avaliação. O mesmo parecer também é encaminhado para o Secretário da Pasta, o Departamento de Controle e Avaliação da Secretaria da Fazenda do Estado (DCA/SEFAZ) e o Tribunal de Contas do Estado (TCE), tendo sido elaborado principalmente a partir da análise e cotejamento dos seguintes subsídios:

- a. Parecer Técnico da Unidade Gestora (UGE): fonte prioritária de informações desta análise;
- b. Relatório anual de prestação de contas das Organizações Sociais de Cultura (OSs) e anexos, sobretudo Quadro-Resumo;
- c. Pareceres da Unidade de Monitoramento (PA UM) dos exercícios anteriores, bem como informações provenientes das reuniões e visitas técnicas realizadas e das solicitações por e-mail feitas à OS e/ou UGE;
- d. Planilha do Índice de Transparência (IT) nos Sites dos Objetos Contratuais aferida periodicamente.
- e. Documento: “Política Cultural da Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo”, referência norteadora da definição e avaliação dos resultados finalísticos, disponível no Portal Transparência na Cultura.

Tal como nos exercícios anteriores, a Unidade de Monitoramento se empenhou na realização de cuidadoso exame da execução contratual do exercício de 2019, no que diz respeito aos aspectos de Eficácia e Efetividade; Conformidade e Transparência e Eficiência/ Economicidade. Na avaliação do item I. Eficácia e Efetividade da execução dos planos de trabalho, foram examinados: a) o cumprimento geral do plano de trabalho; b) os principais resultados finalísticos alcançados; c) a execução orçamentária; e d) a cobertura territorial atingida no estado de São Paulo com as ações do contrato de gestão *in loco*. A verificação do item II. Conformidade e Transparência da execução contratual levou em conta: a) o cumprimento de obrigações contratuais e atendimento à legislação vigente; b) transparência aferida nos sites dos objetos contratuais; e c) visitas técnicas para observação da acessibilidade e inclusão. No que diz respeito ao item III. Eficiência/ Economicidade no uso dos recursos públicos, o foco foi: a) análise de gastos com RH das OSs e das parcerias entre as organizações sociais parceiras e b) comparativo de gastos com recursos humanos entre organizações sociais e Estado. Ao final, consta o item IV sobre verificação de pendências quanto ao PA UM de 2018; e a opinião da UM quanto à execução contratual em 2019, seguida da objetivação dos critérios que a embasaram.

Todos os cálculos presentes no PA UM, comparativos entre as realizações de 2019 e 2018 e entre o previsto e o realizado no exercício, foram efetuados pela UM, a partir das fontes citadas, sendo utilizada divisão simples. No resultado, os valores abaixo de 100% representam execução inferior à do ano anterior ou inferior à meta prevista, enquanto 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. As respostas e complementos deverão ser apresentados pela OS no próximo relatório trimestral após o recebimento deste parecer. Dúvidas poderão ser esclarecidas pelo e-mail: [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.

Além do envio aos órgãos de controle, à Unidade Gestora e aos conselhos e diretores da entidade parceira, este parecer também será publicado no Portal da Transparência na Cultura ([www.transparenciacultura.sp.gov.br](http://www.transparenciacultura.sp.gov.br)).

## **CONTEXTO GERAL – SEC E CONTRATOS DE GESTÃO**

O ano de 2019 teve início com as mudanças na cúpula da administração pública decorrentes da eleição de outubro de 2018. O ex-prefeito João Dória assumiu o Governo do estado de São Paulo e escolheu para a Pasta da Cultura o ex-ministro da Cultura, Sérgio Sá Leitão, em lugar de Romildo Campello, secretário desde abril de 2018, quando José Luiz Penna decidiu apresentar candidatura à Câmara, deixando vago o cargo na Cultura do Estado.

O início da nova gestão trouxe a forte marca da mudança de nome da Pasta, que deixou de ser Secretaria da Cultura para se chamar Secretaria de Cultura e Economia Criativa. Apesar desta ampliação de escopo, em janeiro, o decreto de execução orçamentária, nº 64.078/2019, apresentou um contingenciamento de 22,84% à SEC, representando um impacto próximo à R\$103 milhões às Organizações Sociais, cujos repasses representam mais de 70% do orçamento da Secretaria.

A Pasta já lidava com o contingenciamento de 2018, na casa dos 10%, além dos sucessivos cortes dos anos anteriores, o que já vinha obrigando as OSs, na maioria dos casos, a operarem cobrindo apenas custos fixos. Um dos efeitos da crise, iniciada em 2015 e agravada nos anos seguintes até 2019, foi a alteração dos planos de trabalho das OSs, as quais, passaram a executar quase a totalidade das programações culturais, tais como exposições, festivais, cursos, oficinas, entre outros, como ações condicionadas à captação adicional ou a uma possível otimização de recursos. Uma nova redução de orçamento, em 2019, inviabilizaria a manutenção mínima da oferta cultural nos patamares históricos, gerando inclusive o fechamento de polos do Projeto Guri, a redução de horários ou o fechamento das portas dos museus e bibliotecas, a diminuição de apresentações dos grupos artísticos e demissões em massa de funcionários que atuam nas OSs. Desse modo, o setor cultural se mobilizou e com os esforços da Pasta junto ao Palácio e à Secretaria da Fazenda e do Planejamento, houve em abril a liberação de R\$90 milhões do total contingenciado.

Ainda assim, a Pasta enfrentava uma questão interna quanto às definições e divisões orçamentárias dos Programas do Estado, além das dificuldades comuns a um primeiro ano de gestão, quanto à formação de equipe, definição de novos fluxos, programas e projetos, relacionamento com os parceiros etc. Todos esses fatores, mesmo com os esforços internos, causaram demora nas assinaturas dos termos aditivos de 2019 para a maior parte dos contratos de gestão. O atraso gerou questões críticas à gestão, tanto do ponto de vista das OSs, em relação às incertezas das prioridades de ação do novo Gabinete, considerando o cenário de recursos escassos, quanto das áreas técnicas e avaliativas da SEC, que tiveram dificuldade no acompanhamento trimestral das realizações das OSs frente ao previsto, uma vez que os relatórios entregues, via de regra, traziam como previsão as metas existentes quando da assinatura do contrato de gestão sem necessariamente corresponder exatamente a pretensão da parceria para o presente exercício e ao orçamento existente.

Ao término do exercício, a questão findou parcialmente equacionada, de modo que as prestações de contas entregues pelas entidades, objeto de análise do PA UM, responderam aos termos aditivos assinados para o exercício, mesmo que tardiamente. No entanto, é importante destacar, que a avaliação periódica dos resultados ao longo dos primeiros trimestres, exigência prevista em lei, restaram com lacunas quanto ao previsto que ainda não havia sido aditado. A UM já vem alertando às áreas internas da SEC, que essa questão deve ser equacionada e evitada nos próximos exercícios, a fim de garantir a previsibilidade de ações, de orçamento e o devido monitoramento e avaliação dos resultados dos CGs.

## **CONTEXTO – UM e PA UM 2019**

Com relação aos trabalhos da Unidade de Monitoramento em 2019, é conveniente explicar que a troca de secretariado repercutiu também nas coordenações da Pasta. Na UM, houve a exoneração de Claudinéli Moreira Ramos, coordenadora da Unidade desde seu início, tendo feito parte da estruturação da área, em 2012, e tendo também coordenado a Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico desde 2008, até assumir a UM em 2013; e a entrada de Cláudia Ciarrochi Ferreria, que ocupou o cargo

até abril. Suas ações neste período se voltaram à reversão, bem-sucedida, do contingenciamento anunciado em janeiro. Com sua saída, a diretora do Departamento de Avaliação da UM, Marianna Percinio Moreira Bomfim, passou a responder pelo expediente da coordenação da área.

De modo geral, no início de 2020, a situação interna da UM é melhor do que a do início de 2019. No lugar de 4 membros, a equipe conta atualmente com 6 servidores, quadro maior, mas ainda reduzido se comparado às necessidades da área, tendo-se em conta que entre 2015 e 2018 a Unidade contou, por boa parte do tempo, com 10 colaboradores, entre servidores de carreira, comissionados e especialistas em políticas públicas, disponibilizados pela, então, Secretaria de Planejamento, atual Secretaria da Fazenda e do Planejamento. A composição atual apresenta 100% de graduados e 67% detém mestrado e/ou doutorado. Essa formação, vinculada a um enorme comprometimento público e espírito de equipe, tem sido fundamental para a continuidade dos trabalhos e atendimento das novas demandas que surgem a cada dia. Importante frisar que a situação de quadro reduzido não é exclusiva da UM, e que o Gabinete tem ciência do assunto, mas que a reversão desta situação é complexa, sobretudo com o contexto grave da crise em todos os setores, o que torna bem mais difícil o atendimento às diversas demandas, colocando a área de cultura num rol de casos dramáticos. Uma das possibilidades envolve uma completa reestruturação da Secretaria, o que vem sendo organizado e testado desde o início da gestão, mas que requer planejamento e um processo cuidadoso para que todas as competências necessárias a cada departamento se mantenham e haja espaço para as novas atribuições envolvendo as diretrizes de economia criativa e de desburocratização.

No que se refere ao Monitoramento dos Contratos de Gestão, a ausência de recursos também inviabilizou tratativas para continuidade dos ajustes e manutenção do Sistema de Monitoramento e Avaliação (SMAC), que se manteve inoperante em 2019. A falta de um sistema informatizado de monitoramento tem implicado na qualidade do acompanhamento *pari passu* dos contratos de gestão e na geração de informação, rápida, integrada e atualizada, já que atualmente esse acompanhamento ainda é realizado de forma analógica, a partir de documentos físicos ou digitais, sobretudo em planilhas e arquivos convertidos em pdf. É fato que isso reduz a produtividade tanto de quem produz e alimenta os dados, as organizações sociais, quanto de quem os analisa, as equipes técnicas da SEC e a Comissão de Avaliação dos contratos de gestão; além de aumentar as possibilidades de erro nesse processo, de modo que a expectativa da UM para a resolução do problema continua viva. Importante frisar que a UM recebeu, no início de 2020, sinalização positiva do Gabinete para retomada deste assunto.

A dificuldade orçamentária também tem impedido, conforme abordado no PA UM 2018, a realização de mais pesquisas de perfil e satisfação de público atendido pelas OSs. Há, no entanto, um enorme comprometimento do Gabinete com as questões de pesquisa, tendo em conta a certeza de que uma melhor compreensão dos impactos das ações culturais permitirá maior visibilidade de sua importância e mais recursos públicos e privados para a continuidade do trabalho. Deste modo, em 2019, em parceria com as OSs, foi possível a realização de importantes pesquisas de eventos de grande vulto no estado de São Paulo. Essas pesquisas foram realizadas pela Fundação Getúlio Vargas e analisaram o impacto econômico do Festival Internacional de Inverno de Campos do Jordão, evidenciando que a cada R\$ 1 investido foram injetados R\$ 16,7 na economia local, sendo R\$ 3,16 em tributos, dos quais R\$ 2,10 foram em impostos federais; assim como demonstraram um impacto econômico impressionante também as pesquisas feitas no Festival SP Gastronomia e no Festival Revelando São Paulo. O Impacto econômico do SP Gastronomia foi de R\$203,9 milhões, além da arrecadação de tributos de R\$27,8 milhões. Cada R\$ 1,00 investido teve de retorno R\$ 4,3. O Revelando SP gerou um impacto econômico de R\$ 94,9 milhões, com um retorno sobre investimento de R\$ 26,80 para cada R\$ 1,00 aportado. São trabalhos que servem para ilustrar a importância econômica do setor cultural e de economia criativa paulista. Destacaram-se ainda outras pesquisas, realizadas pelas OSs sobre aspectos qualitativos da oferta cultural, tal como a anualmente feita pela SP Leituras sobre os públicos das bibliotecas-parque, ou as realizadas pela Sustentidos sobre seus alunos e egressos. Essas pesquisas são importantíssimas e precisam continuar a ser estimuladas a fim de dar luz ao que vem sendo feito e para balizar as ações futuras da Pasta.

Em 2019, seguindo sua rotina de visitas, a UM escolheu como temática a acessibilidade e inclusão nos objetos culturais geridos em parceria. Foi a primeira vez que a área se mobilizou neste sentido, mesmo se o tema contempla aspectos bastante técnicos, como atendimento às normas da ABNT, e que demandariam um olhar de especialista. Apesar do estudo prévio, a ida a campo, feita por 5 membros da UM, teve como opção metodológica a escuta e a observação. Assim, num primeiro momento foi estabelecido diálogo com a equipe da organização social, a partir de um questionário semiestruturado, mas com uma abertura para que a OS explicasse tudo que considerasse importante sobre suas ações vinculadas ao tema. Na sequência, a UM fez visita pelo espaço físico, registrando os aspectos observados sobre acessibilidade.

Fundamental dizer que quando se pensa em acessibilidade o que vem primeiro à cabeça é a questão da existência de rampas, piso tátil, cadeiras de rodas; mas a inclusão demanda muito mais do que isso, englobando comunicação apropriada ao tipo de deficiência; equipe diversificada e que tenha na composição pessoas com deficiência; busca por parcerias interessadas e que detenham conhecimento e experiência; e priorização de programação. O panorama das visitas foi revisado pelas UGEs e Departamento de Obras da SEC e foi aglutinado na forma do Boletim UM nº 16, disponível no Portal da Transparência na Cultura. Além disso, tanto as principais considerações sobre cada visita, quanto a resposta dada pela OS responsável, estão apresentadas em item específico deste PA UM.

Outro assunto importante em 2019 foi a vigência, pelo primeiro ano completo, do Decreto nº 64.056 de 28 de dezembro de 2018. Alterando o Decreto 62.528/2017, o novo decreto determinou que a aprovação das prestações de contas se sujeita a entrega pelas Organizações Sociais de pesquisas salariais que comprovem enquadramento de suas remunerações aos salários médios do setor cultural. Tal como em anos anteriores, a UM fez a coleta das pesquisas realizadas ou contratadas pelas OSs ao longo do exercício. No entanto, há que se considerar tanto a inexistência de pesquisa consistente feita em larga escala no setor cultural para as questões de recursos humanos, quanto que o setor cultural conta com diversas exceções, como as remunerações de maestros ou grandes curadores, ou como de bailarinos e músicos de excelência, cuja comparação ideal precisaria ser feita com quadros internacionais, uma vez que boa parte dos objetos culturais públicos do Estado de São Paulo representam a máxima excelência alcançada em âmbito nacional, dificultando comparativos salariais. Diante desse cenário, considera-se que seria um ganho expressivo para a SEC, e para o setor cultural como um todo, a contratação de pesquisa sobre os trabalhadores da área cultural e economia criativa. Essa sensível questão das remunerações também é tratada em ponto específico do presente PA UM e remete à obrigatoriedade da transparência do tema.

Quanto à transparência, neste ano, a SEC encaminhou às OSs o Ofício Circular nº 519/2019, informando sobre: o decreto nº 64.056/2018, o Parecer Administrativo da Procuradoria Geral do Estado nº 41/2019, o Comunicado do Tribunal de Contas do Estado nº 16/2018, e a Informação nº 939.398/2019 da Subsecretaria de Parcerias e Inovações da Secretaria de Governo, documentos que tratam da necessidade de que as OSs disponibilizem em seus sites na internet a remuneração bruta e individual de todos os trabalhadores pagos com recursos do contrato de gestão, contemplando inclusive os nomes, cargos e funções dos remunerados, em formato de dados abertos.

Ainda sobre a transparência, cumpre lembrar que o tema é uma preocupação da UM desde o início e que a equipe da UM realiza, há mais de 5 anos, a verificação dos sites das OSs, resultando no Índice de Transparência (IT). Esse acompanhamento tem gerado contínua melhora na divulgação das informações nos sites vinculados à parceria, conforme se pode ver no caderno UM LabCult nº 5 – Índice de Transparência dos sites das OSs, disponível no Portal da Transparência na Cultura. A aferição do IT é um item específico do presente PA UM. Ressalta-se que para 2020, após ter completado o ciclo de 5 anos de publicação, a UM fez revisão do IT e a aferição do novo indicador já começou a ser testada em todos os sites, a fim de se aprimorar ainda mais a facilidade de acesso às informações pelos cidadãos interessados.

Outro ponto nevrálgico, e que teve destaque em 2019, é a cobrança de Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS), pela Prefeitura de São Paulo às OSs. Até 2015, OSs de Cultura estavam

isentas, com base na Lei nº 16.127/2015, que trazia em seu artigo 3º a seguinte redação: “Ficam isentas do Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza - ISS as pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, qualificadas como organizações sociais, estabelecidas no Município de São Paulo, que celebrem, com a Administração Pública Direta e autarquias da União, do Estado de São Paulo e do Município de São Paulo, contrato de gestão com vistas à formação de parceria entre as partes para o fomento e execução de atividades dirigidas às áreas de: (...) II – cultura”. No ano seguinte, ocorreu mudança na alíquota, a partir da Lei Complementar nº 157/2016, estabelecendo em seu artigo 2º que: “A alíquota mínima do Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza é de 2% (dois por cento)”. E no parágrafo 1º que “o imposto não será objeto de concessão de isenções, incentivos ou benefícios tributários ou financeiros, inclusive de redução de base de cálculo ou de crédito presumido ou outorgado, ou sob qualquer outra forma que resulte, direta ou indiretamente, em carga tributária menor que a decorrente da aplicação da alíquota mínima estabelecida no caput, exceto para os serviços a que se referem os subitens 7.02, 7.05 e 16.01 da lista anexa a esta Lei Complementar”. E em 2017, pela Lei nº 16.757/2017, a isenção passa a ser aplicada apenas sobre 60% dos recursos repassados pelo Poder Público, de forma que a base remanescente de 40% deve ser tributada, conforme o artigo 3º: “Farão jus à isenção de 60% (sessenta por cento) do ISS devido, observada, em cada período de competência, a alíquota efetiva mínima de 2% (dois por cento), às pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, qualificadas como organizações sociais, estabelecidas no Município de São Paulo, que celebrem, com a Administração Pública Direta e autarquias da União, do Estado de São Paulo e do Município de São Paulo, contrato de gestão com vistas à formação de parceria entre as partes para o fomento e execução de atividades dirigidas às áreas de: (...) II – cultura”.

Assim, do suposto ano em que as OSs passariam a obrigação de contribuição até o atual momento, haveria que se fazer segregação de parte significativa do repasse para o pagamento do tributo, o que complicaria ainda mais a frágil situação financeira da Cultura, tendo em conta os contingenciamentos ocorridos em todos os últimos anos. Importa mencionar que não houve até o momento recolhimento do tributo por nenhuma das parceiras da SEC e que as mesmas vêm recorrendo às instâncias jurídicas cabíveis, a medida em que vão sendo notificadas pela prefeitura. Fato importante no final do exercício, foi a Associação Pró Dança (APD), gestora da São Paulo Companhia de Dança (SPCD), ter tido reconhecida pela prefeitura a remissão de recolhimento e a isenção tributária. Salienta-se que, em princípio, as Organizações Sociais cuja natureza seja considerada educativa estariam isentas. Como a compreensão de Cultura está atrelada à educação, acredita-se que a isenção deveria ser garantida à totalidade das parceiras da Pasta. Além disso, há que se considerar a prerrogativa de imunidade recíproca entre estados e municípios, mais um fator a justificar o não recolhimento, uma vez que se trata do recurso público alocado nas OSs, *longa manus* do Estado, para realização da política pública. O assunto segue em discussão entre os Governos do estado e do município de São Paulo, mas o recolhimento dos montantes previstos representaria mais de R\$ 40 milhões, gerando impacto incomensurável na Pasta na atual conjuntura.

Ainda sobre a questão orçamentária, chamamos a atenção no PA UM de 2018 para a postergação de ações de conservação, de obras e restauros, imprescindíveis para perpetuação do patrimônio público e para a segurança do público no médio e longo prazos. Em 2019, mesmo com a escassez de recursos, diversas ações foram tomadas pelas OSs e pela SEC quanto a isso. São exemplos bem-sucedidos, (i) Projeto de Restauração e Reforma da Casa das Rosas - Espaço Haroldo de Campos de Poesia e Literatura, no valor de R\$ 4.193.241,30; (ii) Projeto de Construção, Restauro e Reforma do Museu Histórico e Pedagógico das Monções Romeu Castelucci, no valor de R\$ 10.457.229,97, pelo Fundo de Defesa de Direitos Difusos (FDD), do Ministério da Justiça e Segurança Pública; (iii) Projeto de Restauros Pontuais das Fachadas do Palácio das Indústrias (Museu Catavento), no valor de R\$ 672.000,00, pelo Fundo Estadual de Defesa dos Interesses Difusos (FID), da Secretaria da Justiça e Cidadania; (iv) Também foram disponibilizados para o Museu do Café recursos na ordem de R\$ 1,9 milhão, que somados a outros R\$ 2,5 milhões oriundos de um TAC, viabilizarão o restauro da fachada do edifício; (v) Reforma do Museu da Língua Portuguesa, mantendo o contrato de gestão e parceria com a Fundação Roberto Marinho, praticamente finalizando suas obras. Há ainda outras necessidades a serem sanadas, o que pode ser observado nas visitas técnicas referentes à acessibilidade. A Oficina Oswald de Andrade, por exemplo, necessita com urgência que se dê andamento a um projeto de

restauro, o Museu da Imigração continua com questões vinculadas ao ar condicionado, o Museu Afro Brasil carece de elevadores adaptados, alguns polos do Projeto Guri precisam ser repensados, considerando a impossibilidade das prefeituras de garantirem um mínimo como contrapartida a presença do Estado nas municipalidades. Enfim, muito se tem avançado na manutenção e conservação das edificações públicas, graças às parcerias com as Organizações Sociais, mas os trabalhos nesta área devem ser contínuos e fazem parte da preservação dos bens públicos e culturais necessária a história do nosso povo e ao uso cotidiano pelos cidadãos dos serviços culturais ofertados pelo Estado.

Por fim, o PA UM de 2019 traz os mesmos itens de análise do ano passado, mas retoma a análise cartográfica que precisou ser interrompida em 2018 pela redução da equipe. O documento mais completo servirá melhor de apoio à atual Comissão de Avaliação, formada em agosto de 2019, e que se dedicou intensamente ao aprofundamento dos conhecimentos que tem sobre os objetos culturais geridos em parceria com as OSs, para deliberação contundente das prestações de contas ao longo do exercício. Mesmo premida pelo tempo, a CA não apenas leu os relatórios, mas fez uma série de visitas aos equipamentos e reuniões com as diretorias das entidades.

Essencial terminar dizendo que as condições de elaboração do PA UM deste ano se deram no contexto da pandemia pela COVID-19, que colocou todo o quadro da UM, e praticamente da SEC, sob regime de teletrabalho. A conjuntura atual, que teve início na segunda quinzena de março de 2020, não impediu que as organizações sociais entregassem suas prestações de contas dentro dos prazos estabelecidos no calendário da SEC. No entanto, houve um pouco mais de dificuldade para entrega de documentação complementar e para esclarecimento de dúvidas, pois a partir de abril um novo e significativo contingenciamento foi posto, alcançando 14% do repasse anual, e as OSs foram obrigadas a aplicarem medidas de suspensão e redução de jornada de quase a integralidade de suas equipes. As UGEs também enfrentaram dificuldades em elaborar seus pareceres técnicos, uma vez que operaram remotamente e com quadro reduzido, considerando que parte das equipes foi posta em férias no início do isolamento. Além disso, todo um trabalho vinculado a absorção da redução de repasse e de captação, e voltado para o redesenho das ações físicas para o meio virtual, precisou ser elaborado em caráter de urgência, exigindo foco das OSs e áreas técnicas da SEC, além da árdua tarefa de repensar a retomada das ações pós pandemia sob diversos cenários futuros e considerando toda a incerteza presente quanto às condições de reaberturas. Há que se considerar que são os objetos públicos quem devem dar o norte de retomada para toda a sociedade em termos de prazos e protocolos, o que envolve grande responsabilidade e seriedade nas definições a serem adotadas.

A situação vivida hoje faz deste PA UM, um documento ainda mais fundamental, porque nele se apresenta a avaliação individual e análise consolidada dos resultados das parcerias feitas entre a SEC e as OSs de Cultura, evidenciando, na maioria dos casos, a programação da mais alta qualidade, atendimento de público em patamares excelentes e um esforço efetivo de entrega de Cultura para a transformação social em circunstâncias complexas e, muitas vezes, num navegar contra a maré; e porque sua elaboração e leitura no isolamento social traz à tona a importância da Cultura na vida das pessoas. Em casa, a cultura tem servido de alimento, alento, remédio, cura, conforto, segurança, formação e educação. Neste contexto, o PA UM reforça que certamente o mundo terá mudado quando a pandemia acabar, e a Cultura terá tido um papel fundamental em grande parte do que for alterado para melhor ou do que de bom for conservado. No entanto, se mesmo com sua importância, a oferta de ações culturais e preservação dos espaços de Cultura e dos trabalhadores do setor não puderem ter sido mantidas, há que se ter a consciência das perdas e de que, no melhor dos casos, será necessário muito tempo para que o que foi perdido seja recuperado.

Unidade de Monitoramento,

Secretaria de Cultura e Economia Criativa do Estado de São Paulo, junho/2020

## 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 (p. 8 do Parecer da UGE) e considerou os resultados de 2019 aprovados. (p. 42 parecer técnico da UPPM).

### A. CUMPRIMENTO GERAL DO PLANO DE TRABALHO

Para efeito comparativo, os principais resultados gerais previstos e realizados de 2019 foram colocados ao lado dos resultados de 2018 no quadro abaixo. Neste ano, adotamos a avaliação do realizado com relação ao previsto por mensuração e não mais por ação, o que pode apresentar distorção com a avaliação do ano anterior, sobretudo quando uma ação tiver mais do que uma mensuração.

EFICÁCIA E EFETIVIDADE	2018 <sup>1</sup>	2018 <sup>2</sup>	2019
Nº de mensurações de ações pactuadas previstas	51	3	70
Nº de mensurações de ações pactuadas <u>integralmente</u> cumpridas	50	3	64***
% de cumprimento integral do plano de trabalho	98%	100%	93%
Nº de mensurações de ações condicionadas a captação adicional ou otimização de recursos	29	2	45
Nº de mensurações de ações condicionadas <u>integralmente</u> cumpridas	20	1	24
% de cumprimento integral de mensurações de ações condicionadas	69%	50%	53,33%
Nº de ações com metas não executadas com justificativa aceita pela UGE	1	0	6****
Avaliação de satisfação do público escolar - Pina e Epina	93%	nc	94%
Avaliação de satisfação do público/aluno MR	96%		92%

<sup>1</sup> Dados referentes ao CG 05/2013, com vigência até 30/11/2018

<sup>2</sup> Dados referentes ao CG 01/2018, com vigência a partir de 01/12/2018.

\*\*\*\* calculado pela UM

\* **Fonte:** Quadro Resumo In: Relatório de Prestação de Contas 2019.

\*\***Fonte:** PA UM 16/2019 ref 2018

\*\*\* **Fonte:** Parecer UGE 2020 ref. 2019, p. 8: “foram computadas 6 metas não cumpridas integralmente”

**I.A COMENTÁRIOS:** O ano de 2019 foi o primeiro completo do CG 1/2018. Observa-se um número maior de ações previstas com relação ao exercício anterior. Das 70 metas, 64 foram realizadas integralmente. Verificou-se um aumento considerável de metas condicionadas à captação ou otimização de recursos, sendo que de 45 metas previstas, 24 foram cumpridas integralmente.

No Programa de Gestão Executiva, Transparência e Governança – Pinacoteca e Anexo, a meta de entrega do Plano de Negócios para a loja não foi realizada e a justificativa da OS foi que “O plano de negócio para a loja está relacionado a uma eventual mudança estrutural do espaço, para a comercialização de produtos. As conversas para tal mudança seguem em estudos e debates entre a Diretoria, Conselho de Administração e especialistas. Por esse motivo, o desenvolvimento do Plano será adiado” (Relatório OS). A Unidade Gestora acatou a justificativa, “mas considera a ação pendente, e aguarda os desdobramentos para os próximos exercícios.” (Parecer UGE 2020 ref. 2019, p. 10)

No Programa de Acervo – Pinacoteca e Anexos, todas as ações previstas, pactuadas e condicionadas, foram desenvolvidas com eficácia, alcançando os objetivos previstos.

No Programa de Integração ao SISEM, a UGE destacou a superação de público na meta de atividades de formação, que segundo a justificativa da OS, não onerou o orçamento da OS. Outro destaque foram as exposições realizadas em ações condicionadas *“ambas aconteceram com o patrocínio da CPFL, não trazendo ônus à Organização Social”*. (Parecer UGE 2020 ref. 2019, p. 18)

Outra meta não alcançada integralmente no PT foi em relação ao Programa de Comunicação e Desenvolvimento Institucional - Pinacoteca e Anexos. Trata-se da meta referente aos anúncios em revistas internacionais, realizada parcialmente no ano. Segundo parecer da UGE, *“a OSC informou que a alta do dólar impediu sua realização. Esta UGE acata a justificativa da OSC.”* (Parecer UGE 2020 ref. 2019, p. 19)

No Programa de Edificações - Pinacoteca e Anexos, a ação referente à “Obtenção ou Renovação do Alvará de Funcionamento” para o edifício da Pinacoteca ficou pendente porque esta ação “depende da aprovação dos órgãos de patrimônio e de aportes financeiros suplementares para execução das obras de adequação necessárias.” A UPPM acompanhará o desenvolvimento da ação no próximo Plano de Trabalho. Assim como a ação condicionada que trata da “Definição de Projeto Executivo da Pinacoteca Contemporânea”, também não foi cumprida. *“O projeto está na fase de estudo preliminar e anteprojeto arquitetônico, que já foram aprovados pelas três instâncias de patrimônio, e a realização do projeto executivo foi inscrita na Lei de Incentivo Fiscal, para viabilizá-lo por meio de captação de recursos. A ação terá continuidade no próximo ano.”* (Parecer UGE 2020 ref. 2019, p. 21)

No Programa de Gestão Executiva, Transparência e Governança– Memorial da Resistência é importante destacar do Relatório Anual da OS, a mesma informou sobre a dificuldade de cumprir a meta de Captação de recursos via pessoa física ou jurídica do Memorial da Resistência. Segundo a OS, “Em relação à ação nº 1, a OS informou que o objeto patrimonial ao qual o Memorial da Resistência se devota encontra-se, desde 2018, em disputa. Em função da onda de negacionismo e revisionismo e do risco que implicou, ao longo do ano, uma maior exposição política do Memorial, a gestão compreende que não houve cenário adequado para desenvolvimento de projeto de captação de recursos. Apesar desse cenário adverso, a realização de uma de suas exposições temporárias e do curso de Direitos Humanos, além da viabilização de transporte para fomentar a visita educativa de grupos escolares, tem sido objeto dos Planos Anuais inscritos nas Leis de Incentivo Fiscal.” (Relatório OS 2019, p. 28)

A UM destaca dessa forma, a importância da temática e do equipamento Memorial da Resistência, no enfrentamento às constantes tentativas de apagamento das histórias de luta do país. E, da mesma forma que a UGE, reforça a recomendação de diversificação das fontes de recursos de captação. Segundo a UGE *“é oportuno um projeto de diversificação de fontes de apoio de organismos e instituições, nacionais e internacionais, sensíveis ao tema, para que não haja uma dependência exclusiva da renúncia fiscal para viabilizar as ações do Memorial da Resistência. Nesse sentido, o projeto de implantação de captação de recursos é uma ação relevante que deve ser considerada em exercícios futuros, a despeito da conjuntura política pela qual o país atravessa no momento.”* (Parecer UGE 2020 re. 2019, p. 22)

Sobre o Programa de Exposições e Programação Cultural– Memorial da Resistência, a meta pactuada referente a realização de um evento para discussão do repertório patrimonial do MRSP, visando a elaboração da Política de Exposições Temporárias não foi realizada em 2019. Segundo o Relatório Anual, a OS considerou que no contexto de 2019, *“a discussão de uma nova política de exposições resultaria algo parcial e responsável ao presente. Assim, consideramos pertinente o adiamento de tal meta para os próximos anos, não incorrendo em prejuízos para instituição e seus públicos, visto que seguiremos a política de exposições vigente. Cumple ressaltar que a meta não possuía destinação orçamentária para sua realização”* (Relatório OS 2019, p. 29) A UGE acatou a justificativa.

Os programas educativos da Pinacoteca e Anexos e do Memorial da Resistência foram executados com eficácia, alcançando os objetivos previstos.

#### B. PRINCIPAIS RESULTADOS FINALÍSTICOS ALCANÇADOS

Os principais resultados finalísticos atingidos em 2019 foram comparados com 2018 e 2017 a seguir.

<b>PRINCIPAIS RESULTADOS FINALÍSTICOS</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019**</b>		
	<b>Ação/público/etc.</b>	<b>REALIZADO</b>	<b>REALIZADO</b>	<b>PREVISTO</b>	<b>REALIZADO</b>
<b>Pinacoteca / Estação Pinacoteca</b>					
Nº de exposições realizadas	16	6	21	17	80,95%
Nº de eventos realizados	50	5	29	42	144,83%
Público Educativo	35.776	2.094	42.600	170.029	399,13%
Público Total	406.215	29.361	395.000	538.889	136,43%
<b>Memorial da Resistência</b>					
Nº de exposições realizadas	3	nc	3	2	66,67%
Nº de eventos realizados	36	nc	27	25	92,59%
Público Educativo	19.903	705	17.760	20.425	115,01%
Público Total	69.623	5.706	59.000	86.073	145,89%

**Fonte:** Portal da Transparência na Cultura e Relatório Anual 2019

\*O CG 01/2018 teve início somente em dezembro/2018. De modo que não convém comparação com os anos anteriores.

#### **Pinacoteca de São Paulo\***

Exposições. Pactuadas nº 20/ Condicionadas nº 8, 13, 14 e 20

Eventos. Pactuadas nº 21, 22, 34, 32 e 36/ Condicionadas nº 7, 9, 10, 11, 12, 15, 17 e 20

Educativo. Pactuadas nº 23, 24, 25, 26, 27 e 28/Condicionadas nº 16

#### **Memorial da Resistência\***

Exposição. Pactuadas nº 11/Condicionadas nº 4 e 11

Eventos. Pactuadas nº 7, 12, 13, 14, 15 e 21/Condicionadas nº 2, 3, 6 e 10

Educativo: 17, 18 e 19

**I.B COMENTÁRIOS:** Dos principais resultados, destacou-se o expressivo número de público na Pinacoteca e anexos e Memorial da Resistência. A expressiva visitação da Pinacoteca de São Paulo se deu “em decorrência da exitosa programação de exposições temporárias e programação cultural apresentada na Instituição, como as exposições “Ernesto Neto: Sopro”, “Somos Muitos: Experimento sobre Coletividade” e “Grada Kilomba: Desobediência Poéticas” e a programação Jazz na Pina, Dança na Pina e dos três cursos de História da Arte, que atraíram ao museu diferentes perfis de público e o interesse da mídia.” (Parecer UGE 2020 ref. 2019, p. 40)

Quanto às exposições e aos eventos, é importante informar que se considerou as exposições vinculadas às metas pactuadas e condicionadas a captação de recurso ou otimização dos recursos orçamentários. Dessa forma, o número total de exposições tanto na Pinacoteca como no Memorial da Resistência de São Paulo ficaram abaixo do previsto. No Memorial da Resistência, a realização da Exposição Temporária “À Margem”, pactuada no Plano de Trabalho foi realizada. As metas pactuadas



**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
**SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA**  
**UNIDADE DE MONITORAMENTO**

referentes às exposições temporárias na Pinacoteca e Estação Pinacoteca foram realizadas acima do previsto, restando 04 que estavam condicionadas a captação de recursos.

Frisamos a inserção da Pinacoteca Contemporânea no CG 01/2018. Segundo a UPPM, a *futura sede da Pinacoteca Contemporânea* fica localizada no antigo prédio da escola Prudente de Moraes, nome que foi dado à Escola Modelo da Luz, instituição criada em 1895, nos primeiros movimentos para o ensino público pelo novo governo paulista, logo após a Proclamação da República. Sua criação é contemporânea a da Escola Modelo do Brás e à Escola Normal da Praça da República. O objetivo do novo equipamento é a consolidação do papel da Pinacoteca do Estado de São Paulo como instituição museológica dedicada à arte brasileira, tornando-se um espaço vocacionado à arte contemporânea, haja vista que a Instituição já possui um numeroso acervo de arte contemporânea, que com o novo anexo, terá seguramente maior visibilidade. O 1º TA previu para 2019 projeto executivo para reforma e adaptação do espaço. No entanto, a ação condicionada nº 27 “Definição de Projeto Executivo da Pinacoteca Contemporânea”, não pode ser cumprida. Segundo a UPPM (p.21, parecer técnico) o projeto está na fase de estudo preliminar e anteprojeto arquitetônico, que já foram aprovados pelas três instâncias de patrimônio, e a realização do projeto executivo foi inscrita na Lei de Incentivo Fiscal, para viabilizá-lo por meio de captação de recursos. A ação terá continuidade no próximo ano.

A alocação de ações do programa de exposições como condicionadas, ou mesmo do desenvolvimento da Pina Contemporânea, reflete a questão orçamentária trazida na apresentação do presente PA UM.

### 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 do recurso – previsto (P) x realizado (R).

#### *i.RECEITAS E DESPESAS DO CONTRATO DE GESTÃO*

	2018*	2019*		2019/2018	2019
		Previsto	Realizado	R/R'	R/P
Repasses SEC	2.506.263	21.593.144	21.593.144	n/a	100%
Constituição Recursos de Reserva	-969.890	-359.832	-360.667	n/a	100%
Constituição Recursos de Contingência	-25.063	-215.981	-215.994	n/a	100%
Reversão Rec. Reserva e Contingência	-	-	-	-	-
Outras Receitas (saldo CG 5/2013)	-	335.538	335.538	-	100%
Repasse Apropriado	1.487.801	21.352.869	21.497.016	n/a	101%
Captação Operacional Apropriada	313.377	3.338.170	2.839.501	n/a	85%
Captação Incentivada	-	-	-	-	-

	2018*	2019*		2019/2018	2019
		Previsto	Realizado	R/R'	R/P
Trabalho voluntário, parcerias, outros	-	-	-	-	-
Receitas Financeiras	1.797	326.000	112.415	n/a	34%
Investimento	-	5.000	112.227	n/a	2245%
Total das receitas	1.802.975	25.017.039	24.448.933	n/a	98%
Total de despesas	1.802.975	25.017.039	23.511.342	n/a	94%
Receitas/Despesas	1,00	1,00	1,04	1,04	104%
Captação (Pronac) realizada	8.635.760	-	-	-	-
Captação (Pronac) apropriada	8.213.622	-	-	-	-
Investimento	-	-	-	-	-

**Fonte:** Relatório Anual da OS 2019, Planilha Orçamentária Anual 2019 e PA UM 2018

\*O CG 01/2018 teve início somente em dezembro/2018. De modo que não convém comparação com os anos anteriores

**I.C.i COMENTÁRIOS:** A Organização Social demonstrou uma gestão equilibrada dos recursos financeiros para a execução das previstas.

O repasse foi realizado integralmente ao longo de 14 datas, sendo 15% superior ao exercício anterior. O valor corresponde ao determinado no CG (R\$ 20.981.978) mais o acréscimo do 1º TA (R\$ 611.166).

A OS alocou recursos na conta de Contingência, conforme o 1% estabelecido no CG, e alocou também recursos na conta de Reserva, a fim de completar a constituição iniciada no primeiro meses do CG, em 2018.

As receitas financeiras, na ordem de R\$ 112.415, atingiram apenas 34% do esperado para o exercício. Este baixo desempenho se deve, como justificou a OS, ao fato de que “os cronograma de repasse acordado não foi cumprido conforme contrato de gestão e adicionalmente houve o contingenciamento na parcela referente ao agosto”.

Com relação à captação, a OS atingiu 85% da expectativa quanto aos recursos operacionais e não trouxe no plano orçamentário informação sobre os recursos incentivados. Apesar disso, o relatório de captação trouxe R\$ 265.389 de recursos provenientes de parcerias e R\$ 15.855.140 relativo a projetos de lei de incentivo (Pronacs nº 183.813; 27.752; 191.632). A OS informa no referido relatório que para efeito de acompanhamento da meta de captação de patrocínios, a captação realizada no 4º trimestre de 2018 no valor de R\$ 5.286.530,00 foi computado como meta do exercício de 2019, uma vez que referida captação foi utilizada para custeio dos projetos realizados durante ano de 2019. Já o valor de R\$ 10.803.200, captado para o Plano Anual 2020, bem como R\$ 880.000,00, captado para a Pinacoteca Contemporânea, serão considerados na meta de captação de 2020. Com relação a “Parcerias com recebimento de recursos”, do valor total de R\$ 70.559,92, o montante de R\$ 33.248,00 também compõe a meta de captação de 2020.

O plano de trabalho trouxe as seguintes metas de captação para a Pina: 1.1 Recursos financeiros captados via leis de incentivo e editais, com cumprimento de 133% quanto ao previsto, alcançando R\$ 9.458.470,39; 2.1 Recursos financeiros captados via geração de receitas de bilheteria, cessão remunerada de uso de espaço, com cumprimento de 104% quanto ao previsto, alcançando R\$

2.785.592,95. Para o MRES o projeto de captação ainda está em implantação, tendo a UGE acatado a justificativa para o não cumprimento da meta 1.1.

**SOLICITAÇÃO:** Que para o próximo exercício, a OS apresente junto às notas explicativas “de para” que permita conciliação dos valores expostos no plano orçamentário com o contábil e que informe no plano orçamentário a integralidade dos recursos de captação.

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

Foram selecionadas, 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, salvo despesas com Recursos Humanos, analisadas no item III.A. Havendo variações superiores a 25%, há preenchimento do campo comentário/solicitação.

	2018 Realizado	2019		2019/2018	2019 R/P
		Previsto	Realizado	R/R'	
Despesas com Pessoa Jurídica – área meio	272.903	4.039.806	3.300.922	n/a	82%
Custos Administrativos	173.295	2.509.211	2.754.991	n/a	110%
Despesas do Programa de Edificações	40.738	2.501.345	1.981.634	n/a	79%
% Edificações/Repasso	2%	2%	2%	n/a	100%
% mínimo de despesas com edificações com relação ao repasse descrito no CG	8%	8%		n/a	-
Programa de Gestão Executiva, Transparência e Governança	2.236	0	40.778	n/a	-
<b>Despesas dos Programas de Trabalho da Área Fim</b>	49.231	1.300.328	1.115.756	n/a	86%
Programa de Acervo: Conservação, Documentação e Pesquisa	26.908	618.682	488.814	n/a	79%
Programa de Exposições e Programação Cultural	-	183.600	203.203	n/a	88%
Programa Educativo	5.928	234.666	183.966	n/a	78%
Programa de Ações de Apoio ao SISEM-SP	-	-	7.000	n/a	-
Programa de Comunicação	16.395	263.379	232.772	n/a	88%

**Fonte:** Relatório Anual da OS 2019 e PA UM 2018

**I.C.ii COMENTÁRIOS:** Não houve variações significativas para as principais despesas apresentadas.

Quanto ao programa de edificações, observa-se despesas previstas e realizadas em montante inferior ao previsto no Anexo IV do CG que no Item VII afirma que a contratada deverá *Assegurar a manutenção física e a conservação preventiva das edificações, instalações e equipamentos de infraestrutura predial, investindo, no mínimo 8% do repasse anual do Contrato de Gestão em ações de operação e em sua manutenção preventiva e corretiva*. Dentro do programa, duas rubricas foram justificadas. A 11.1 'Conservação e manutenção de edificações (reparos, pinturas, limpeza de caixa de água, limpeza

de calhas, etc.)' despendeu 71% do orçado pois, afirma a OS: "além dos reparos corretivos nas dependências dos prédios da Pinacoteca Luz, Estação Pinacoteca e Memorial, houve a necessidade de trocar muitos vidros da claraboia que racharam devido as fortes chuvas que ocorreram no ano de 2019 e o valor foi muito superior ao que tínhamos em orçamento". A justificativa, entretanto, sugere um gasto superior ao orçado, não inferior, como mostram os números apresentados pela OS. Outra rubrica justificada pela OS foi a 11.4, 'Seguros (predial, incêndio, etc), que alcançou 155% do valor previsto. Esse excedente foi justificado por uma nova avaliação do imóveis realizada em 2019 e "após essa avaliação, o valor segurado na apólice de seguro patrimonial foi revisado e por esse motivo o prêmio de seguro teve correção no valor". Cabe a UGE verificar com a OS se a alocação de recursos em patamar inferior ao previsto em contrato é suficiente para fazer frente às necessidades dos objetos culturais em tela, garantindo a perfeita segurança de equipe e visitantes e preservando as edificações.

As baixas previsões e realizações de despesas quanto ao programa de trabalho de área fim se relacionam ao fato de que as ações finalísticas têm sido condicionadas, sobretudo, a recursos de leis de incentivo e o plano orçamentário apresentado não trouxe os montantes vinculados aos recursos incentivados. Para o próximo exercício convém que a UGE faça junto com a UM revisão da forma de apresentação da informação a bem da transparência do uso dos recursos do CG.

Atesta-se que o CG não registrou para o exercício de 2019 despesas com locação de imóveis, segundo informado no plano orçamentário.

**RECOMENDAÇÃO:** OS e UGE devem reavaliar o percentual mínimo definido em CG para despesas com edificações.

#### **D. COBERTURA TERRITORIAL ATINGIDA NO ESTADO DE SÃO PAULO**

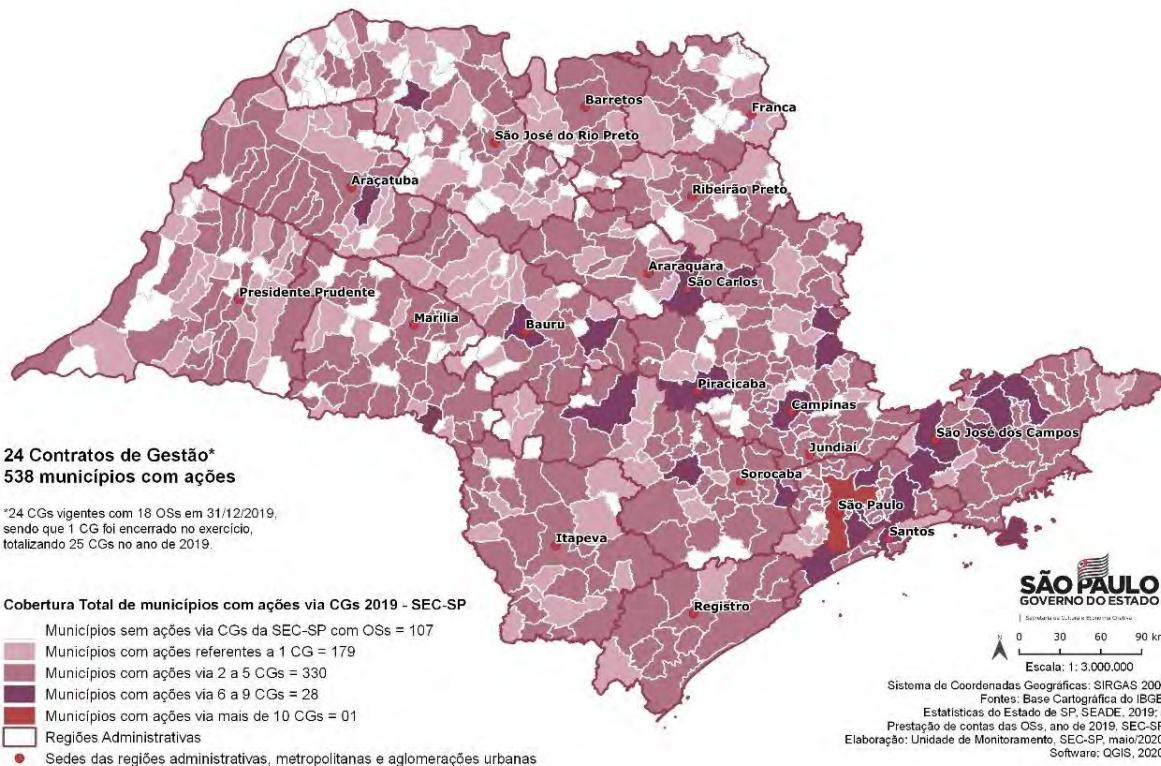
O mapeamento da cobertura territorial, que retrata o cenário de municípios atingidos com ações culturais no estado de São Paulo, foi desenvolvido com o intuito de melhor verificar a efetividade dos esforços de cada organização social gestora de contrato de gestão para atingir o resultado estratégico de assegurar aos cidadãos acesso pleno, em todo o estado de São Paulo, aos programas, grupos artísticos e equipamentos culturais, em toda sua diversidade.

Para tal levantamento, em 2015, a UM elaborou uma planilha de municípios alcançados por ações, que vem sendo preenchida pelas organizações sociais e entregue anualmente junto à prestação de contas. A partir dessa fonte, considerando que as informações prestadas são de responsabilidade das OSs, foi possível analisar os dados de municípios atingidos por ações dos contratos de gestão em 2019, e compará-los aos dados coletados em 2018.

Convém mencionar que nos pareceres técnicos da UM, de 2019, referente ao exercício de 2018, o item de cobertura territorial não foi apresentado por meio da espacialização dos dados, em virtude da redução de equipe da UM na época de elaboração dos documentos técnicos. Neste ano, ainda que o quadro de pessoal não tenha sido integralmente recomposto, a análise volta a ser apresentada a partir da representação cartográfica das informações sobre os municípios alcançados com ações culturais *in loco* realizadas pelas organizações sociais da cultura.

O primeiro mapa evidencia o total de municípios atingidos diretamente por ações de todos os contratos de gestão. O segundo permite verificar a cobertura territorial das ações da área fim vinculada a este contrato de gestão, e o terceiro mapa apresenta o total de municípios beneficiados por ações *in loco* relacionadas a este mesmo contrato de gestão. Por meio da representação cartográfica, é possível observar a contribuição cultural obtida, a partir das parcerias da SEC com OSs em 2019, sob vários ângulos: por verificação de todos os municípios atingidos com ações realizadas no exercício; na comparação do conjunto de iniciativas realizadas pelas OSs, em ações de itinerância da área fim do objeto contratual; e na verificação do desempenho específico deste contrato de gestão pelo Estado.

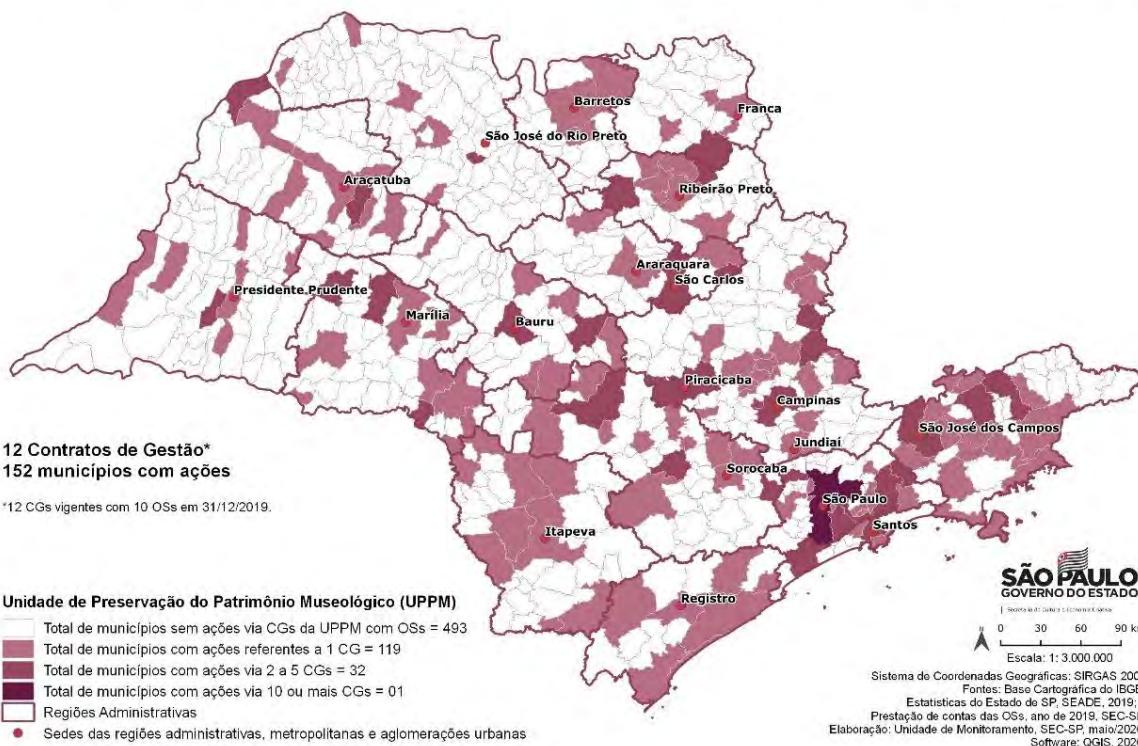
**Atuação da SEC-SP em parcerias com OSs no estado de São Paulo em 2019**  
**Municípios atendidos por Contratos de Gestão**



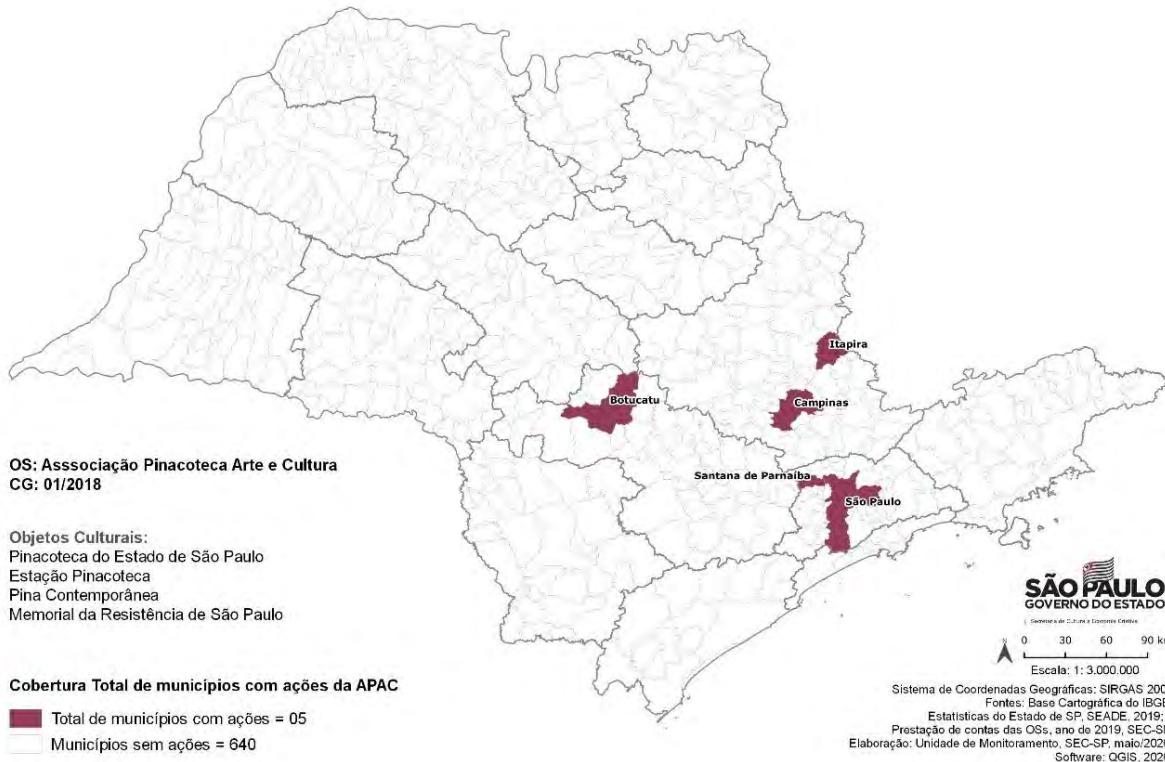
Em 2019, os 24 contratos de gestão<sup>1</sup> atingiram um total de 538 municípios, o que equivale a 83,4% dos 645 municípios do território paulista contemplados com ações das OSs parceiras da SEC. De 2018 para 2019, houve um aumento de 1,7% (9) municípios atingidos com ações, apesar de que 107 municípios não receberam ações no ano de 2019. O município de São Paulo permaneceu como aquele que mais recebeu ações no período, por meio de 23 contratos de gestão, além de Santos e São José dos Campos contemplados em atividades de 9 contratos, e Campinas, Campos do Jordão e Itanhaém beneficiados por meio de 8 contratos de gestão. Por fim, é interessante ressaltar que a cidade de São Paulo recebeu ações de quase todos os contratos de gestão, com exceção daquele cujo objeto cultural é o Museu do Café, localizado em Santos (CG: 09/2016).

<sup>1</sup> No exercício de 2019, a SEC estabeleceu parcerias com as OSs por meio de 25 CGs de gestão ao todo, sendo que 1 CG, da APD (CG: 01/2014), foi encerrado em 30/11/2019 e outro da APD foi iniciado em 01/12/2019 (CG: 01/2019). Assim sendo, em 31/12/2019 havia 24 CGs vigentes da SEC com as OSs.

**Atuação da SEC-SP em parcerias com OSs no estado de São Paulo em 2019**  
**Municípios atendidos por Contratos de Gestão da Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico**



As organizações sociais da cultura, por meio de 12 contratos de gestão vinculados à Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico (UPPM), unidade gestora da SEC, realizaram ações em 152 municípios, atingindo 23,6% do estado de São Paulo. Em relação ao alcance territorial de 2018, houve um decréscimo de 11,1% ou 19 municípios a menos contemplados com ações em 2019. Os municípios não atingidos por ações estão distribuídos de forma equilibrada pelo território paulista. O município de São Paulo foi o único contemplado com ações desenvolvidas em 11 contratos, com exceção do contrato relacionado ao Museu do Café. Os municípios de Itanhaém e Santos foram beneficiados por ações desenvolvidas por meio de 4 contratos de gestão. Outros 7 municípios (Campinas, Espírito Santo do Pinhal, Itapira, Ourinhos, Porto Ferreira, Santana de Parnaíba e São José dos Campos) foram beneficiados por 3 contratos.

**Atuação da SEC-SP em parcerias com OSs no estado de São Paulo em 2019  
Municípios atendidos pelo Contrato de Gestão 01/2018**

Por meio do contrato de gestão em análise, 5 municípios foram contemplados com ações *in loco* da APAC no ano de 2019, quais sejam: Botucatu, Campinas, Itapira, Santana do Parnaíba e São Paulo. Destes, somente o município de São Paulo e Botucatu tinham recebido ações no ano de 2018. No geral, houve um decréscimo de 1 (16,7%) município em relação ao ano anterior. Essas localidades receberam atividades culturais tais como: exposições temporárias, ações educativas, cursos de formação para professores, visitas técnicas, workshops e oficinas de contação de história. Importante enfatizar que os museus, localizados na cidade de São Paulo, também receberam profissionais de diversas museus e instituições culturais do estado de São Paulo. Eles participaram de eventos no âmbito do SISEM e de ações organizadas pela OS, com o intuito de propagar o conhecimento cultural adquirido em suas instituições e municípios de origem.

## 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 deste 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,



**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA  
UNIDADE DE MONITORAMENTO

posicionamento da auditoria externa independente quanto às demonstrações financeiras e aprovação do relatório de atividades pelo Conselho de Administração da entidade, entre outros.

Coube à Unidade Gestora a verificação da entrega de todos os documentos solicitados pelo Tribunal de Contas do Estado em suas Instruções Normativas, englobando diversas certidões e declarações, não tendo apontado pendências por parte da organização social. Além disso, a OS entregou junto ao relatório anual de atividades e de prestação de contas, parcialmente, os anexos técnicos e administrativos previstos, como mencionado na tabela a seguir:

O quadro abaixo traz informações sobre conformidade e atendimento à legislação em 2018 (para efeito comparativo) e em 2019.

<b>CONFORMIDADE</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Parecer da Auditoria KPMG Auditores Independentes	Aprovado	Aprovado
Deliberação sobre prestação de contas pelo Conselho Administrativo	Aprovado	Aprovado
Cumprimento das rotinas contratuais, segundo a UGE	Sim	Parcialmente(p.30)*
Opinião da UGE sobre resultados no exercício	Aprovado	Aprovado**

\*Ressalta-se a opinião da UGE de que os anexos do Programa de Acervo e Programa Educativo foram entregues parcialmente na Prestação de Contas da OS.

\*\*Atingiu satisfatoriamente aos objetivos previstos

**Fonte:** PA UM 2018, Relatório Anual OS e Pareceres Técnicos UGE, 2018 e 2019.

## B. TRANSPARÊNCIA AFERIDA NOS SITES DOS OBJETOS CONTRATUAIS

Dada a importância da transparência nas parcerias entre o poder público e o terceiro setor, a UM, dentre outras ações, adota, desde 2013, a aferição de um Índice de Transparência (IT) dos sites geridos por OSs. Esse acompanhamento tem motivado contínua melhora na divulgação das informações dos objetos culturais vinculados às parcerias da SEC.

Para a composição do IT, são realizadas trimestralmente verificações dos sites de todos os objetos contratuais, gerando pontuações a partir de indicadores de transparência previamente determinados e que formam uma média anual. As notas obtidas categorizam os sites da seguinte maneira: "Sem transparência" (média anual entre 0 e 4), "Transparência parcial" (média anual entre 4,1 e 7) ou "Transparência satisfatória" (média entre 7,1 e 10).

A tabela a seguir apresenta o histórico de pontuação dos sites dos objetos culturais em questão e a relação entre os anos de 2019 e 2018, a fim de permitir observar se houve variação positiva ou não quanto à transparência no último exercício.

<b>APAC</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2019/2018</b>
Site da Pinacoteca do Estado	9,60	10,00	9,90	9,65	9,35	97%
Site da Estação Pinacoteca	9,38	10,00	10,00	9,55	9,40	98%
Site do Memorial da Resistência	9,43	10,00	10,00	9,75	9,25	95%
Média do IT dos sites dos demais objetos contratuais geridos em parceria com OS	8,51	9,16	8,88	9,12	9,08	100%

**Fonte:** Planilha do Índice de Transparência dos sites vinculados aos objetos contratuais.

II.B COMENTÁRIOS: os sites da Pinacoteca, Estação Pina e Memorial da Resistência, gerenciados pela APAC, enquadram-se mais uma vez na categoria “Transparência satisfatória”, evidenciando a boa performance da OS, durante todo o ano, na viabilização de acesso à informação correspondente ao contrato que contempla esses objetos. Cabe salientar a pequena redução do IT desde 2017.

Recomendamos que a OS continue a priorizar a pauta da transparência e a aprimorar o ambiente de navegação dos sites, a fim de facilitar a navegação dos usuários e garantir sua posição de excelência.

Importante salientar que para o próximo exercício, tendo completado um ciclo de 5 anos de aferição, o IT passará por aprimoramento para que os dados divulgados pelas organizações sociais sejam ainda mais acessíveis e transparentes ao público em geral.

#### C. VISITA TÉCNICA

Durante o ano de 2019, assumindo um grande desafio, a equipe da Unidade de Monitoramento, em parceria com os técnicos dos contratos de gestão das Unidades Gestoras, realizou 54 visitas técnicas aos objetos culturais do Estado de São Paulo, geridos pelas 18 organizações sociais de cultura parceiras da SEC, para verificação das realizações culturais. Destas, 31 visitas ocorreram no segundo semestre e tiveram como principal enfoque a temática de acessibilidade e inclusão. A discussão acerca desse tema tem sido respaldada em diversos documentos oficiais, desde a Convenção sobre os Direitos da Pessoa com Deficiência<sup>2</sup>, ratificada pelo Decreto Federal nº 6.949/2009, à Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015) conhecida como Estatuto da Pessoa com Deficiência, e regulamentada pelo Decreto nº 9.296/2018.

Durante essas visitas, a UM buscou (re)conhecer a abrangência do tema de acessibilidade e inclusão nos objetos culturais da Pasta, bem como compreender as soluções/boas práticas que as OSs possuem para remover as barreiras atitudinal, comunicacional e física, além de observar práticas de capacitação de colaboradores, programas e ações educativas, e parcerias institucionais firmadas para atendimento, principalmente, do público de pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida, mas também estendendo a observação para ações voltadas ao público de idosos e pessoas em situação de vulnerabilidade social.

Cada OS foi avisada da visita com antecedência e disponibilizou para o atendimento da SEC a equipe que considerou necessária para responder aos questionamentos durante a entrevista<sup>3</sup>. Na sequência, houve visita mediada pelo equipamento e verificação dos aspectos abordados durante a entrevista. É importante ressaltar que a área nunca havia realizado visitas técnicas com este enfoque, o que demandou uma pesquisa inicial em fontes secundárias para compreensão do tema e a elaboração de um roteiro de entrevista semiestruturado. As visitas permitiram uma primeira aproximação com o tema, a fim de dar visibilidade, enfatizar sua importância e dar transparência ao que está sendo feito, de maneira a ampliar a consciência coletiva sobre o longo caminho que ainda precisa ser trilhado.

Após as visitas, a UM elaborou relatórios técnicos sintéticos sobre cada objeto cultural visitado, destacando as boas práticas e pontos a aprimorar pelas OSs gestoras. Os relatórios foram validados pelas áreas técnicas, e encaminhados às OSs para que o respondessem por ocasião da prestação de contas anual. Neste período, a UM também manteve diálogo com a Secretaria dos Direitos da Pessoa com Deficiência (SEDPcD), disponibilizando os dados obtidos; realizou o I Encontro de Capacitação em Acessibilidade, com a presença de 48 participantes, entre técnicos da SEC e colaboradores das

<sup>2</sup> Segundo a Convenção sobre os Direitos da Pessoa com Deficiência, pessoas com deficiência são aquelas que têm impedimentos de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, os quais, em interação com diversas barreiras, podem obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdades de condições com as demais pessoas (Disponível em: [planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2007-2010/2009/decreto/d6949.htm](http://planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2009/decreto/d6949.htm). Acesso em: 09/2019).

<sup>3</sup> Exceção à visita ao Museu da Língua Portuguesa, cuja visita agendada não contou com questionário, e Museus Casa das Rosas, Felícia Leirner, MIS Experience e Festival Revelando São Paulo, cujas visitas ocorreram sem agendamento e restringiram-se à observação dos aspectos físicos e de comunicação vinculados à acessibilidade em experiência como visitante.



**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
**SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA**  
**UNIDADE DE MONITORAMENTO**

OSs; e desenvolveu um Boletim UM (nº 16) sobre o tema de acessibilidade que está publicado no Portal Transparência Cultura.

As visitas técnicas, sobre a temática de acessibilidade, em objetos culturais geridos pela APAC (CG: 01/2018), aconteceram em dois momentos. No dia 25/10/2019, a visita aconteceu no Memorial da Resistência de São Paulo e Estação Pinacoteca e, no dia 01/11/2019, a visita foi realizada na Pinacoteca do Estado de São Paulo.

O quadro a seguir traz os pontos mais relevantes identificados nas visitas técnicas aos objetos geridos pela organização social e o retorno dado por ela:

**Avaliação da UM referente às visitas técnicas sobre acessibilidade – CG: 01/2018**

**Boas Práticas do Memorial da Resistência e Estação Pinacoteca**

A equipe do Memorial e da Estação Pinacoteca é muito ativa, tem a preocupação de desenvolver, de acordo com cada exposição de longa duração e permanente, materiais alternativos para apresentar ao público com deficiência ou mobilidade reduzida. Ressalta-se a qualidade do material e a motivação da equipe do educativo, em conjunto com consultores que possuem deficiência visual, auditiva e intelectual, em pensar conjuntamente em ações, atividades e técnicas que realmente fazem com que o público com deficiência aproveite a visita e assimile o conhecimento, principalmente, em se tratando de grupos de crianças e adolescentes.

**Pontos a aprimorar no Memorial da Resistência e Estação Pinacoteca**

Sugere-se que os museus construam um relacionamento com outras organizações sociais de forma a pensar conjuntamente em novas atividades educativas e trocar informações sobre os desafios de atender a um público com diversos tipos de deficiência.

**Boas Práticas da Pinacoteca do Estado de São Paulo**

O apoio da OS em relação às iniciativas individuais de capacitação no campo educativo e de acessibilidade, bem como as oportunidades de capacitação oferecidas pelo museu aos seus funcionários. Além disso, o trabalho realizado há mais de 15 anos pelo Núcleo de Ações Educativas, em especial, aos programas destinados aos grupos específicos (PCD, idosos e grupos em vulnerabilidade social). Com isso, a Pinacoteca desenvolveu não só a expertise na área, como dispositivos, programações, materiais de referência, tecnologias assistivas, que tornam o museu ainda mais acessível para todos os públicos.

**Pontos a aprimorar na Pinacoteca do Estado de São Paulo**

Garantir a sustentabilidade e a possível ampliação desses programas em um cenário cada vez mais austero na área cultural é o grande desafio da Pinacoteca de São Paulo, que já é uma referência em acessibilidade cultural e museal.

**Resposta da OS**

A APAC respondeu, em documento específico endereçado à UM, que um de seus esforços em prol da acessibilidade realmente é fornecer transporte gratuito para grupos agendados. No entanto, a OS corrige a informação que consta na página 54 do relatório da UM: *“Quando há grupos agendados de pessoas com deficiência, a OS disponibiliza transporte gratuito até a estação de metrô Luz, uma vez que o entorno não oferece acessibilidade às pessoas com deficiência. São Paulo, 28 de fevereiro de 2019”*.

A OS esclarece que o transporte ofertado aos grupos agendados, com alunos da rede pública e pessoas com deficiência, é disponibilizado desde as escolas e instituições até a Estação Pinacoteca e que se trata de uma ação viável devido à captação de recursos via leis de incentivo federal e estadual.

Por fim, a OS agradece as sugestões da UM e reforça seu compromisso de aprimorar os programas desenvolvidos pela APAC, buscando alternativas de sustentabilidade financeira, para seguir em frente com os programas, ampliando sua oferta ao público em geral.

**Considerações da UM**

Vale acrescentar que na prestação de contas de 2019, a OS encaminhou documento sobre acessibilidade física, referente ao programa de edificação, no qual informa o início das obras de adequação das rampas de entrada na Pinacoteca do Estado para atender as normas vigentes.

Assim, diante das informações apresentadas, a resposta da OS é satisfatória e não há pendências.

### 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 responsável dos recursos e o interesse público.

#### A. ANÁLISE DE GASTOS COM RECURSOS HUMANOS

RECURSOS HUMANOS	2018	2019
Orçamento previsto para RH (R\$)	1.042.483	14.666.350,05
Total despendido com RH (R\$)	1.027.127	14.317.260,95
% despesas de RH com relação ao orçamento	99%	97,62%
% despesas de RH com relação ao limite definido em CG*	57%	48,01%
% limite para gastos de RH, definido no CG	50%	50%
Orçamento previsto para gasto com diretoria (R\$)	109.750	1.369.635,10
Total despendido com diretoria (R\$)	97.027	1.325.038,32
% despesas com diretoria com relação ao orçamento	88%	96,74%
% despesas com diretoria com relação ao limite definido em CG	5,40%	5,28%
% limite para gastos de Diretoria, definido no CG	4%	4%
Número de empregados CLT**	156	151
Número de demissões no exercício	1	29
Total despendido com rescisões (R\$)	4.480	445.586,16

\* Limite definido no CG para despesas com RH/Diretoria: R\$ 25.073.591 (Valor calculado sobre o total de despesas previsto no orçamento anual da OS). Informou no PO que parte do recurso para despesas com RH/diretoria provém do recurso do PRONAC: R\$ 16.137.345.

\*\* Não considera os celetistas contratados e demitidos pelo PRONAC.

Fonte: Relatório Anual da OS 2019 e PA UM 2018

**III.A.i. COMENTÁRIOS:** No CG 01/2018, na cláusula 2<sup>a</sup>, das atribuições, responsabilidades e obrigações da contratada, no item 9, a OS deverá *“observar como limites: 4% do total anual de despesas no plano orçamentário para a remuneração e vantagens de qualquer natureza para os diretores e 50% do total anual de despesas no plano orçamentário para remuneração e vantagens para os empregados, ressaltando que os salários deverão ser estabelecidos conforme padrões utilizados no Terceiro Setor para cargos com responsabilidades semelhantes, baseando-se em referenciais específicos divulgados por entidades especializadas em pesquisa salarial existentes no mercado.”*

De acordo com o quadro acima, houve descumprimento por parte da OS com relação aos limites de despesas com recursos humanos, especificamente com total despendido com diretoria, que ultrapassou 0,258% do limite contratualizado.

Em 2019, a OS conseguiu ampliar a força de trabalho com 19 funcionários celetistas na área fim e 20 autônomos, cujos salários foram remunerados pelo recurso do PRONAC (R\$ 16.137.345,00).

Em 2018, a UM solicitou que a OS disponibilizasse no seu site e/ou no(s) do(s) Objeto(s) Cultural(is) o Manual de Recursos Humanos e o Plano de Cargos e Salários praticados e contratualizados em CG.

Até 2018, o entendimento do Decreto Estadual nº 64.056/2018, em especial do artigo 3º, Inciso I, alínea “d. 3” era que a OS poderia disponibilizar em site a remuneração bruta e individual dos cargos pagos com recursos do contrato de gestão, de todos os seus empregados e diretores, sem necessariamente de expor nominalmente os funcionários e diretores.

No entanto, em 2019, o Parecer Administrativo nº 41/2019 da PGE propôs a uniformização da jurisprudência administrativa do Estado, confirmando o entendimento sobre a transparência que deve dar-se à remuneração bruta e individual paga com recursos do contrato de gestão de todos os empregados e diretores. O Tribunal de Contas do Estado de São Paulo, no uso de suas atribuições, expediu o Comunicado SDG-TCE nº 016/2018, no qual determina que as Organizações Sociais, destinatárias de recursos públicos, “cumpram os dispositivos legais relativos à transparência de seus atos consistentes na divulgação pela via eletrônica de todas as informações sobre (...) remuneração individualizada dos dirigentes e empregados com os respectivos nomes, cargos ou funções”. Nesse sentido, a Secretaria de Cultura e Economia Criativa, orientada pelo entendimento jurídico da Procuradoria Administrativa da PGE, bem como no papel de orientar às OSs quanto ao Comunicado SDG do TCE e à informação da Secretaria de Governo, emitiu o Ofício Circular CG/SEC nº 519/2019, solicitando que todas as OSs que possuem contrato de gestão com SEC, atualizem os sítios eletrônicos com as informações atinentes a recursos humanos, aos moldes do solicitado pelos órgãos de controle, o que, por orientação do Gabinete da Pasta, será periodicamente monitorado pela UM.

A OS mantém em seu site/site do OC, Manual de Recursos Humanos e Plano de Cargos e Salários vigente, conforme exigido pela legislação vigente.

**III.A.i SOLICITAÇÃO:** A OS cumpriu parcialmente a solicitação feita pelo Ofício Circular CG/SEC nº 519/2019, informando apenas os cargos e seus respectivos salários. Deverá atualizar as informações sobre remuneração individualizada dos dirigentes e empregados com os respectivos nomes, cargos ou funções.

#### ***RH no conjunto dos Contratos de Gestão em 2019***

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 2019, tal como nos anos anteriores, ao exame mais detalhado dessas despesas, visto que elas correspondem, em média, a 70,7% do total aportado na soma das pactuações com OS. Desde 2018, com base nos relatórios analíticos de RH de todas as OS, foram criadas 11 faixas de remuneração dos funcionários celetistas. Isso porque houve um caso de salários acima das 10 faixas que usávamos até 2017. Assim, os 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. Nos casos em que as organizações sociais alteraram o vínculo de seus diretores para estatutário os mesmos também foram considerados nessa soma.

Cabe dizer que a distribuição em faixas teve como objetivo promover uma análise detalhada e avançar na preservação de uma série histórica, uma vez que este foi o parâmetro usado nos anos anteriores, não se desconsiderando aqui a possibilidade de outros estudos 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 por algumas organizações.

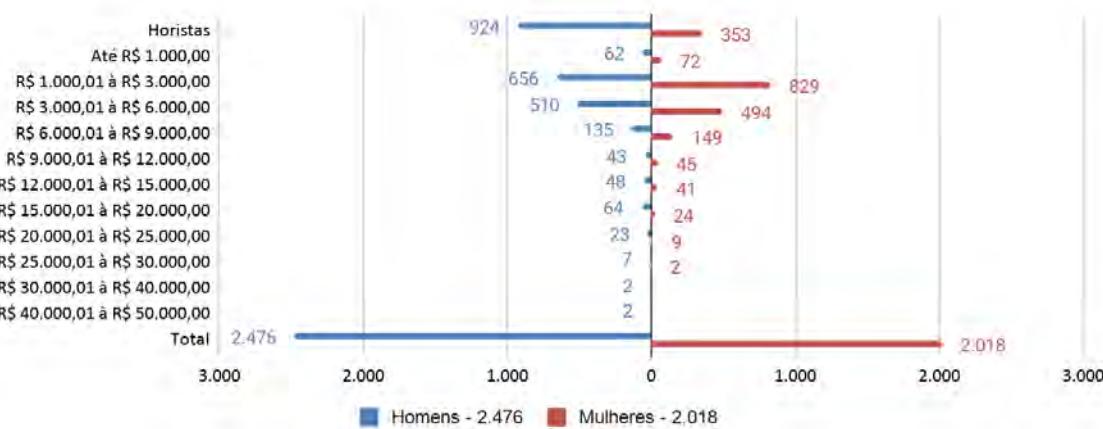
A Unidade de Monitoramento vem ensejando esforços em elaborar outros estudos comparativos quanto aos recursos humanos nos objetos culturais do Estado, além do trabalho detalhado de monitoramento e avaliação desse tópico nos CGs, realizado anualmente nos PA UM e sistematizado como séries históricas publicadas em boletins. O Boletim UM nº 14, disponível no Portal Transparência Cultura<sup>4</sup> traz dados até 2018 e atualiza as informações do Boletim UM nº 8, que traz informações até 2016, complementando o conjunto de informações relacionadas aos recursos humanos que atuam diretamente na Pasta e em seus equipamentos, grupos artísticos e principais programas – que são geridos em parceria com organizações sociais de cultura. O Boletim nº 14 traz também a evolução do quadro de pessoal da Administração Direta de 1994 até 2018, e das parcerias desde 2004, ano de início do modelo OS na cultura. Aponta referências para a discussão de remuneração, gênero e políticas de integridade e conformidade aos princípios da Administração Pública.

Já a escolha pela distribuição binária “homem/mulher” segue a distinção feita pelo IBGE nos censos demográficos. Consideramos de suma importância a atenção às questões de gênero e toda a sua diversidade, no entanto, não foi possível ainda alcançar nessa análise as distintas classificações ligadas às diversas identidades de gênero.

No intuito de apresentar um panorama do quadro de RH nas Organizações Sociais em 2019, a UM consolidou todos os relatórios analíticos entregues pelas OSs nas Prestações de Contas. A OS a que se refere esse parecer, entregou o Relatório Analítico com a relação nominal de todos os funcionários celetistas (horistas e de regime regular de 40h/semanais), com os respectivos cargos e o valor do salário bruto mensal referente ao mês de dezembro/2019, bem como a relação de todos os funcionários demitidos no período. Com essas informações, elaboramos o gráfico abaixo, no qual demonstramos os salários praticados pelas OSs nas 11 faixas salariais (que variam de R\$ 1.000 à 50 mil reais) que criamos para agrupar os funcionários celetistas e diretores estatutários nos Contratos de Gestão, divididos entre homens e mulheres.

**Recursos Humanos (CLT) nas OS's de Cultura - 2019**  
**Faixa Salarial - Total Funcionári@s: 4.494**

Fonte: Relatório Analítico de RH In: Relatórios de Prestação de Contas OS 2020 ref. 2019



Os dados apresentados no conjunto dos relatórios finais de atividades das OSs, é possível verificar que:

<sup>4</sup> Boletim nº 14: Recursos Humanos da Cultura no Estado de São Paulo: SEC e OSs. Abril/2020. Disponível em: <[http://www.transparenciacultura.sp.gov.br/wp-content/uploads/2016/03/Boletim UM n14 RH SEC OSs 2004\\_2018-1.pdf](http://www.transparenciacultura.sp.gov.br/wp-content/uploads/2016/03/Boletim UM n14 RH SEC OSs 2004_2018-1.pdf)>.

- Dos **4.494** funcionários celetistas e estatutários das **18** organizações sociais parceiras da SEC, **3.217** atuam em regime de dedicação regular (em média 44 horas semanais) e **1.277** são remunerados por hora trabalhada (horistas).
- Do total, são **2.476** (ou **55%**) homens e **2.018** (ou **45%**) mulheres.
- **134** funcionários ganham até R\$ 1 mil por mês, que representa **3%** do total.
- Dos **4.494** funcionários a maioria, **1.485** funcionários (ou **33%**), ganha entre R\$ 1 mil e R\$ 3 mil.
- **1.004** funcionários ganham entre R\$ 3 mil e R\$ 6 mil, o que equivale a **22,3%** do total geral, excluídos os horistas.
- A diferença entre funcionários homens e mulheres permaneceu a mesma em 2019, totalizando **2.476** homens e **2.018** mulheres, com a proporção total de **55%** e **45%**, respectivamente. No entanto, a realidade se inverte quando são excluídos os trabalhadores horistas. A proporção passa a ser de **51,8%** (ou **1.665**) de mulheres e **48,2%** (ou **1.552**) de homens, mantendo a mesma tendência já observada em 2018.
- Nas faixas salariais de R\$1 mil até R\$ 15 mil, as mulheres são maioria em comparação ao número de homens (**1.630** mulheres e **1.454** homens). Isso se inverte a partir das faixas salariais que ganham mais de R\$ 15 mil, e a diferença se torna expressiva: **98** funcionários homens ganham mais de R\$ 15 mil enquanto, **35** funcionárias mulheres ganham salários na mesma faixa. Desse total de 98 homens, **4** ganham mais de R\$ 30 mil até 50 mil, não havendo correspondência feminina nas mesmas faixas salariais.
- Na faixa salarial entre 6 mil e 9 mil reais, são **284** funcionários, ou **6,3%** do total de funcionários nas OSs. Desse total, **135** são homens (**49,1%**) e **149** são mulheres (**50,9%**).
- Em 2019, houve um aumento de funcionários que recebem acima de R\$ 9 mil em relação à 2018. Em 2018, 269 pessoas, o que equivale a 6,1% do total, recebem salários acima de R\$ 9 mil reais, 170 são homens (63%) e 99 são mulheres (37%). Em 2019, esse quadro ficou menos desigual, pois **310** pessoas (**6,9%** do total) receberam acima de R\$ 9 mil, sendo **189** homens (**61%**) e **121** mulheres (**39%**).
- Os salários entre R\$ 9 mil e R\$ 20 mil remuneram **265** trabalhadores da cultura, ou **5,9%** do total dos funcionários vinculados aos contratos de gestão, sendo **155** homens (**58%**) e **110** mulheres (**42%**). Como percebido anteriormente, em 2019 a diferença entre homens e mulheres nos salários mais altos ainda existe, mas em algumas faixas, têm diminuído essa diferença.
- **0,9%** do total de colaboradores alocados nos contratos de gestão, ou **45** pessoas, receberam seus vencimentos nas **quatro faixas** de remuneração mais altas, de **R\$ 20 mil a R\$ 50 mil**. São **34** homens (75,6%) e **11** mulheres (24,4%), sendo **2** homens na maior faixa salarial (entre 40 e 50 mil), **2** homens na segunda maior faixa (30 a 40 mil), **7** homens e **2** mulheres na terceira faixa salarial (25 a 30 mil) e **23** homens e **9** mulheres na quarta maior faixa salarial (20 a 25 mil reais).
- Vale acrescentar que, em relação a **2018**, houve uma pequena ampliação de **105** funcionários, e todos foram entre os funcionários celetistas que atuam em regime de dedicação regular (em média 44 horas semanais).

Seguindo o mesmo padrão dos anos anteriores, os dados de 2019 indicam que a diferença entre o número de funcionários homens e mulheres continua parecida, variando em 10 pontos percentuais e que nas 11 faixas salariais analisadas, as mulheres são maioria em comparação ao número de homens em apenas 4, e ainda, nas mais baixas. Nas 5 faixas salariais de remunerações mais altas, as mulheres são minoria, e nas 2 mais altas, inexistem. O cálculo da média salarial geral entre homens e mulheres que trabalham nas OSs é, respectivamente, de R\$ 4.987,11 e R\$ 4.046,85. Ou seja, a mulher ganha

em média, 81% do salário dos homens nas OSs. Vale frisar que esse levantamento não computa as desigualdades salariais dentro das próprias faixas.

Uma nova análise feita em 2019 pela Organização Internacional do Trabalho, OIT<sup>5</sup>, mostrou como a desigualdade no local de trabalho se reflete na diferença de salários entre homens e mulheres, bem como nos cargos desempenhados e nas oportunidades oferecidas. A agência da ONU analisou os dados de 115 países e concluiu que a diferença salarial média é de 14%. Além disso, nas profissões dominadas por homens as diferenças salariais são ainda mais altas.

O enfrentamento das desigualdades é um importante alvo de atenção dos gestores na governança das parcerias. No entanto, para fins de comparação, cabe dizer que na SEC, em 2019, a média salarial das mulheres (**R\$ 5.002,48**) representou **97%** da média salarial dos homens (**R\$ 5.151,32**), ainda que as mulheres representem a imensa maioria de servidores públicos. Dos **198** funcionários públicos (comissionados e concursados), são **132 (67%)** mulheres e **66 (33%)** homens.

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 uma 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 recebam remuneração equivalente e é importante haver mecanismos que viabilizem o acesso a quaisquer postos para homens e mulheres, sem distinções preconceituosas ou estigmatizadas.

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 **254** conselheiros atuando em 2019, **185** ou **72,8%** são homens e apenas **69** são mulheres, ou **27,2%**. Houve um sutil aumento da representatividade das mulheres nos conselhos, mas ainda aquém do ideal. Isso fica mais evidente quando analisamos as presidências dos conselhos de OSs e **83%** são ocupadas por homens, enquanto que apenas **17%**, o são por mulheres. 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 2019.

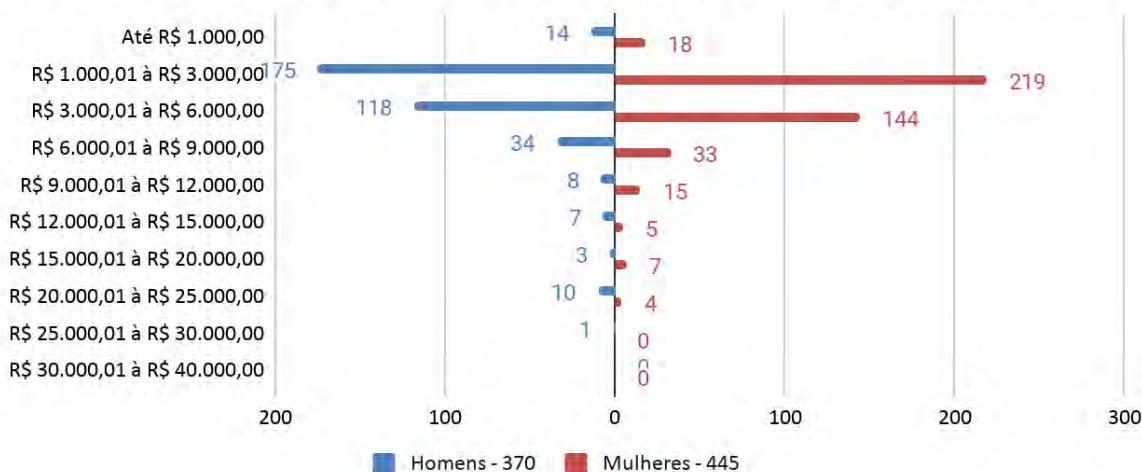
O número de funcionários da área de **Preservação do Patrimônio Museológico** correspondeu, em 2019, a **18,1%** do total de recursos humanos dos contratos de gestão vigentes. Como se vê no gráfico a seguir, **52,3%** dos funcionários das OSs parceiras na gestão de Museus ganham até R\$ 3 mil e **32,1%** ganham acima de R\$ 3 mil até R\$ 6 mil. **55%** das pessoas empregadas nos museus são mulheres e **45%** são homens, havendo uma predominância de mulheres nas 5 faixas salariais mais baixas e uma predominância de homens em 2 das 3 faixas salariais mais altas. Nas três faixas de maior remuneração, de R\$ 15.000 a R\$ 30.000, foram remunerados **14** homens (56%) e **11** mulheres (44%).

<sup>5</sup> Material disponível em: “Gender equality in the workplace remains elusive” <https://ilo.org/2020/01/10/gender-equality-in-the-workplace-remains-elusive/>, Acessado em 17/05/2020.

**Recursos Humanos (CLT) - Difusão Cultural - 2019**

Faixa Salarial - Total Funcionári@s: 815

**Fonte:** Relatório Analítico de RH In: Relatórios de Prestação de Contas OS 2020 ref. 2019

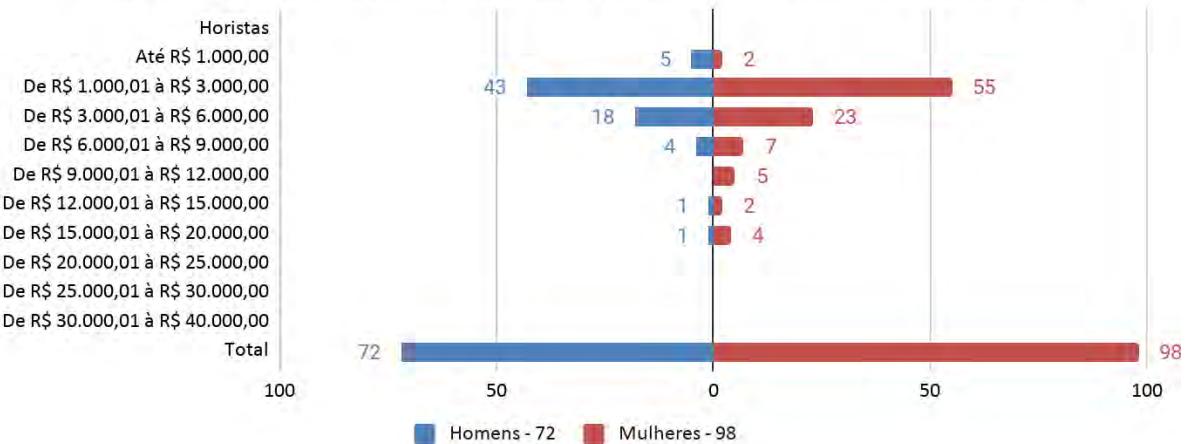


O quadro de pessoal do contrato em análise representou, em 2018, **3,6%** do total de recursos humanos empregados pelo conjunto de parcerias firmadas com organizações sociais e **20,2%** do total de recursos humanos da área de **Museus**. No CG **01/2018** **42,4%** são homens e **57,6%** são mulheres. Já a distribuição salarial, concentra **61,8%** do pessoal em salários até R\$3.000, **24,1%** acima desse montante e abaixo de R\$ 6.000. Por sua vez, 19 pessoas (**11%** do total) estão nas faixas intermediárias, entre R\$ 6.000 e R\$ 15.000 e 5 pessoas (4 mulheres e 1 homem) ou **2,9%** do total recebem acima de R\$ 15.000 até R\$ 25.000, como se vê a seguir:

**Recursos Humanos (CLT) - APAC - CG 01/2018 - 2019**

Faixa Salarial - Total Funcionári@s: 170

**Fonte:** Relatório Analítico de RH In: Relatórios de Prestação de Contas OS 2020 ref. 2019



## B. COMPARATIVO DE GASTOS COM RH 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 a execução do objeto contratual e alcançar 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 extremamente exíguos – e considerando, sobretudo que as despesas com pessoal constituem em todas as partes do mundo, o principal centro de custos dos setores artísticos e culturais, 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, que em 2019, representou **70,7%** do repasse pela Secretaria. 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 anos de crise, como a cultura vem enfrentando desde 2015, 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. Ainda na perspectiva de que grande parte do custo aos cofres público se reflete em recursos humanos, o trabalho artístico fundamenta-se em princípios muitas vezes antagônicos aos do mercado e está mais associado à produção de cultura como direito humano, dever do Estado e de interesse público, mas que pode ser igualmente concebido como um serviço capaz de gerar lucro, por meio da captação que as OSs e o Estado de São Paulo realizaram em 2019. Em 2019, esse valor representou mais de 82 milhões de reais, 114% do previsto para o ano.

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 2019, porém sem alterações significativas em relação a 2018:

<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 31/12/2019 obtidos por meio do Portal da Transparência) de 198 servidores remunerados pela SEC, todos alocados em ações técnicas e administrativas da própria Secretaria (24 a menos que no exercício anterior e 38 a menos que em 2017). Desde 1993, conforme também se verifica no Boletim UM nº 14, sobre série histórica de RH, disponível no Portal da Transparência Cultura, 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 públicos ou nomeação em cargos comissionados. 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, 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. Além disso, seria importante criar novos cargos no Estado, para que as ações realizadas pelas OSs pudessem ser executadas com o mesmo rigor e qualidade. No entanto, ante o contexto de defesa do Estado gerencial, da eficiência administrativa e da contenção de gastos estatais, que têm marcado a Administração brasileira desde os anos 1990, e que se intensificou no atual período de crise, tal mudança se configura bastante improvável. À luz de 2020, quando da análise dessa Prestação de Contas, a crise ainda é mais grave, devido a pandemia da COVID-19, que implicará em suspensão, retração e congelamento de certames, cargos e salários pelos próximos anos. Portanto, é possível afirmar com consistência que não há nenhuma iniciativa legislativa nessa direção hoje. Assim sendo, a resposta é <b>não</b> .
<b>Questão</b>	<b>Resposta</b>
A SEC SP teria condições de flexibilizar o número de funcionários como têm feito as Organizações Sociais para enfrentar a crise no curtíssimo prazo, com redução e/ou substituição de quadros a fim de otimizar os recursos disponíveis, evitando ao máximo a redução quantitativa e qualitativa e mesmo paralisação dos serviços culturais por falta de recursos?	<b>Não.</b> Uma vez trabalhando com servidores públicos concursados, a Secretaria não poderia demitir pessoal para substituir por funcionários mais versáteis, que executassem em menor quantidade de pessoas mais funções; não poderia substituir profissionais por outros mais baratos e não poderia dimensionar o quadro conforme os períodos de maior demanda de RH. Por sua vez, no caso dos cargos comissionados (que em 31/12/19, somava 143 frente a 55 concursados), tomando por exemplo a situação concreta atual da Pasta, haveria o risco de dispensa de servidores, sucedida do congelamento de cargos, com graves riscos de suspensão ou precarização da continuidade das ações finalísticas. A opção por servidores públicos para as ações atualmente realizadas com parceiros do Terceiro Setor implicaria ainda em potencial comprometimento dos limites prudenciais estabelecidos com base na Lei de Responsabilidade Fiscal, na medida em que a diminuição de arrecadação da receita corrente líquida faria com que os percentuais de gastos com mão de obra se tornassem mais impactantes, podendo vir a infringir essa Lei, o que tem sido evitado pelo Estado, ao atuar com organizações parceiras cujo quadro de pessoal difere do funcionalismo público e segue as regras da CLT. Para além do aspecto de conformidade e eficiência, essa situação ainda seria agravada pelo ônus junto às Previdências pública e complementar do Estado, também impactadas pela gravidade da crise.

As quatro negativas acima uma vez mais indicam que seria inexistente 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 dos contratos 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, 82,63% em 2016, 76,14% em 2017, 70,5% em 2018 e 70,7% em 2019 (sendo que percentuais mais elevados a partir de 2015 foram ocasionados 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).

Analizando os dados obtidos no Portal da Transparência do Estado referentes aos cargos e salários praticados pela SEC em dezembro de 2019, verificamos que o desembolso foi de R\$ 995.163,02, nesse mês, o que representa, se comparado a 2018, uma redução já de 22% do gasto do mesmo mês de 2018. Em 2019, a média salarial mensal, considerando os **198** servidores públicos da Cultura entre concursados e comissionados remunerados pela Pasta foi de **R\$ 5.026,08**. Por sua vez, a prestação de contas da Organização Social referente ao contrato de gestão em exame permitiu verificar, a partir da planilha analítica com nomes, cargos e salários, que a OS totalizou **R\$ 624.564,00** referente ao salário bruto de dezembro de 2019, conferindo uma média salarial de **R\$ 3.673,91** para a remuneração de seus **170** funcionários (considerados aqui todos os celetistas, inclusive aqueles remunerados pelo PRONAC).

Considerando o quadro apresentado acima, bem como 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.

A cada ano fica mais difícil propor uma comparação simples entre a execução da política cultural do Estado pela Administração Direta e a execução por meio do Modelo de Gestão por OS, sobretudo considerando que as remunerações no setor público estão congeladas e os quadros sofrem redução a cada ano, excluindo-se os cargos comissionados; e que os celetistas das OS têm, por direito, reajustes salariais decorrentes de dissídios. Mas ao longo dos anos, a produção de séries históricas orçamentárias, de recursos humanos, e de resultados têm possibilitado a afirmação que a escolha do modelo tem se mostrado mais acertada e, portanto, mais vantajosa. Do início, a adoção do modelo pela SEC constitui uma resposta à regularização jurídica e administrativa dessas parcerias, e a partir de então, começou a produzir uma cultura de resultados e de gestão profissional nos equipamentos e programas culturais. Os Contratos de Gestão possibilitaram à SEC enunciar sua política cultural, com objetivos e metas dos programas culturais cada vez melhor desenhados, além de permitir analisar os resultados e elaborar formas de medir se esses objetivos estão sendo atingidos. Isso significa, em termos de gestão pública, maior previsibilidade, maior transparência no uso dos recursos, do

recrutamento, além de maior flexibilidade de gestão e de participação social na gestão dos recursos e objetos culturais.

Outro aspecto importante é o constante aprimoramento que o modelo de gestão por OS tem vivenciado ao longo desses 15 anos, implicando diversos atores em uma governança mais transparente e democrática. A Secretaria, que por meio de unidades gestoras das ações culturais aprimorou o corpo de especialistas que atuam elaborando as diretrizes; a área de monitoramento e avaliação, que sistematizou os resultados da parceria e garante a transparência desses dados; os conselhos consultivos e de avaliação, que ao longo dos anos tiveram diversas formações, ampliando a diversidade; a organização social que gerencia o objeto contratual com o *know-how*, que a qualificou para tanto; a sociedade e as demais instâncias fiscalizadoras, responsáveis pelo controle externo (TCE, Fazenda, Alesp). Desse modo, a cada ano, o Parecer da UGE e da UM apontam acertos, pontos de melhoria e de verificação para que modelo funciona ainda melhor.

Importante destacar que ao contrário do modelo de gestão por OS, o Estado pouco avançou na legislação da administração direta (compras e contratações), o que aponta que indicadores de economicidade não seria atingidos como são com as OSs. Como por exemplo, 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.

#### ***Atuação em Rede entre as OSs parceiras da SEC SP***

Ainda com relação à economicidade, ao longo dos últimos anos, a Comissão de Avaliação tem chamado a atenção para a necessidade de ampliação das parcerias entre as organizações sociais para uma atuação maior em rede. As trocas entre as entidades e a realização de ações conjuntas já eram comuns, como a usual cessão de uso do teatro Sérgio Cardoso, sob gestão da APAA, para as apresentações da São Paulo Cia de Dança, sob gestão da Associação Pró Dança.

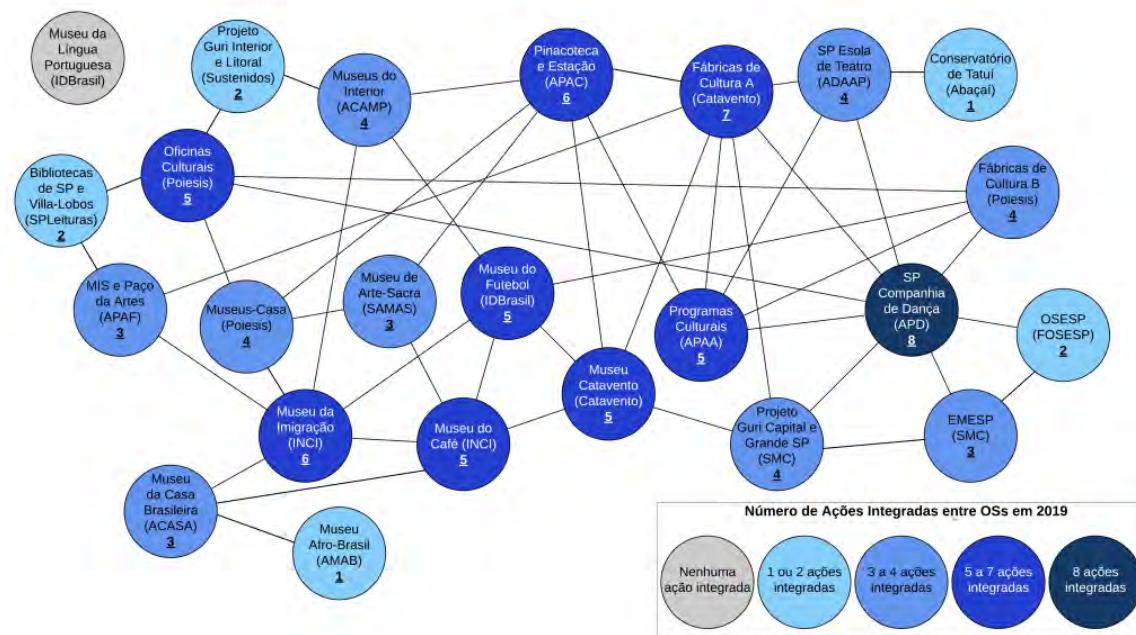
Em 2018, ano em que a equipe da UM iniciou a coleta e sistematização de informações sobre a atuação em rede das OSs, verificou-se que das 18 organizações, 17 realizaram parcerias entre si, representando 94% do conjunto mantém vínculo com a Pasta.

Para fins de elaboração do sociograma de parcerias, apresentado a seguir, a UM considerou as atividades realizadas envolvendo ao menos duas OSs parcerias, por meio dos objetos culturais vinculados a seus CGs durante 2019, o que pode ser conceituado como ação em rede. As informações sobre as atividades em rede foram coletadas dos textos de prestação de contas, e consideradas, mesmo quando não citadas de forma recíproca pelas OSs envolvidas.

Em 2019, constatou-se que 100% das Organizações Sociais efetivaram parcerias entre si ao menos uma vez, por meio dos objetos culturais que gerenciam. No escopo dos CGs, o Museu da Língua Portuguesa não realizou nenhuma parceria com outros equipamentos culturais, dado o momento de reabertura do museu que, como apresentado no seu relatório anual, concentrou as metas de gestão em torno das ações de reconstrução de seu espaço físico, além das ações de comunicação e desenvolvimento institucional. No outro extremo, o CG da Associação Pró-Dança (APD) apresentou o maior número de parcerias para o desenvolvimento de ações em rede (8 parcerias), relacionando-se com diversas OSs em contextos diversificados ao longo do ano de 2019.

A partir da leitura dos relatórios de prestação de contas anuais de 2019, verificou-se que as 18 Organizações Sociais estabeleceram 46 parcerias entre si para o desenvolvimento de ações culturais. Em uma análise individualizada de cada OS e seus respectivos CGs, foi possível constatar uma média de 3,8 parcerias estabelecidas entre as OSs para a realização de ações culturais em rede

Essa estrutura de relações é ilustrada no sociograma a seguir. As linhas representam as parcerias estabelecidas. Os números em destaque dentro dos círculos se referem à quantidade de parcerias efetivadas no ano por cada objeto cultural. A escala de cores acompanha essa frequência de inter-relações que os objetos culturais estabeleceram entre si, estratificando-os:



**Fonte:** Relatórios de prestações de contas 2019 das organizações sociais.

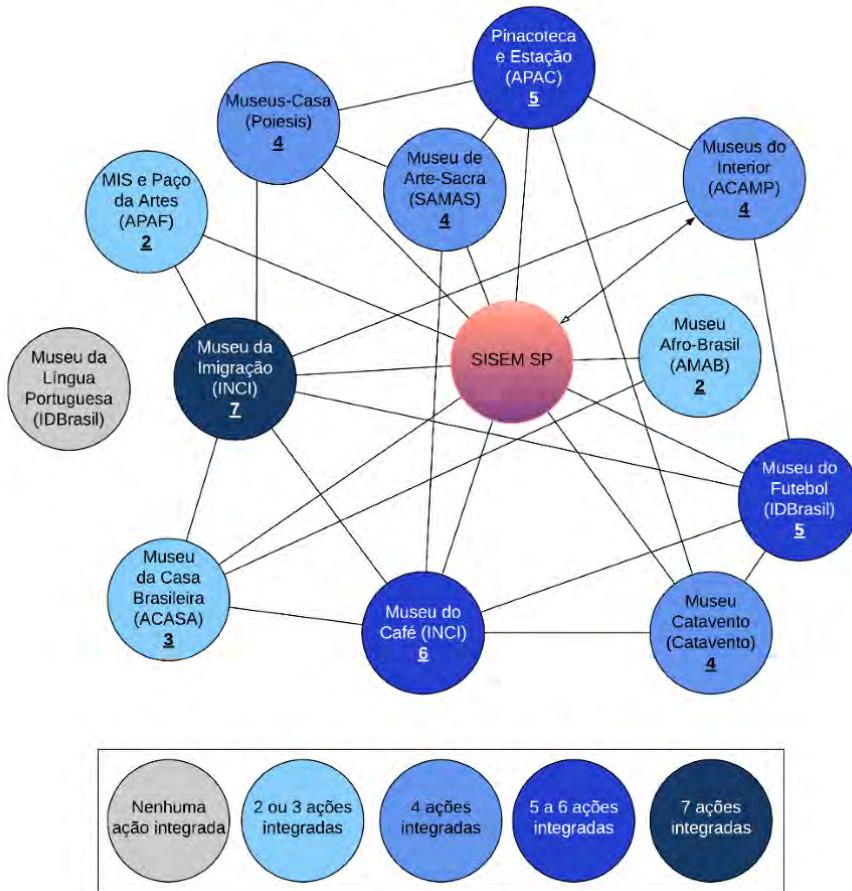
É possível observar também que os CGs apresentaram diferentes graus de integração em rede, quando discriminados de acordo com as respectivas Unidades Gestoras (UGEs) a eles vinculadas. Nessa análise por área, tem-se que os museus fizeram 26 ações em rede, os objetos culturais da área de difusão, bibliotecas, e leitura (UDBL) realizaram 15 ações em rede, e os da formação cultural (UFC) realizaram 25 ações em rede, perfazendo 46 ações em parceria (descontadas dessa somatória a dupla-contagem de 20 ações, as quais foram contabilizadas nos CGs de mais de uma UGE). Ressalta-se, mais uma vez, que o esforço para trabalho conjunto vem de ambas as OSs que interagiram e, desse modo, poder-se-ia considerar que o trabalho efetivo é o dobro das 46 ações feitas, ou seja, 92 interações entre as OSs.

Considerando apenas as ações integradas entre CGs **dentro** de uma mesma UGE, os 12 CGs da UPPM apresentam 17 ações integradas, representando uma média de 1,4; no mesmo sentido, os 4 CGs vinculados à UDBL apresentaram 2 ações integradas, configurando a média de 0,5 ações; e os 8 da UFC apresentaram 6 ações, configurando a média de 0,8 ações. Pode-se inferir que houve pouca relação entre CGs de uma mesma área, salvo para a área de museus. Esse diferenciado grau de integração interna da UPPM pode ser acentuado pelo seu maior número de CGs, mas também é explicado pelo relacionamento tipicamente próximo entre os museus do Estado de São Paulo.

Do mesmo modo, observando o grau de integração **entre** as UGEs, a UPPM apresentou 9 ações integradas com OSs de outras UGEs, em uma média de 0,8 ações por CG; A UDBL, 13 ações, com uma média de 3,3 ações integradas; e a UFC 19 ações, com uma média de 2,4 ações integradas. Esse maior grau de integração externa e diversificação de temas em ações integradas da UDBL pode ser evidenciado pelas já explicitadas múltiplas ações da São Paulo Companhia de Dança (SPCD).

Por fim, o sociograma a seguir apresenta em foco o número de ações dos museus do estado de São Paulo, evidenciando sua relação com o SISEM-SP, sob gestão direta da OS ACAM Portinari. No escopo global, foram realizadas 28 ações integradas. No escopo individualizado, cada museu teve em média o compartilhamento de 3,8 ações com outros museus, incluídas as realizadas sob o âmbito do SISEM:

**Ações Integradas entre OSs vinculadas à UPPM e com o SISEM-SP em 2019**



**Fonte:** Relatórios de prestações de contas 2019 das organizações sociais

Por esse recorte, pode-se observar o protagonismo do Museu da Imigração, o qual foi anfitrião de diversas ações do SISEM no ano de 2019, como exposto em seu relatório de prestação de contas anual.

Diante das limitações para que o próprio Estado possa prestar os serviços culturais oferecidos hoje em parceria, e levando em conta os bons resultados obtidos em 2019 com os contratos de gestão, consideramos que a prática apresentada pelas entidades amplia a vantajosidade esperada pela Administração Pública ao escolher o modelo de gestão por OS para a realização da política pública no âmbito da Cultura e da Economia Criativa.

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. A capacidade de as OS poderem decidir sobre a organização da infraestrutura dos serviços e estruturá-la segundo critérios de eficiência e eficácia de forma desburocratizada permite uma melhor alocação de tempo e atenção a uma agenda de prioridades para o governo.

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 relevantes, e cujos resultados podem ser aferidos em visitas in loco aos objetos contratuais e constatados nas pesquisas de satisfação do público com os serviços culturais oferecidos.

É importante lembrar que em 2004, quando o modelo OS foi adotando, a SEC possuía 294 funcionários para realizar todas as ações culturais dos objetos que naquela época faziam parte da Pasta. Hoje, são 198 funcionários públicos na SEC e 4.260 para realizarem o trabalho específico de cada área, nos contratos de gestão. Ou seja, no caso do corpo técnico da SEC SP, não haveria profissionais com a especialidade das áreas de atuação do contrato de gestão, que pudessem entregar à sociedade o que hoje é entregue pelos equipamentos e programas culturais. Isso reforça a inviabilidade de gestão direta no curto e médio, e possivelmente no longo prazo, do objeto contratual pelo Estado. Todos esses fatores evidenciam que o modelo de parceria com OS permanece **mais vantajoso** que a execução dos objetos contratuais vinculados à parceria em tela pela Administração Direta.

#### **IV. PENDÊNCIAS/ CORREÇÕES DO PA UM 2019 ref 2018**

Não existe pendência relacionada do Parecer Anual da Unidade de Monitoramento 2019 referente a 2018, restando uma recomendação relacionada ao Relatório Anual da Comissão de Avaliação de 2018 referente à possibilidade de readequamento de metas para o próximo exercício, bem como observação em relação ao descumprimento aos limites com despesas de recursos humanos. A OS respondeu a segunda recomendação, argumentando que o CG 01/2018 teve apenas um mês de duração em 2018, além de terem sido feitos ajustes nas provisões de 13º salário, por conta dos parâmetros contábeis. Além disso, a OS informou que houve mudança no contrato de trabalho dos diretores.

Não resta pendência de respostas quanto a 2018.

#### **V. OPINIÃO DA UM**

A avaliação da Unidade Gestora quanto à prestação de contas apresentada foi pela **aprovação** (resultado satisfatório, p.42 do parecer técnico), 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 a avaliação da UGE e de acordo com os dados analisados neste PA UM, registramos que a execução contratual atingiu os resultados previstos. Desse modo, informamos que, na avaliação da Unidade de Monitoramento, a prestação de contas da OS referente à execução do contrato de gestão 01/2018 no exercício de 2019 foi considerada **REGULAR**, nos termos dos critérios explicitados no quadro-síntese anexo, não tendo chegado a nosso conhecimento nenhuma informação em contrário.

Ressaltamos que a veracidade das informações prestadas é de responsabilidade da Organização Social e que a comprovação dos resultados e a análise técnica e qualitativa das realizações são de competência da Unidade Gestora.



**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA  
UNIDADE DE MONITORAMENTO

São Paulo, junho de 2020.

Marianna Percinio Moreira Bomfim

Respondendo pelo expediente da Unidade de Monitoramento

---

**EQUIPE DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO**

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

**Respondendo pelo expediente da UM:** Marianna Percinio Moreira Bomfim

**Assessoria Técnica:** Grislayne Guedes Lopes da Silva e Marina Sequentto Pereira

**Diretoria de Avaliação:** Marianna Percinio Moreira Bomfim, Rodrigo Ribeiro de Lima

**Diretoria de Monitoramento e Normas:** Gisela Colaço Geraldi

**Núcleo de Apoio Administrativo:** Amanda de Lima das Virgens

**Estagiário:** Rogério Sobral Paulo

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

**ANEXO A - Quadro-Síntese de Avaliação – PA UM 2020 REF. A 2019**  
– 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 2020 referente a 2019, 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
Satisfatórios	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 2019. Ante o cenário de crise grave, passaram a ter maior peso neste exame: o cumprimento integral do plano de trabalho – demonstrando o empenho e o sucesso da parceria, em que pesem as dificuldades orçamentárias – e o atingimento ou superação das metas de captação de recursos (quer sejam incentivados, operacionais ou por meio de doações, apoios, etc.), uma vez que a diversificação de fontes de viabilização se torna cada vez mais essencial para apoiar as realizações planejadas, num contexto muito adverso para os repasses públicos.
- Nenhum dos itens avaliados 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.
- Neste exercício, adotamos desconto de 0,5 para o caso de não cumprimento de rotinas e obrigações, conforme parecer da UGE e/ou ausência de resposta aos relatórios da UM.

A seguir, apresentamos o quadro-síntese de avaliação.

**QUADRO-SÍNTSE DE AVALIAÇÃO – PA UM 03/2020 REF. A 2019 – APAC CG 01/2018**

	<b>Item de Verificação</b>		<b>Peso e Ponderação</b>	<b>Pontuação</b>
EFICÁCIA E EFETIVIDADE	Índice de Eficácia (% do cumprimento integral do Plano de Trabalho)	0 a 1,5 ponto	<ul style="list-style-type: none"> <li>. 1,5 pontos: ≥ 96%</li> <li>. 1 ponto: ≥ 86% e &lt;95%</li> <li>. 0,5 ponto: ≥ 76% e &lt;85%</li> <li>. 0 pontos: ≤ 75%</li> </ul>	1
	Captação de recursos realizada	0 a 1,5 ponto	<ul style="list-style-type: none"> <li>. 1 ponto: ≥ 96%</li> <li>. 0,75 ponto: ≥ 86% e &lt;95%</li> <li>. 0,5 ponto: ≥ 76% e &lt;85%</li> <li>. 0 pontos: ≤ 75%</li> </ul>	1,5
	Total de público alcançado	0 a 1 ponto	<ul style="list-style-type: none"> <li>. 1 ponto: ≥ 96%</li> <li>. 0,75 ponto: ≥ 86% e &lt;95%</li> <li>. 0,5 ponto: ≥ 76% e &lt;85%</li> <li>. 0 pontos: ≤ 75%</li> </ul>	1
EFICÁCIA E EFICIÊNCIA	% de despesas com remuneração de RH (total)	0 a 1 ponto	<ul style="list-style-type: none"> <li>. 1 ponto: ≤ limite fixado no CG</li> <li>. 0 ponto: &gt; limite fixado no CG</li> </ul>	1
	% de despesas com remuneração de RH (dirigentes)	0 a 1 ponto	<ul style="list-style-type: none"> <li>. 1 ponto: ≤ limite fixado no CG</li> <li>. 0 ponto: &gt; limite fixado no CG</li> </ul>	0
CONFORMIDADE E TRANSPARÊNCIA	Avaliação da UGE sobre os resultados no exercício	0 a 1 ponto	<ul style="list-style-type: none"> <li>. 1 ponto: parecer aprovado sem ressalvas</li> <li>. 0 pontos: parecer da auditoria aprovado com ressalvas ou não aprovado</li> </ul>	1
	Avaliação dos controles internos da OS: Auditoria Independente e Conselho de Administração	0 a 1 ponto	<ul style="list-style-type: none"> <li>. 0,5 ponto: parecer da auditoria aprovado sem ressalvas</li> <li>. 0 pontos: parecer da auditoria aprovado com ressalvas ou não aprovado +</li> <li>. 0,5 ponto: parecer do conselho aprovado sem ressalvas</li> <li>. 0 pontos: parecer do conselho aprovado com ressalvas ou não aprovado.</li> </ul>	1
	Índice de Transparência	0 a 1 ponto	<ul style="list-style-type: none"> <li>. 1 ponto: ≥ 7,1 no IT UM/SEC SP</li> </ul>	1
	Publicar cargos e salários no site	0 a 0,5 ponto	<ul style="list-style-type: none"> <li>. 0,25 ponto: Manual de RH e Plano de Cargos e Salários publicado +</li> <li>. 0,25 ponto: Remuneração individualizada dos dirigentes e empregados com identificação de nomes e cargos ou funções publicada</li> </ul>	0,25
EFICIÊNCIA / ECONOMICIDADE	Comparativo de custos de RH em relação à Administração Direta	0 a 0,5 ponto	<ul style="list-style-type: none"> <li>. 0,5 ponto: mais vantajoso do que a execução pela Administração Direta, tomando por referencial objetivo a média salarial dos colaboradores em 31/12</li> <li>. 0 pontos: execução menos vantajosa que a feita pela Administração Direta</li> </ul>	0,5
Desconto por descumprimento de rotina ou obrigação	-0,5 ponto	<ul style="list-style-type: none"> <li>. -0,5 ponto: cumprimento irregular;</li> <li>. 0 pontos: cumprimento regular</li> </ul>	0	
<b>PONTUAÇÃO MÁXIMA:</b>	<b>10</b>		<b>PONTUAÇÃO OBTIDA:</b>	<b>8,25</b>
<b>AVALIAÇÃO FINAL DA EXECUÇÃO CONTRATUAL EM 2019 - CG Nº 01/2018:</b>				<b>REGULAR</b>

Unidade de Monitoramento, SEC SP - junho/2020.



**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
**SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA**  
**UNIDADE DE MONITORAMENTO**

**ANEXO B - Relatório de Visitas Técnicas e participação em eventos relacionados à execução dos Contratos de Gestão – 2019**

No ano de 2019, a equipe da UM participou de 54 visitas técnicas, eventos e exposições culturais, relacionadas aos 25 contratos de gestão firmados pela SEC em parceria com 18 organizações sociais de cultura. O objetivo da UM foi acompanhar as ações desenvolvidas no decorrer do ano, conhecer os objetos contratuais devido à presença de novos integrantes na equipe e dialogar com as OSs sobre temáticas específicas. O foco de 31 visitas técnicas foi a acessibilidade e inclusão, de modo a entender quais são os tipos de ações que as OSs desenvolvem para remover as barreiras atitudinal, comunicacional e física, bem como para capacitar colaboradores e estabelecer parcerias para atendimento de pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida e em situação de vulnerabilidade social. Por fim, também foram realizadas inúmeras reuniões com as unidades gestoras e as organizações sociais parceiras, além de atendimento a prefeituras e outros entes interessados em trocar conhecimento sobre modelos de parceria para gestão na área da Cultura.

<b>Data:</b>	31/01
<b>OS:</b>	POIESIS
<b>Equipamento:</b>	Oficina Cultural Oswald de Andrade
<b>Participantes UM:</b>	Marianna Percinio M. Bomfim
<b>Pauta / objetivos:</b>	Visita do espaço expositivo

<b>Data:</b>	09/02
<b>OS:</b>	SP LEITURAS
<b>Equipamento:</b>	Biblioteca de São Paulo
<b>Participantes UM:</b>	Marianna Percinio M. Bomfim
<b>Pauta / objetivos:</b>	Comemoração de 10 anos do espaço - show dos Barbatuques

<b>Data:</b>	26/04
<b>OS:</b>	POIESIS
<b>Equipamento:</b>	Casa das Rosas
<b>Participantes UM:</b>	Marianna Percinio M. Bomfim
<b>Pauta / objetivos:</b>	Visita ao Jardim

<b>Data:</b>	29/05
<b>OS:</b>	FOSESP
<b>Equipamento:</b>	OSESP
<b>Participantes UM:</b>	Marianna Percinio M. Bomfim
<b>Pauta / objetivos:</b>	Evento ABRAOSC

<b>Data:</b>	15/06
<b>OS:</b>	APAA
<b>Equipamento:</b>	Teatro Sérgio Cardoso
<b>Participantes UM:</b>	Marianna Percinio M. Bomfim
<b>Pauta / objetivos:</b>	Apresentação SPCD

<b>Data:</b>	17/06
<b>OS:</b>	APAF
<b>Equipamento:</b>	MIS
<b>Participantes UM:</b>	Marianna Percinio M. Bomfim
<b>Pauta / objetivos:</b>	Exposição Bjork Digital

<b>Data:</b>	05/07
<b>OS:</b>	FOSESP
<b>Equipamento:</b>	OSESP
<b>Participantes UM:</b>	Marianna Percinio M. Bomfim
<b>Pauta / objetivos:</b>	Festival de Campos do Jordão: Coro Juvenil da OSESP



**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
**SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA**  
**UNIDADE DE MONITORAMENTO**

<b>Data:</b>	09/08
<b>OS:</b>	FOSESP
<b>Equipamento:</b>	OSESP
<b>Participantes UM:</b>	Grislayne Guedes Lopes da Silva
<b>Pauta / objetivos:</b>	Assistir ao concerto da OSESP, com o regente Giancarlo Guerrero e a pianista Joyce Yang às 20h30 na Sala São Paulo (Temporada de Concertos Sinfônicos de 2019)

<b>Data:</b>	22/08
<b>OS:</b>	ID BRASIL
<b>Equipamento:</b>	Museu da Língua Portuguesa
<b>Participantes UM:</b>	Gisela Colaço Geraldi, Marianna Percinio M. Bomfim
<b>Pauta / objetivos:</b>	Evento “Escola, território, museus” e Visita Técnica da UM: Acessibilidade

<b>Data:</b>	25/08
<b>OS:</b>	FOSESP e APD
<b>Equipamento:</b>	OSESP e SPCD
<b>Participantes UM:</b>	Rodrigo Ribeiro de Lima
<b>Pauta / objetivos:</b>	Espetáculo “Noite Russa”

<b>Data:</b>	29/08
<b>OS:</b>	APAF
<b>Equipamento:</b>	MIS
<b>Participantes UM:</b>	Gisela Colaço Geraldi, Grislayne Guedes Lopes da Silva
<b>Pauta / objetivos:</b>	Visita ao FOTO MIS 2019 – exposições fotográficas de Pierre Verger, Thomaz Farkas, João Farkas e Luciano Candisani

<b>Data:</b>	30/08
<b>OS:</b>	ID BRASIL
<b>Equipamento:</b>	Museu da Língua Portuguesa
<b>Participantes UM:</b>	Marianna Percinio M. Bomfim (UM), Letícia Nascimento Santiago (UPPM)
<b>Pauta / objetivos:</b>	Visita Técnica MLP

<b>Data:</b>	08/09
<b>OS:</b>	POIESIS
<b>Equipamento:</b>	Casa das Rosas
<b>Participantes UM:</b>	Grislayne Guedes Lopes da Silva
<b>Pauta / objetivos:</b>	Apresentação da Orquestra Filarmônica de Paraisópolis e do Coral Infantojuvenil da Unibes às 13h - Músicas de “O Fantasma da Ópera”

<b>Data:</b>	11/09
<b>OS:</b>	FOSESP
<b>Equipamento:</b>	OSESP
<b>Participantes UM:</b>	Marianna Percinio M. Bomfim (UM), Gabriela Toledo (UPPH), Genoveva Moura (ATGS) e Maria Aparecida Pinto (GSPOFP)
<b>Pauta / objetivos:</b>	Visita da Comissão de Avaliação

<b>Data:</b>	25/09
<b>OS:</b>	POIESIS
<b>Equipamento:</b>	Casa das Rosas
<b>Participantes UM:</b>	Marianna Percinio M. Bomfim
<b>Pauta / objetivos:</b>	Apresentação para o Seminário “Memória e Identidade da Formação Artística e Cultural na Cidade de São Paulo” e Visita Técnica da UM: Acessibilidade

<b>Data:</b>	01/10
<b>OS:</b>	AMAB
<b>Equipamento:</b>	Museu Afro Brasil
<b>Participantes UM:</b>	Marianna Percinio M. Bomfim, Gisela Colaço Geraldi
<b>Pauta / objetivos:</b>	Visita Técnica da UM: Acessibilidade



**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
**SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA**  
**UNIDADE DE MONITORAMENTO**

<b>Data:</b>	01/10
<b>OS:</b>	APAA
<b>Equipamento:</b>	SP Gastronomia
<b>Participantes UM:</b>	Marianna Percinio M. Bomfim, Gisela Colaço Geraldi
<b>Pauta / objetivos:</b>	Abertura do evento SP Gastronomia

<b>Data:</b>	02/10
<b>OS:</b>	APAF
<b>Equipamento:</b>	MIS
<b>Participantes UM:</b>	Grislayne Guedes Lopes da Silva (UM), Rodrigo Ribeiro de Lima (UM), Kátia Galvão (UPPM)
<b>Pauta / objetivos:</b>	Visita Técnica da UM: Acessibilidade

<b>Data:</b>	04/10
<b>OS:</b>	POIESIS
<b>Equipamento:</b>	Fábrica de Cultura Brasilândia
<b>Participantes UM:</b>	Marianna Percinio M. Bomfim, Rodrigo Ribeiro de Lima
<b>Pauta / objetivos:</b>	Visita Técnica da UM: Acessibilidade

<b>Data:</b>	05/10
<b>OS:</b>	FOSESP
<b>Equipamento:</b>	OSESP
<b>Participantes UM:</b>	Marianna Percinio M. Bomfim
<b>Pauta / objetivos:</b>	Concerto TUCCA

<b>Data:</b>	08/10
<b>OS:</b>	ADAAP
<b>Equipamento:</b>	São Paulo Escola de Teatro
<b>Participantes UM:</b>	Gisela Colaço Geraldi, Grislayne Guedes Lopes da Silva
<b>Pauta / objetivos:</b>	Visita Técnica da UM: Acessibilidade

<b>Data:</b>	08/10
<b>OS:</b>	SAMAS
<b>Equipamento:</b>	Museu de Arte Sacra
<b>Participantes UM:</b>	Marianna Percinio M. Bomfim (UM), Amanda de Lima das Virgens (UM), Genoveva Moura (ATGS) e Maria Aparecida Pinto (GSPOFP)
<b>Pauta / objetivos:</b>	Visita Técnica da UM: Acessibilidade e Comissão de Avaliação

<b>Data:</b>	09/10
<b>OS:</b>	CATAVENTO
<b>Equipamento:</b>	Museu Catavento
<b>Participantes UM:</b>	Grislayne Guedes Lopes da Silva (UM), Rodrigo Ribeiro de Lima (UM) e Luciana Andrade Thomazella (UPPM)
<b>Pauta / objetivos:</b>	Visita Técnica da UM: Acessibilidade

<b>Data:</b>	10/10
<b>OS:</b>	ABAÇAÍ
<b>Equipamento:</b>	Conservatório de Tatuí
<b>Participantes UM:</b>	Marianna Percinio M. Bomfim, Grislayne Guedes Lopes da Silva
<b>Pauta / objetivos:</b>	Visita Técnica da UM: Acessibilidade

<b>Data:</b>	10/10
<b>OS:</b>	INCI
<b>Equipamento:</b>	Museu da Imigração
<b>Participantes UM:</b>	Amanda Lima das Virgens, Gisela Colaço Geraldi
<b>Pauta / objetivos:</b>	Visita Técnica da UM: Acessibilidade



**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA  
UNIDADE DE MONITORAMENTO

<b>Data:</b>	13/10
<b>OS:</b>	ACAM Portinari
<b>Equipamento:</b>	Museu Felícia Leirner
<b>Participantes UM:</b>	Marianna Percinio M. Bomfim
<b>Pauta / objetivos:</b>	Visita Técnica da UM: Acessibilidade

<b>Data:</b>	14/10
<b>OS:</b>	ACASA
<b>Equipamento:</b>	Museu da Casa Brasileira
<b>Participantes UM:</b>	Marianna Percinio M. Bomfim (UM), Rodrigo Ribeiro de Lima (UM) e Letícia Nascimento Santiago (UPPM)
<b>Pauta / objetivos:</b>	Visita Técnica da UM: Acessibilidade

<b>Data:</b>	15/10
<b>OS:</b>	CATAVENTO
<b>Equipamento:</b>	Fábrica de Cultura Belém
<b>Participantes UM:</b>	Grislayne Guedes Lopes da Silva, Amanda de Lima das Virgens
<b>Pauta / objetivos:</b>	Visita Técnica da UM: Acessibilidade

<b>Data:</b>	16/10
<b>OS:</b>	SMC
<b>Equipamento:</b>	Polo Guri Achiropita
<b>Participantes UM:</b>	Marianna Percinio M. Bomfim, Rodrigo Ribeiro de Lima
<b>Pauta / objetivos:</b>	Visita Técnica da UM: Acessibilidade

<b>Data:</b>	17/10 e 18/10
<b>OS:</b>	ACAM Portinari
<b>Equipamento:</b>	Museu Índia Vanuíre
<b>Participantes UM:</b>	Gisela Colaço Geraldi, Marianna Percinio M. Bomfim
<b>Pauta / objetivos:</b>	Visita Técnica da UM: Acessibilidade

<b>Data:</b>	22/10
<b>OS:</b>	ID BRASIL
<b>Equipamento:</b>	Museu do Futebol
<b>Participantes UM:</b>	Marianna Percinio M. Bomfim (UM), Rodrigo Ribeiro de Lima (UM), Luciana Andrade Thomazella (UPPM)
<b>Pauta / objetivos:</b>	Visita Técnica da UM: Acessibilidade

<b>Data:</b>	22/10
<b>OS:</b>	SP LEITURAS
<b>Equipamento:</b>	Biblioteca Villa-Lobos
<b>Participantes UM:</b>	Gisela Colaço Geraldi, Grislayne Guedes Lopes da Silva
<b>Pauta / objetivos:</b>	Visita Técnica da UM: Acessibilidade

<b>Data:</b>	22/10
<b>OS:</b>	SP LEITURAS
<b>Equipamento:</b>	Biblioteca de São Paulo
<b>Participantes UM:</b>	Gisela Colaço Geraldi, Grislayne Guedes Lopes da Silva
<b>Pauta / objetivos:</b>	Visita Técnica da UM: Acessibilidade

<b>Data:</b>	23/10
<b>OS:</b>	POIESIS
<b>Equipamento:</b>	Casa Guilherme de Almeida
<b>Participantes UM:</b>	Grislayne Guedes Lopes da Silva, Rodrigo Ribeiro de Lima
<b>Pauta / objetivos:</b>	Visita Técnica da UM: Acessibilidade

<b>Data:</b>	23/10
<b>OS:</b>	POIESIS
<b>Equipamento:</b>	Casa Mário de Andrade



**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
**SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA**  
**UNIDADE DE MONITORAMENTO**

<b>Participantes UM:</b>	Amanda Lima das Virgens, Gisela Colaço Geraldi
<b>Pauta / objetivos:</b>	Visita Técnica da UM: Acessibilidade

<b>Data:</b>	24/10
<b>OS:</b>	POIESIS
<b>Equipamento:</b>	Oficina Cultural Oswald de Andrade
<b>Participantes UM:</b>	Marianna Percinio M. Bomfim, Rodrigo Ribeiro de Lima
<b>Pauta / objetivos:</b>	Visita Técnica da UM: Acessibilidade

<b>Data:</b>	24/10
<b>OS:</b>	APAA
<b>Equipamento:</b>	SP Gastronomia
<b>Participantes UM:</b>	Marianna Percinio M. Bomfim
<b>Pauta / objetivos:</b>	Acompanhamento da programação de palestras e da feira gastronômica

<b>Data:</b>	24/10
<b>OS:</b>	FOSESP
<b>Equipamento:</b>	OSESP
<b>Participantes UM:</b>	Grislayne Guedes Lopes da Silva, Amanda de Lima das Virgens
<b>Pauta / objetivos:</b>	Visita Técnica da UM: Acessibilidade

<b>Data:</b>	24/10
<b>OS:</b>	APD
<b>Equipamento:</b>	SPCD
<b>Participantes UM:</b>	Marianna Percinio M. Bomfim, Rodrigo Ribeiro de Lima
<b>Pauta / objetivos:</b>	Visita Técnica da UM: Acessibilidade

<b>Data:</b>	25/10
<b>OS:</b>	APAC
<b>Equipamento:</b>	Pina Estação/Memorial da Resistência
<b>Participantes UM:</b>	Gisela Colaço Geraldi, Grislayne Guedes Lopes da Silva
<b>Pauta / objetivos:</b>	Visita Técnica da UM: Acessibilidade

<b>Data:</b>	26/10
<b>OS:</b>	APAA
<b>Equipamento:</b>	SP Gastronomia
<b>Participantes UM:</b>	Marianna Percinio M. Bomfim
<b>Pauta / objetivos:</b>	Acompanhamento da programação de palestras e da feira gastronômica

<b>Data:</b>	27/10
<b>OS:</b>	APAA
<b>Equipamento:</b>	SP Gastronomia
<b>Participantes UM:</b>	Grislayne Guedes Lopes da Silva
<b>Pauta / objetivos:</b>	Acompanhamento da programação de palestras e da feira gastronômica

<b>Data:</b>	29/10
<b>OS:</b>	APAA
<b>Equipamento:</b>	Teatro Sérgio Cardoso
<b>Participantes UM:</b>	Gisela Colaço Geraldi, Amanda de Lima das Virgens
<b>Pauta / objetivos:</b>	Visita Técnica da UM: Acessibilidade

<b>Data:</b>	30/10
<b>OS:</b>	SMC
<b>Equipamento:</b>	EMESP



**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
**SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA**  
**UNIDADE DE MONITORAMENTO**

<b>Participantes UM:</b>	Grislayne Guedes Lopes da Silva, Amanda de Lima das Virgens
<b>Pauta / objetivos:</b>	Visita Técnica da UM: Acessibilidade

<b>Data:</b>	01/11
<b>OS:</b>	APAC
<b>Equipamento:</b>	Pinacoteca do Estado de São Paulo
<b>Participantes UM:</b>	Gisela Colaço Geraldi, Rodrigo Ribeiro de Lima
<b>Pauta / objetivos:</b>	Visita Técnica da UM: Acessibilidade

<b>Data:</b>	01/11
<b>OS:</b>	APAF
<b>Equipamento:</b>	MIS Experience
<b>Participantes UM:</b>	Amanda de Lima das Virgens, Gisela Colaço Geraldi, Grislayne Guedes Lopes da Silva, Marianna Percinio M. Bomfim, Rodrigo Ribeiro de Lima
<b>Pauta / objetivos:</b>	Visita Técnica da UM: Acessibilidade e Inauguração do MIS Experience

<b>Data:</b>	03/11
<b>OS:</b>	APAF
<b>Equipamento:</b>	MIS Experience
<b>Participantes UM:</b>	Grislayne Guedes Lopes da Silva
<b>Pauta / objetivos:</b>	Visita à exposição “Leonardo Da Vinci – 500 anos de um Gênio”

<b>Data:</b>	03/11
<b>OS:</b>	FOSESP
<b>Equipamento:</b>	Sala São Paulo
<b>Participantes UM:</b>	Grislayne Guedes Lopes da Silva
<b>Pauta / objetivos:</b>	Assistir ao concerto matinal na Sala São Paulo – Matinais: Jazz Sinfônica, com Big Band Jazz Sinfônica Brasil, regentes João Maurício Galindo e Fábio Prado e voz de Bebé Salvego

<b>Data:</b>	11/11
<b>OS:</b>	APAF
<b>Equipamento:</b>	Museu da Imagem e do Som (MIS)
<b>Participantes UM:</b>	Grislayne Guedes Lopes da Silva
<b>Pauta / objetivos:</b>	Visita à exposição “Musicais no Cinema”

<b>Data:</b>	17/11
<b>OS:</b>	POIESIS
<b>Equipamento:</b>	Fábrica de Cultura Diadema/Teatro Sérgio Cardoso
<b>Participantes UM:</b>	Gisela Colaço Geraldi, Genoveva Moura (ATGS), Maria Aparecida Pinto (GSPOFP)
<b>Pauta / objetivos:</b>	Visita da Comissão de Avaliação ao Projeto Espetáculo

<b>Data:</b>	17/11
<b>OS:</b>	APAA
<b>Equipamento:</b>	Revelando SP
<b>Participantes UM:</b>	Gisela Colaço Geraldi, Grislayne Guedes Lopes da Silva
<b>Pauta / objetivos:</b>	Visita Técnica da UM: Acessibilidade e Acompanhamento da programação cultural e gastronômica

<b>Data:</b>	27/11
<b>OS:</b>	INCI
<b>Equipamento:</b>	Museu do Café
<b>Participantes UM:</b>	Gisela Colaço Geraldi (UM), Grislayne Guedes Lopes da Silva (UM), Angelita Soraia Fantagussi (UPPM)
<b>Pauta / objetivos:</b>	Visita Técnica da UM: Acessibilidade



**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA  
UNIDADE DE MONITORAMENTO

<b>Data:</b>	27/11
<b>OS:</b>	SUSTENIDOS
<b>Equipamento:</b>	Polo Guri – Centro Cultural Sambódromo de Santos
<b>Participantes UM:</b>	Gisela Colaço Geraldi (UM), Grislayne Guedes Lopes da Silva (UM), Thaís Aparecida Silva Galina (UFC)
<b>Pauta / objetivos:</b>	Visita Técnica da UM: Acessibilidade

<b>Data:</b>	16/12
<b>OS:</b>	ID BRASIL
<b>Equipamento:</b>	Museu da Língua Portuguesa
<b>Participantes UM:</b>	Grislayne Guedes Lopes da Silva, Marianna P M Bomfim
<b>Pauta / objetivos:</b>	Entrega das obras finalizadas do prédio do museu

## **ANEXO C - SIGLÁRIO**

### **A**

**AACD** – Associação de Assistência à Criança Deficiente  
**ABAÇAÍ** – Associação Abaçai Cultura e Arte  
**ABNT** – Associação Brasileira de Normas Técnicas  
**ABRAOSC** – Associação Brasileira das Organizações Sociais de Cultura  
**ACAM Portinari** – Associação Cultural de Apoio ao Museu Casa de Portinari  
**ACASA** – A CASA Museu de Artes e Artefatos Brasileiros  
**ADAAP** – Associação dos Artistas Amigos da Praça  
**ALESP** – Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo  
**AMAB** – Associação Museu Afro Brasil  
**APAA** – Associação Paulista dos Amigos da Arte  
**APAC** – Associação Pinacoteca Arte e Cultura  
**APAF** – Associação do Paço das Artes Francisco Matarazzo Sobrinho  
**APD** – Associação Pró-Dança  
**ATGS** – Assessoria Técnica do Gabinete/SEC

### **B**

**BSP** – Biblioteca de São Paulo  
**BVL** – Biblioteca Parque Villa Lobos

### **C**

**CAPS** – Centro de Atenção Psicossocial  
**CATAVENTO** – Catavento Cultural e Educacional  
**CCP** – Circuito Cultural Paulista  
**CG** – Contrato de Gestão  
**CGA** – Casa Guilherme de Almeida  
**CLT** – Consolidação das Leis do Trabalho  
**CMA** - Casa Mário de Andrade  
**COFINS** – Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social  
**CONDEPASA** – Conselho de Defesa do Patrimônio Cultural de Santos  
**CONDEPHAAT** – Conselho de Defesa do Patrimônio Histórico, Arqueológico, Artístico e Turístico  
**COVID-19** – Doença por coronavírus 2019 (*Coronavirus disease 2019*)  
**CR** – Casa das Rosas - Espaço Haroldo de Campos de Poesia e Literatura

### **D**

**DCA/SEFAZ** – Departamento de Controle e Avaliação da Secretaria da Fazenda do Estado  
**DFs** – Demonstrações Financeiras  
**DIRD** – Demonstrativo Integral de Receitas e Despesas

### **E**

**EMESP** – Escola de Música do Estado de São Paulo EMESP Tom Jobim  
**EPINA** – Estação Pinacoteca

### **F**

**FC** – Fábricas de Cultura  
**FDD** – Fundo de Defesa de Direitos Difusos  
**FGV** – Fundação Getúlio Vargas  
**FID** – Fundo Estadual de Defesa dos Interesses Difusos  
**FOSESP** – Fundação Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo

### **G**

**GSPOFF** – Grupo Setorial de Planejamento e Orçamento de Finanças Públicas/SEC

---

**I**

**IBRAM** – Instituto Brasileiro de Museus

**IDBRASIL** – IDBrasil Cultura, Educação e Esporte

**INCI** – Instituto de Preservação e Difusão da História do Café e da Imigração

**IPHAN** – Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional

**ISS** – Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza

**IT** – Índice de Transparência dos Sites das Organizações Sociais de Cultura

---

**M**

**MAB** - Museu Afro Brasil

**MAS** – Museu de Arte Sacra

**MCAF** - Museu do Café

**MCAT** – Museu Catavento

**MCB** – Museu da Casa Brasileira

**MCP** - Museu Casa de Portinari

**MFL** - Museu de Esculturas “Felícia Leirner”

**MFUT** - Museu do Futebol

**MI** – Museu da Imigração

**MIS** – Museu da Imagem e do Som

**MIV** – Museu Histórico e Pedagógico “Índia Vanuíre”

**MLP** – Museu da Língua Portuguesa

**MRSP** - Memorial da Resistência

---

**O**

**OC** – Oficinas Culturais

**OIT** – Organização Internacional do Trabalho

**ONU** – Organização das Nações Unidas

**ORTHESP** – Orquestra do Theatro São Pedro

**OS** – Organização Social de Cultura

**OSESP** – Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo

---

**P**

**PA UM** – Parecer Técnico da Unidade de Monitoramento/SEC

**PAÇO** - Paço das Artes

**PGE/SP** – Procuradoria Geral do Estado de São Paulo

**PINA** – Pinacoteca do Estado de São Paulo

**PO** – Plano Orçamentário

**POIESIS** – Instituto de Apoio à Cultura, à Língua e à Literatura

---

**R**

**RH** – Recursos Humanos

**RVSP** – Revelando SP

---

**S**

**SAMAS** – Associação Museu de Arte Sacra de São Paulo

**SEC** – Secretaria de Cultura e Economia Criativa

**SEDPcD** – Secretaria dos Direitos da Pessoa com Deficiência

**SISEB** – Sistema Estadual de Bibliotecas Públicas de São Paulo

**SISEM** – Sistema Estadual de Museus de São Paulo

**SMC** – Associação de Cultura, Educação e Assistência Social Santa Marcelina

**SP LEITURAS** – Associação Paulista de Bibliotecas e Leitura

**SPCD** – São Paulo Companhia de Dança

**SPET** – São Paulo Escola de Teatro



**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA  
UNIDADE DE MONITORAMENTO

---

**SUSTENIDOS** – Sustenidos Organização Social de Cultura

---

**T**

**TAC** – Termo de Ajustamento de Conduta

**TCE** – Tribunal de Contas do Estado

---

**U**

**UDBL** – Unidade de Difusão, Bibliotecas e Leitura

**UFC** – Unidade de Formação Cultural

**UGE** – Unidade Gestora

**UM** – Unidade de Monitoramento

**UPPH** – Unidade de Preservação do Patrimônio Histórico

**UPPM** – Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico