



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

PA-UM Nº 08/2016

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

Contrato de Gestão nº 09/2013

Objetos: São Paulo Escola de Teatro

OS: Associação dos Artistas Amigos da Praça

Apresentação.....	2
Desempenho econômico e financeiro.....	3
Desempenho quanto à execução do plano de trabalho.....	8
Avaliação da Unidade de Monitoramento.....	10
Anexo: Quadro-síntese dos critérios de avaliação final da UM.....	24



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

APRESENTAÇÃO

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

I. DESEMPENHO ECONÔMICO E FINANCEIRO

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

1) RECEITAS E PROVISÕES DO CONTRATO DE GESTÃO

Receitas e Provisões	2014	2015		Variação	
	Realizado'	Previsto	Realizado	R/R'	R/P
a) Repasses	15.109.468	10.681.025	9.831.613	65%	92%
b) Captação	5.292	160.215	18.965	358%	12%
- Operacional	5.292	160.215	18.965	-	12%
- Incentivada	-	-	-	-	-
c) Receitas Financeiras	289.397	-	402.118	139%	-
d) Reversão					
- Fundo de Reserva	-	-	1.000.633	-	-
- Fundo de Contingências	-	-	122.000	-	-
e) Total	15.404.157	10.841.240	11.375.329	74%	105%

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

OBSERVAÇÕES:

Em virtude da grave crise financeira que se abateu sobre o país, foi realizado um aditamento redutivo em 2º TA 30/07/2015, com diminuição de 28% dos valores de repasse originalmente previstos (de R\$ 14.850.000,00 para R\$ 10.681.024,67 2º TA). Foi quitado no exercício de 2015 o valor total de R\$ 9.831.613,42. Além da redução citada, o último repasse previsto para o exercício foi parcialmente liquidado, em 05/01/2016, no valor de R\$ 436.000,00. A Organização Social utilizou o valor de R\$ 120.720,00 proveniente do fundo de contingência e o valor de R\$ 1.061.102,01 proveniente no fundo de reserva. Não identificamos as justificativas para a utilização do valor dos fundos ser maior que a diferença do repasse não efetuado previsto para o ano de 2015.

O valor restante referente ao ano de 2015, de R\$ 413.411,00, foi devidamente absorvido pela utilização do saldo do exercício anterior, informado pela Organização Social nos questionamentos da UGE, no valor de R\$ 1.262.524,00, retificado posteriormente para R\$ 1.261.428,09.

Identificamos uma divergência no valor do saldo do exercício anterior informado pela Organização Social que consta no parecer da UGE, conforme quadros abaixo.

Quadro do parecer da UGE, informado pela Organização Social:

Informações de 2014	
Saldo bancário	
C/C	113,15
Aplicação	1.531.341,83
Total - 2200-4	1.531.454,98
Cheques não compensados	184.354,19
Auditoria	80.076,49
André Morales	4.500,00
	268.930,68
Saldo final	1.262.524,30



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

Informação retirada do relatório anual de 2014 da Organização Social, valores do balancete contábil:

Informações de 2014	
Saldo bancário	
C/C	545,05
Aplicação	1.595.195,72
Total - 2200-4	1.595.740,77

Conforme e-mail encaminhado pela Organização Social, as informações de saldos referentes ao ano de 2014 foram devidamente esclarecidas, conforme novo demonstrativo abaixo:

Informações de 2014	
Saldo bancário	
C/C	545,05
Aplicação	1.595.195,72
Total - 2200-4	1.595.740,77
Cheques não compensados	184.354,19
Auditoria	80.076,49
André Morales	4.500,00
Despesas com Pessoal	65.382,00
Total Despesas	334.312,68
Saldo final (remanescente)	1.261.428,09

Na análise referente aos valores de captação de recursos, verificamos que 12% dos recursos previstos foram captados, correspondendo a um montante de 0,19% do total repassado pelo contrato de gestão no ano de 2015. "A Organização Social apresentou justificativa, informando que seu mecanismo de captação é basicamente venda de ingressos (residências artísticas) e aluguel do estúdio. O saldo, entretanto, ficou abaixo do esperado, sobretudo por conta do atraso do pagamento de um projeto de consultoria prestado em 2015 pela ADAAP ao Centro Paula Souza", conforme consta no parecer da UGE.

Ainda com relação à captação, conforme parecer da UGE, "a Organização Social não atendeu ao dispositivo contratual que determina que toda doação deve ser informada à Secretaria de Estado da Cultura no prazo de até 30 dias após o recebimento do objeto da doação", ao ser informada, após questionamentos, sobre a origem das doações de acervo discriminadas no "Relatório de Captação de Recursos – Exercício 2015".

Não foi possível verificar a relação previsto x realizado das receitas financeiras, pela ausência de previsão orçamentária para esse item.

RECOMENDAÇÕES: A OS deve registrar devidamente todos os recursos em seu relatório gerencial de execução orçamentária, a bem da transparência e correta prestação de contas, justificando todas as variações superiores a 25% com relação ao previsto. Além disso, também é importante que a OS se empenhe na elaboração e implementação de um plano de desenvolvimento institucional, priorizando a ampliação e diversificação de fontes de receitas, não só por meio de patrocínio incentivado e sem incentivo fiscal, mas também mediante parcerias, doações de pessoas físicas e jurídicas e outras. Por sua vez, a previsão de receitas financeiras do repasse deverá ser alinhada à série histórica para esse tipo de receita nesse contrato de gestão.



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

SOLICITAÇÕES: Que a OS apresente no próximo relatório anual, de forma detalhada, os resultados das parcerias com o Centro Paula Souza e todas as demais parcerias ou ações de captação de recursos realizadas, apresentando a devida comprovação dos entendimentos tratados e dos recursos transferidos para o contrato de gestão a título de captação de recursos. A OS deverá deixar claro que ações são estratégias suas de viabilização da própria associação (e que devem ser viabilizadas com seus recursos próprios) e quais são voltadas a captar receitas acessórias para a SP Escola de Teatro e seus projetos.

Por sua vez, observando que a OS mantém a prática de pagamento de fornecedores com cheques nominais, contrariando orientação da Unidade de Monitoramento expressa em parecer referente às prestações de contas anteriores, solicitamos que a Unidade Gestora demande ao conselho da Organização Social a justificativa para essa prática recorrente e um plano de aperfeiçoamento de procedimentos ou, na ausência desse plano e intenção de manter o procedimento, que expresse sua ciência de que quaisquer riscos decorrentes dessa prática são exclusivamente de sua responsabilidade, não cabendo ao Estado qualquer solidariedade em eventuais pendências futuras, para além dos exercícios encerrados.

2) DESPESAS ATRELADAS À EXECUÇÃO DO CONTRATO DE GESTÃO

a) Recursos Humanos

	2014		2015		Variação	
	Previsto'	Realizado'	Previsto	Realizado	R/R'	R/P
Recursos Humanos (R\$)	7.171.619	7.331.095	7.065.105	7.467.346	102%	106%
Dirigentes (R\$)	537.450	491.812	720.838	751.831	153%	104%
Total despendido com RH/Repasse Público (2015)	*	47%	65%	70%	-	-
Total despendido com dirigentes/Orçamento Total Previsto (R\$ 10.841.240/2015)	*	3%	7%	7%	-	-
Número de empregados CLT (em 31/12)	sem previsão	73	sem previsão	72	99%	-
Data da ata de aprovação do Manual de RH (e de sua última alteração) pelo Conselho Administrativo	sem previsão	2012	sem previsão	2012	-	-

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

OBSERVAÇÕES:

Valor total gasto de recursos humanos encontra-se dentro do esperado, de acordo com cláusula contratual: "A Organização Social gastará no máximo 85% do repasse público anual".

Foi informado no valor total de RH o gasto com dirigentes para o ano de 2015 no valor de R\$ 751.831,00, sendo que conforme cláusula contratual, a Organização Social deveria despende o valor máximo de R\$ 656.967,14. Não identificamos justificativas para a divergência.

(Forma de cálculo de acordo com a cláusula contratual: "A remuneração dos dirigentes não ultrapassará o valor anual de 4% do orçamento total da Associação para o ano de 2014, sendo que, para 2015 a 2018, o valor poderá ser acrescido de eventuais reajustes dispostos em Acordos Coletivos de Trabalho na respectiva data-base da categoria.". Desse modo, 4% do orçamento total da Associação para o ano de 2014: R\$ 15.249.933,69 * 4% = 609.997,35. Considerando ainda: dissídio da categoria em 2015 = 7,7%. Incorporando aos R\$ 609.997,35 os 7,7%, tem-se: R\$ 656.967,14. Total gasto com dirigentes em 2015 = R\$ 751.831,00.)

b) Principais Despesas com Pessoas Jurídicas

	2014	2015		Variação	
	Realizado'	Previsto	Realizado	R/R'	R/P
Vigilância / portaria / segurança	257.772	295.000	296.873	115%	101%
Limpeza	212.199	284.000	291.829	138%	103%
Jurídica	103.989	105.600	108.463	104%	103%
Auditoria	55.807	35.000	41.983	75%	120%
Informática	109.261	60.000	70.597	65%	118%
Aluguel de Imóveis	650.448	685.800	666.445	102%	97%



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

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

OBSERVAÇÕES: Os principais contratos administrativos ficaram muito próximos, levemente acima, da previsão orçamentária, a não ser no caso de serviços de auditoria, cuja justificativa para a superação em 20% foi questionada e aprovada pela Unidade Gestora.

RECOMENDAÇÕES: Identificamos no parecer da UGE o pagamento (R\$ 6.000,00) para a ABRAOSC (Associação Brasileira das Organizações Sociais de Cultura) com recursos do contrato de gestão. Conforme posição da Consultoria Jurídica da Pasta, "... a contribuição das OSs para a ABRAOSC deveria ser feita com recursos próprios" da organização social, o que deverá ser sanado e informado, com o devido comprovante de ressarcimento à conta do contrato de gestão, no próximo relatório trimestral de atividades.

c) Utilidades Públicas

	2014	2015		Variação	
	Realizado ¹	Previsto	Realizado	R/R ¹	R/P
Utilidades Públicas (água, telefone, internet, energia)	216.758	241.000	187.428	86%	78%

Fonte: Relatório Gerencial de Orçamento Previsto x Realizado

OBSERVAÇÕES:

A Organização Social informou que a redução dos custos no item acima, ocorreu principalmente no item telefonia.

RECOMENDAÇÕES: Embora se reconheça o empenho da OS nesse grupo de despesas, registramos a importância de que a UGE e a OS acordem possíveis ações visando à redução do consumo de água e energia, a serem descritas nas obrigações contratuais do próximo plano de trabalho, visando contribuir para a busca de sustentabilidade e reduzir as despesas correlatas, além de avançar no compromisso pactuado pelo Governo do Estado de São Paulo com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.

d) Programas*

	2014		2015		Variação	
	Previsto ¹	Realizado ¹	Previsto	Realizado	R/R ¹	R/P
Programa de Edificações: Conservação, Manutenção e Segurança	810.173	546.664	264.379	341.627	62%	129%
Programa Edificações/Receitas totais **	5%	4%	2,4%	3,0%		
Programas de Trabalho Área Fim						
Ações Técnicas	3.678.774	3.409.737	1.480.980	2.466.211	72%	167%
Programa de Comunicação	394.000	220.714	71.201	158.895	72%	223%

Fonte: Relatório Gerencial de Orçamento Previsto x Realizado

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

** Valor previsto de Receitas Vinculadas ao CG de 2014 15.260.562,26 e valor realizado de 2014 15.404.156,55

OBSERVAÇÕES:

As despesas com o programa de edificações ficaram 29% acima do previsto. A OS informou que houve uma reforma na Unidade Roosevelt no 1º trimestre e que no 3º trimestre ocorreram gastos extras com pintura que não estavam na previsão.

Por sua vez, os dois principais programas de trabalho da área fim (ações técnicas e comunicação) superaram em 67% e 123% os valores previstos.

De acordo com respostas aos questionamentos da UGE, a Organização Social informou que utilizou o valor R\$246.358,90 "para custeio com despesas inerentes à execução do projeto de consultoria destinados ao Centro Paula Souza", em desacordo com a legislação referente aos recursos públicos, "que não deverá ter outra destinação que não seja a execução do plano de trabalho do programa São Paulo Escola de Teatro".



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

RECOMENDAÇÕES: Que a UGE e a OS atentem para um planejamento orçamentário mais preciso, dado o cenário econômico de grave crise, e que a OS envide esforços para a contenção de despesas que extrapolaram as previsões e/ou para a constituição de apoios e parcerias que permitam mitigar custos.

SOLICITAÇÕES: Dada a inadequação do uso de recursos para outro projeto, não constante do contrato de gestão, a OS deve comprovar a restituição dos referidos recursos à conta do contrato de gestão, devidamente atualizados, e comprovar a informação verbalmente apresentada em reunião da Comissão de Avaliação na sede da SP Escola de Teatro, segundo a qual os recursos provenientes da parceria com o Centro Paula Souza constituiriam captação de recursos para o contrato de gestão. Nesse sentido, o uso dos recursos terá sido investimento para providenciar retorno expressivo para a SP Escola de Teatro, sendo os recursos provenientes da iniciativa retornados ao contrato de gestão e investidos no plano de trabalho aprovado pela Unidade Gestora. Caso esse entendimento da Unidade de monitoramento baseado no acompanhamento da visita técnica da Comissão de Avaliação esteja equivocado, a Unidade Gestora deverá submeter o ocorrido à Consultoria Jurídica da Pasta, para indicar as providências cabíveis nos termos da legislação e normas que regem a parceria com as OS. De todo modo, a OS deverá se comprometer, mediante posicionamento de seu conselho de administração, a não tornar a movimentar recursos do contrato de gestão para uso distinto daquele aprovado no plano de trabalho anual sem prévia anuência expressa da Unidade Gestora.

e) Receitas e Despesas

	2014	2015		Variação	
	Realizado'	Previsto	Realizado	R/R'	R/P
Receitas Totais	15.404.157	10.841.240	11.375.329	74%	105%
Despesas Totais + Provisões	14.437.093	10.841.240	12.382.232	86%	114%
Receitas - Despesas	967.063	-	- 1.006.903	-104%	-

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

OBSERVAÇÕES: Em resposta a questionamento da Unidade Gestora (Unidade de Formação Cultural), a OS ADAAP informou que a existência de saldo de exercícios anteriores, no montante de R\$1.262.524,00, retificado posteriormente para R\$ 1.261.428,09, viabilizou a composição de recursos para o total de despesas efetuado. A UFC registrou em seu parecer anual, o desconhecimento da existência de referido saldo. "Importante esclarecer, que não houve autorização da Secretaria de Estado da Cultura por meio da sua Unidade de Formação Cultural, gestora deste contrato, para que tais valores fossem utilizados ou viessem a compor o orçamento de 2015, vez que sequer era de seu conhecimento a existência deste.", conforme consta no parecer da UGE.

RECOMENDAÇÕES: A OS deve zelar pela total e completa transparência na apresentação de informações em sua prestação anual de contas, a fim de evitar equívocos de interpretação e as sanções cabíveis.

3) INDICADORES DE DESEMPENHO ECONÔMICO E FINANCEIRO

INDICADORES	2014	2015
Índice de liquidez seca	1,00	1,14
Relação entre despesas áreas meio/fim	0,37	0,19
Relação entre receitas/despesas	0,82	1,28
Parecer da Auditoria Independente KPMG*	Aprovado com ressalvas	Aprovado com ressalvas
Deliberação sobre prestação de contas pelo Conselho Administrativo	Aprovado	Aprovado
Data da ata de aprovação do Manual de Compras (e de sua última alteração) pelo Conselho Administrativo	2012	2012

Fonte: Quadro resumo preenchido no relatório de prestação de contas da OS, avalizado pela UGE.



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

OBSERVAÇÕES: *A empresa de auditoria KPMG apontou, em seu parecer: “Conforme mencionado na nota explicativa 2f, durante o exercício de 2014, a Associação corrigiu um erro no resultado do exercício referente a exercícios anteriores associado ao reconhecimento das subvenções e assistências governamentais, seguindo as orientações da Resolução do Conselho Federal de Contabilidade nº 1409/12, o qual define que as subvenções governamentais devem ser apresentadas como receita diferida, em conta específica do passivo. O efeito total de anos anteriores registrado no resultado do exercício de 2014 foi de R\$2.906.504, registrado em contrapartida nas rubricas de “Projetos a executar” no montante de R\$1.344.076 e “Obrigações com o Estado - Imobilizado” no montante de R\$ 1.562.428 no passivo. Desta forma, as demonstrações financeiras referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2014, apresentadas para fins de comparabilidade, não estão apresentadas seguindo as práticas contábeis brasileiras e, conseqüentemente, divergem, em sua apresentação, das demonstrações financeiras apresentadas para o exercício findo em 31 de dezembro de 2015. **Opinião com ressalva:** Em nossa opinião, exceto pelo assunto referente a comparabilidade dos valores correspondentes ao exercício de 2014, descritos no parágrafo Base para opinião com ressalva, as demonstrações financeiras acima referidas apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira da ADAAP - Associação dos Artistas Amigos da Praça em 31 de dezembro de 2015, o desempenho de suas operações e os seus fluxos de caixa para o exercício findo naquela data, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil.”

Os indicadores acima apresentados têm a função de contribuir para confirmar a saúde financeira do contrato de gestão. Cabe lembrar que todas as informações apresentadas são de responsabilidade da Organização Social. Nesse sentido, cumpre ressaltar a dificuldade de avaliação da informação uma vez que: 1) a primeira versão da prestação de contas entregue pela OS apresentou balancete de verificação com a informação no cabeçalho “não fechado”, o que impediu que a verificação do documento. 2) ainda na primeira versão entregue, o parecer de auditoria foi colado às páginas da prestação de contas não apresentando assinatura nem logo da auditoria independente”, o que impediu que a verificação do documento. 3) a relação entre receitas e despesas calculada pela UM, tendo por base das DRE auditada, apresenta como resultado o índice de 1,5, o que difere do valor apresentado pela OS no quadro acima e evidencia receitas em montante superior às despesas no exercício, o que é condizente com o superávit de R\$167.875 apresentado nas demonstrações financeiras.

II. DESEMPENHO QUANTO À EXECUÇÃO DO PLANO DE TRABALHO

Para verificar o desempenho da Organização Social quanto à execução contratual no exercício de 2015, foram escolhidas as metas abaixo, a título de amostragem das realizações mais significativas, considerando o plano de trabalho anual pactuado e a contribuição para um resultado estratégico definido pela Secretaria da Cultura que constou das convocações públicas das OSs (na perspectiva de ampliação do acesso da população e ampliação das ações no interior e litoral do Estado). Esse resultado recentemente foi também divulgado no documento “Política Cultural da Secretaria da Cultura do Estado de SP – versão 2016” (disponível em: <http://www.transparenciacultura.sp.gov.br/wp-content/uploads/2015/11/2016.01-Pol%C3%ADtica-Cultural-da-SEC-SP.pdf>), visando promover realizações que assegurem: “cidadãos com acesso pleno, em todo o Estado, aos programas, grupos artísticos e equipamentos culturais, em toda a sua diversidade”.

1) RESULTADOS ALCANÇADOS

PRINCIPAIS RESULTADOS	2014		2015		Variação	
	Previsto'	Realizado'	Previsto	Realizado	R/R'	R/P
Nº de matriculado nos Cursos Regulares (ações nº 1.1 à 1.8)	390	387	390	397	103%	102%
Nº de público nas atividades de suporte do Departamento Pedagógico (Cursos Regulares) (ação nº 1.9)	6.000	9.500	6.000	12.015	126%	200%
Nº de cursos de extensão cultural (ação nº 2.1)	30	31	16	38	123%	238%
Nº de matriculados nos cursos de extensão cultural (ação nº 2.1)	900	1.074	480	1.368	127%	285%
Total de atividades nos cursos de extensão cultural (ações nº 2.2 e 2.3)	56	56	14	50	89%	357%
Nº de público nos cursos de extensão cultural (ações nº 2.2 e 2.3)	1.920	1.285	340	1.670	130%	491%
Nº de bolsas - Programa Kairós (ação nº 3.1)	300	296	200	264	89%	132%
Nº de cursos - projetos especiais (ação nº 4.1)	15	21	9	9	43%	100%



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

Fonte: Quadro resumo preenchido no relatório de prestação de contas da OS, avalizado pela UGE.

OBSERVAÇÕES:

Em virtude da grave crise financeira que se abateu sobre o país, foi realizado um aditamento redutivo em 30/07/2015 (2º TA), acarretando também a diminuição das metas previstas. No entanto, as realizações mantiveram ou até superaram a quase totalidade de metas cumpridas em 2015. Conforme apontado no Parecer da UGE, como justificativa da Organização Social, apesar do aditamento redutivo de valores, a existência de saldo de exercícios anteriores em montante de R\$1.262.524,00, retificado posteriormente para R\$ 1.261.428,09, permitiu a realização ou significativa superação das metas previstas.

RECOMENDAÇÕES: Levando os resultados obtidos e suas séries históricas, recomendamos que a UGE avalie com atenção os dados do equipamento a fim de melhor dimensionar as metas dos próximos planos de trabalho.

2) EXECUÇÃO DO PLANO DE TRABALHO

ÍNDICE DO CUMPRIMENTO DAS METAS (ICM) DO PLANO DE TRABALHO	2014		2015		ICM	
	Previsto'	Realizado'	Previsto	Realizado	R/R'	R/P
Nº de ações com metas	32	26	32	29	81%	91%
Nº metas condicionadas	0	0	11	7	-	-
Nº de ações com metas não executadas com justificativa aceita pela UGE	-	6	-	3	-	-

Fonte: Quadro resumo preenchido no relatório de prestação de contas da OS, avalizado pela UGE.

OBSERVAÇÕES: A execução contratual do exercício 2015 foi mais bem-sucedida que a do ano anterior, indicando provável melhor planejamento e maior empenho em relação ao previsto. O índice de eficácia desse contrato de gestão (considerado equivalente ao índice de cumprimento das metas, a partir da correlação previsto x realizado) em 2016 foi de 91%.

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

3) INDICADORES DE DESEMPENHO DAS AÇÕES VINCULADAS AO PLANO DE TRABALHO

a) Informações da Unidade Gestora (2014) e dados apurados pela UM:

	2014	2015
Realizou pesquisa de perfil e satisfação de público (Sim/Não)	Sim	Sim
Índice de satisfação do público com a programação cultural (%)	89,80%	82,80%
Contribuiu para descentralização das ações culturais (Sim/ Não)	Não se aplica	Sim
Cumpriu as rotinas e obrigações contratuais (Sim/Não/Parcial)	Sim	Sim
Avaliação da prestação de contas (Satisfatório, Regular, Regular com ressalva, Insatisfatório)	Satisfatório	Satisfatório

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



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

OBSERVAÇÕES:

- Foi observada uma redução no índice de satisfação do público com a programação cultural da ordem de 8%.
- O item de “contribuição para a descentralização das ações culturais” diz respeito aos esforços para ampliar a oferta e fruição dos resultados culturais pelo Estado. A partir da planilha de municípios, criada pela Unidade de Monitoramento para preenchimento por todas as organizações sociais parceiras da SEC, foi possível verificar que as ações *in loco* do contrato de gestão em exame atingiram 2 municípios.

RECOMENDAÇÕES: Dada a importância das pesquisas de satisfação para a obtenção de parâmetros qualitativos de análise dos serviços culturais oferecidos à população (inclusive a formação oferecida na Academia de Ópera), recomendamos que os próximos planos de trabalho prevejam a realização de pesquisa com metodologia previamente aprovada pela Unidade Gestora e com a apresentação dos indicadores de satisfação obtidos de forma estruturada e sistematizada. Por sua vez, cabe à OS examinar as causas da diminuição da satisfação observada junto a seu público alvo, e indicar, no próximo relatório trimestral, as medidas adotadas para reverter essa tendência negativa.

b) Índice de Transparência (IT)

OS: Associação dos Artistas Amigos da Praça	2014	2015	Varição 2015/2014
São Paulo Escola de Teatro	7,00	7,00	100%
Média das OSs parceiras da SEC	8,32	8,51	102%

Fonte: Planilha Índice de Transparência – UM/SEC SP

OBSERVAÇÕES:

Até 2014, o Índice de Transparência nos Sites era calculado com base na pontuação aferida no último trimestre do ano. A partir de 2015, passou a valer a média dos 4 trimestres, dada a importância de manter os requisitos de transparência ao longo de todo o exercício. No caso observado, apesar de a avaliação tornar-se mais rigorosa, o site da SP Escola de Teatro manteve o mesmo índice de transparência moderada do ano anterior.

RECOMENDAÇÕES: Que a OS envide esforços para assegurar a máxima transparência na disponibilização das informações requisitadas, a fim de atender o interesse público, o contrato e a legislação. Vale observar que, a depender dos itens que descumprir, à OS estará sujeita às sanções contratuais previstas, sem prejuízo de outras eventuais penalidades e consequências.

c) Visitas de campo

Ao longo de 2015 foram realizadas 60 visitas de campo pela Unidade de Monitoramento, conforme relatório produzido a respeito. Para verificação do CG 09/2013, foi realizada uma visita em: 27/10/2015, com a presença de membros da Comissão de Avaliação dos Resultados Contratos de Gestão. Os principais pontos dessa visita foram: Apresentação da São Paulo Escola de Teatro pela diretoria, indicando as principais realizações técnicas e de execução orçamentária do 1º semestre/2015 em comparação com o 1º semestre/2014, e expondo os principais desafios e oportunidades em vista. Visita às instalações: áreas abertas ao público e áreas internas

III. AVALIAÇÃO DA UNIDADE DE MONITORAMENTO

Em relação às receitas e despesas vinculadas à execução do CG 09/2013 em 2015, foi possível verificar que:

- O parecer da auditoria independente foi emitido com Ressalva, conforme descrito acima no item 3;



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

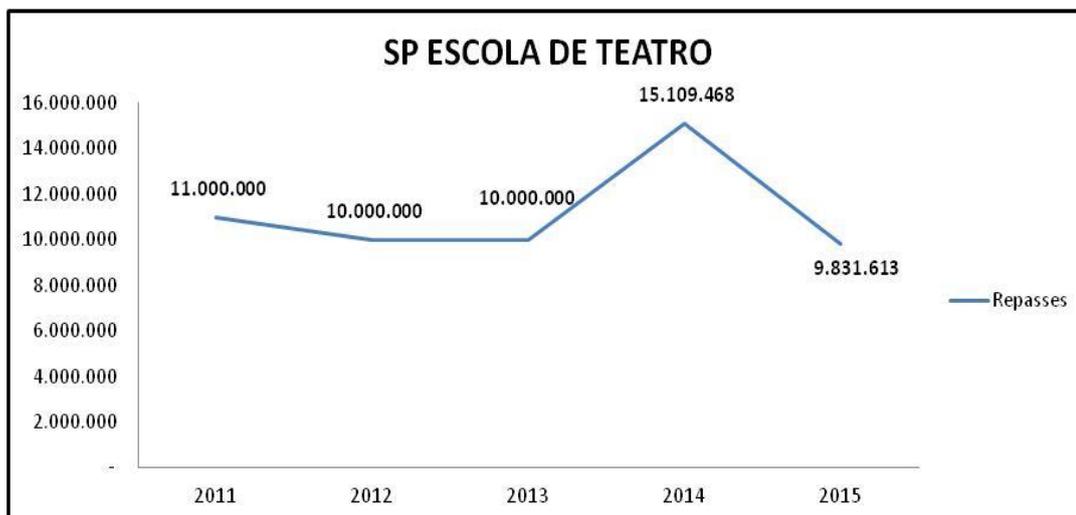
- As receitas foram da ordem de R\$ 11.375.329,18, 86,4% provenientes de repasses da SEC à OS, 0,2% resultado de captação, 3,5% provenientes de receitas financeiras, e 9,9% referente à reversão parcial dos fundos de reserva e contingência.
- As despesas de 2015 atingiram 114% do previsto, totalizando R\$ 12.382.232,22. Esse montante foi 14% inferior às despesas do ano anterior, em valores nominais, o que evidencia a situação geral de crise econômica que atingiu o país em meados de 2015 e que se perpetuou até a conclusão desse parecer. As maiores variações com relação à previsão foram relativas a: Utilidade pública: 78%; Programa de Edificações: 129%; Ações Técnicas: 167%; e Programa de Comunicação: 223%.
- O quadro de funcionários apresentou leve redução de 1% com relação a 2014.
- A diminuição do repasse em 28% mediante termo de aditamento redutivo não impediu a realização das atividades fins nos mesmos patamares originalmente previstos, muito acima das metas pactuadas, mantendo ou superando os índices obtidos em 2014, salvo por 3 metas.
- O contrato de gestão deve prever as receitas financeiras, para assegurar o correto planejamento de ações considerando os recursos que poderão compor sua realização.

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

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

a) Evolução histórica dos recursos financeiros

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





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



Como se pode observar, em 2015 houve redução do valor de repasse. A redução está associada ao corte de recursos para a área da Cultura, decorrente da crise financeira. A captação da Organização Social não atingiu a meta definida no plano de trabalho de 2015 e vem numa perspectiva de queda desde 2013. Diante disso, registramos nossa preocupação com a potencial inviabilidade de continuidade das ações com os necessários requisitos de qualidade, segurança e observância de todos os requisitos técnicos e legais, em função da diminuição de recursos. Se por um lado, a OS deve observar rigorosamente a pactuação firmada, de outro é forçoso reconhecer que sucessivas reduções de receitas põem em risco o projeto cultural dos equipamentos e programas do Estado geridos na parceria em análise.

Desse modo, dada a gravidade do cenário econômico, é mister observar a necessidade de ampliação e diversificação das fontes de receitas, apoios, patrocínios e parcerias, avançando-se na implementação e consolidação do plano de desenvolvimento institucional da OS, para auxiliar a viabilização do contrato de gestão, dada a indisponibilidade do orçamento público. Estratégias que intensifiquem a visibilidade dos programas realizados também poderão ser desenvolvidas, conforme avaliação da OS e da Unidade Gestora, para contribuir no reconhecimento da legitimidade social dessas iniciativas, a fim de também evidenciar ao Estado a importância de priorização das mesmas.

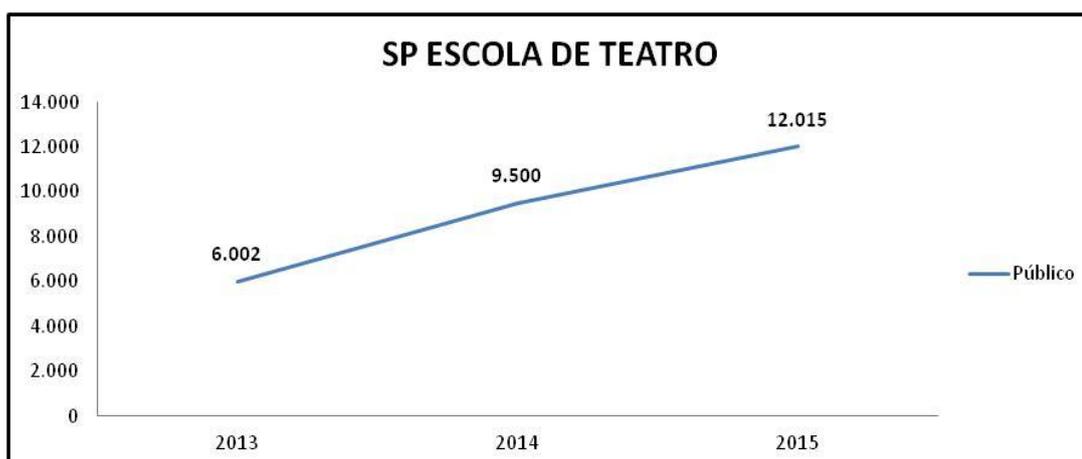
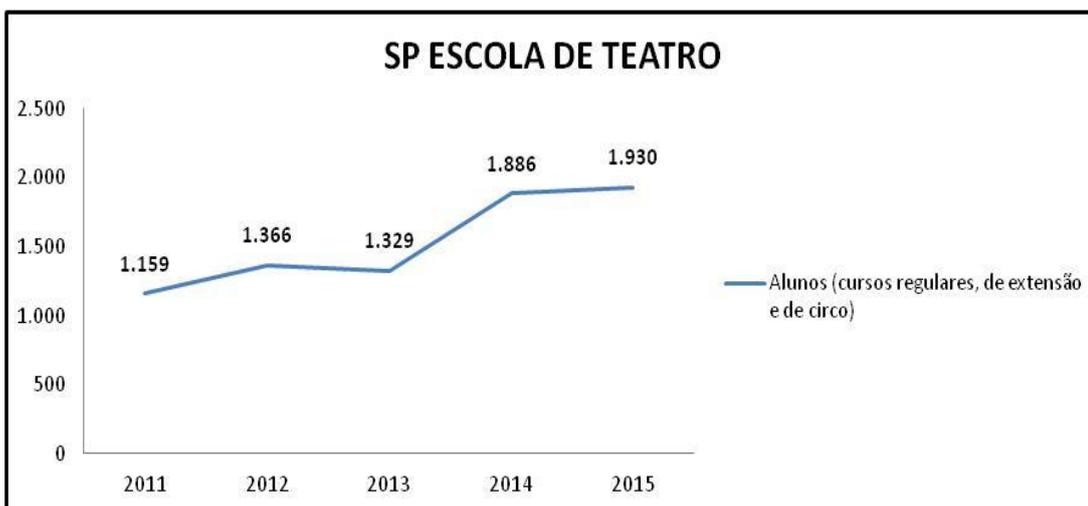
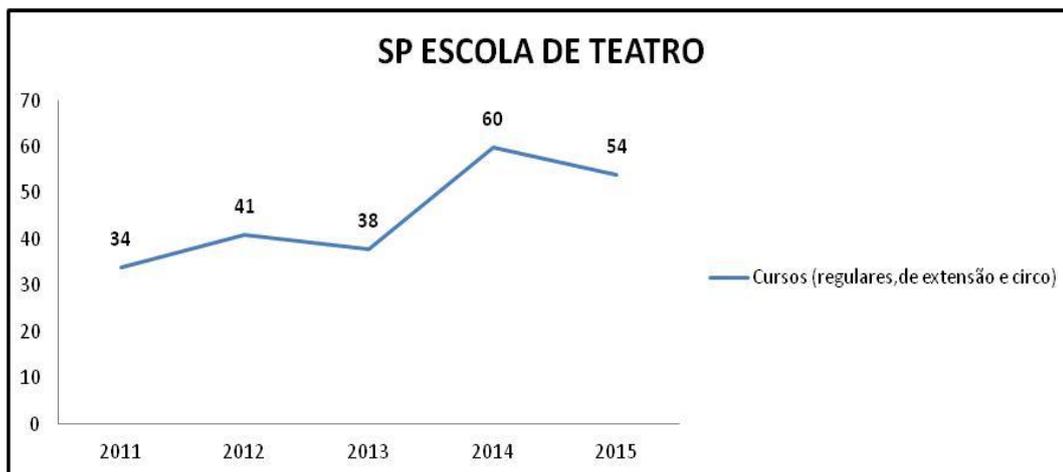
Nessa direção, cumpre observar que as informações relacionadas às parcerias com o Centro Paula Souza e com a Unicamp, de acordo com o informado pela OS em reuniões com a Comissão de Avaliação e com a UGE e UM, configuram-se oportunidades de incremento de recursos para o contrato de gestão, devendo ser devidamente indicados como captação de recursos, caso mobilizem força de trabalho do contrato de gestão, bem como espaços e *know how* da SPET. Para tanto, é fundamental, como previsto para toda parceria que envolve objetos contratuais do Estado, que sejam devidamente apresentados os projetos e previamente aprovados pela Unidade Gestora, visando a garantir os devidos alinhamentos conceituais e a assegurar que eventuais investimentos necessários para viabilizar as parcerias possam ser devidamente analisados quanto ao interesse e pertinência, na medida em que mobilizem recursos do contrato de gestão. A esse propósito, é necessário considerar que, ainda que sejam possíveis e, em muitos casos justificáveis, investimentos prévios a parcerias como medida para torná-las possíveis, quando se trata de ação de captação de recursos, todos os investimentos devem ser compensados com vantagem significativa pela entrada de recursos adicionais no contrato de gestão.

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

Com redução dos repasses, o número de cursos oferecido foi diminuído, porém a SP Escola de Teatro manteve a perspectiva de crescimento do público total.



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



O público total de 2015 ficou 26% acima do de 2014 e superou em 100% a meta prevista. A meta do ano anterior havia sido superada em proporção semelhante, de modo que é sugerida revisão da meta levando em conta a real capacidade da OS para atração desse tipo de público.

Tais realizações, além de sinalizar a eficiência do contrato de gestão no cumprimento das metas propostas, são importantes, sobretudo, para se verificar a efetividade dos esforços do contrato



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

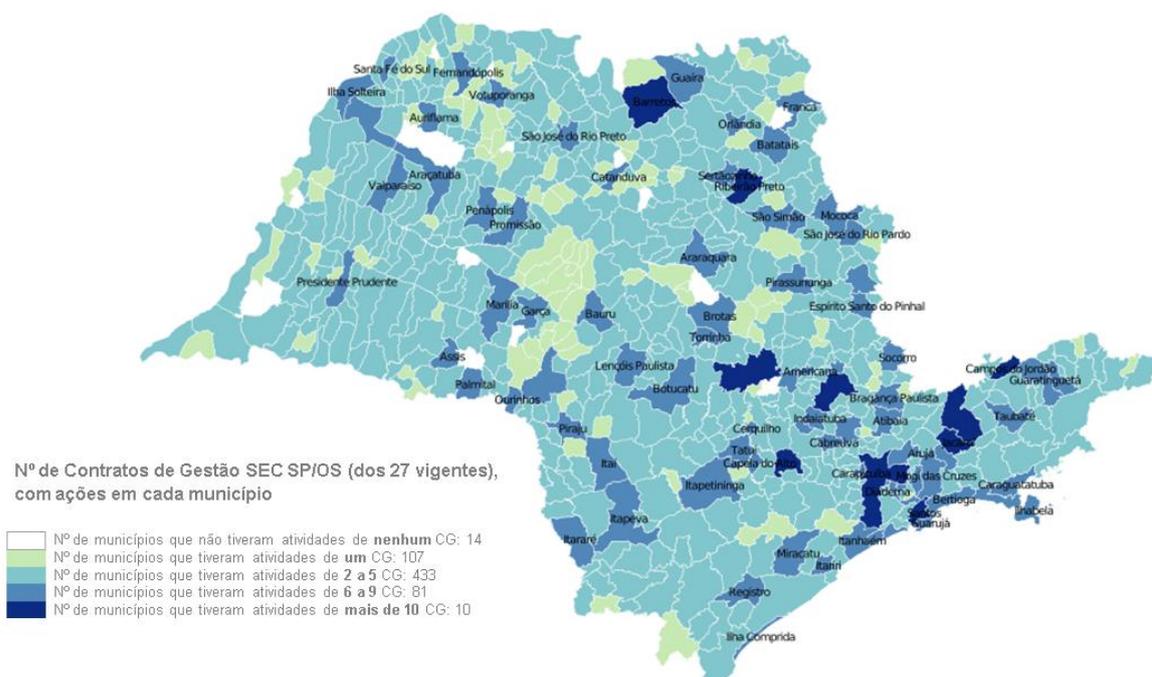
de gestão em direção ao resultado estratégico da Política Estadual de Cultura que busca assegurar: “cidadãos com acesso pleno, em todo o Estado, aos programas, grupos artísticos e equipamentos culturais, em toda a sua diversidade”, conforme previsto na Política Cultural da Secretaria que compreende o conjunto de diretrizes da SEC para os contratos de gestão com as organizações sociais.

c) Evolução histórica dos principais resultados do contrato de gestão: cobertura territorial

Além de analisar a evolução de público, avançando no intuito de melhor verificar a contribuição de cada contrato de gestão para atingir o resultado estratégico da Política Estadual de Cultura citado, a Unidade de Monitoramento criou uma planilha para indicação dos municípios que receberam atividades in loco, e que foi preenchida pelas Organizações Sociais. A partir dessa planilha, considerando que as informações nela prestadas são de responsabilidade das entidades parceiras e que a Unidade de Monitoramento não atua no acompanhamento das ações fins, foi possível traçar o mapa de cobertura das ações da SEC no território estadual realizadas em parceria com OSs de Cultura no ano de 2015.

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

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



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

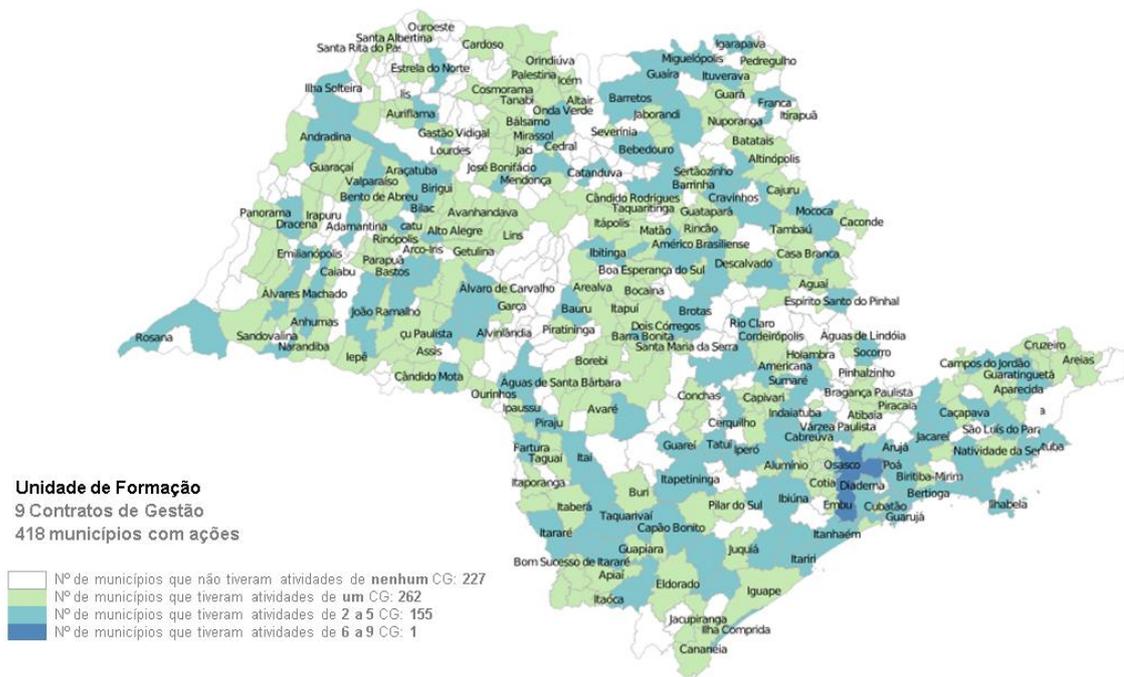


GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

SECRETARIA DA CULTURA

UNIDADE DE MONITORAMENTO

Atuação da SEC em 2015: Municípios atendidos por Contratos de Gestão de Formação



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

Atuação da SEC em 2015: Municípios atendidos por Contrato de Gestão



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



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

631 municípios receberam algum tipo de ação cultural viabilizada pela SEC por meio de parceria com organizações sociais de Cultura, o que corresponde a 97,8% dos municípios paulistas. Vale observar que os municípios atendidos por 10 ou mais contratos de gestão localizam-se justamente nas regiões de maior densidade populacional do Estado (caso, por exemplo da Região Metropolitana de São Paulo, que conta com 20, 2 milhões dos 42,6 milhões de habitantes do Estado, e da RM de Campinas, onde estão 6,5 milhões, segundo dados do boletim Radar Regional da Fundação SEADE, de maio/2016).

Dentre os municípios beneficiados, 66,24% (418 municípios) receberam ações de organizações sociais atuantes na área de Formação Cultural. O contrato de gestão em exame foi responsável por realizar ações em 2 municípios paulistas, o que corresponde a 0,48% do total de cobertura da área de formação (UFC), perfaz 0,32% da atuação promovida *in loco* pelo conjunto dos contratos de gestão no Estado e representa um índice de cobertura territorial paulista de 0,31%.

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

Ao dar continuidade aos esforços de ampliação de público e realizar ações em 2 municípios paulistas, a SP Escola de Teatro demonstrou sua contribuição pontual para a política cultural da SEC de ampliação do acesso da população em todo o Estado.

Por sua vez, os dados examinados comprovam a eficácia da execução contratual em 2015, com cumprimento de 91% das ações previstas na íntegra, mas quase ausência de receitas acessórias na composição de recursos do contrato de gestão, mediante captação de recursos, além de dificuldades com relação a prestação de contas no que concernem à entrega de documentos.

2. Remuneração de recursos humanos - CLT

Para tornar mais qualificadas as análises de eficiência e economicidade dos contratos de gestão, a Unidade de Monitoramento procedeu a um exame mais detalhado das despesas com recursos humanos, visto que elas correspondem, em média, a 60% do total de despesas de cada pactuação, podendo chegar a percentuais ainda mais expressivos. Foram verificados todos os relatórios analíticos de RH, contendo nomes, cargos e salários.

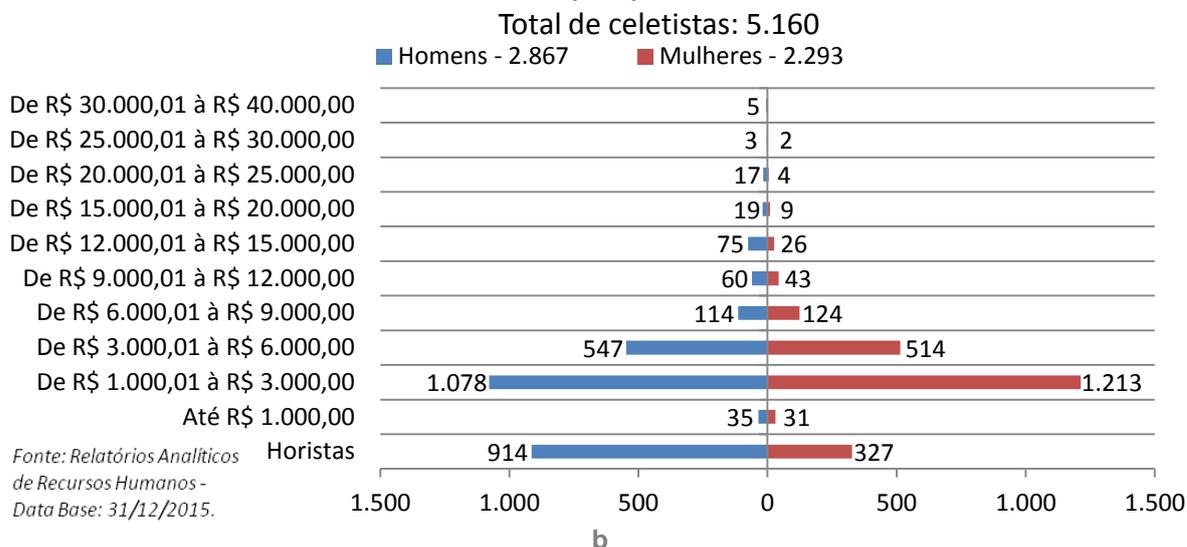
Para simplificar os agrupamentos, foram criadas 10 faixas de remuneração, e os funcionários celetistas foram distribuídos de acordo com a posição de seus salários nominais nessas faixas, considerando-se ainda a distribuição por sexo (homem ou mulher), com a mesma classificação censitária do IBGE, e usando como base o Relatório Analítico de Recursos Humanos. Não foram objeto deste levantamento as distinções de identidade de gênero ou orientação sexual.

Essa distribuição permitiu verificar como a massa salarial está repartida pelas diversas faixas nos contratos de gestão, bem como estabelecer comparativos entre os diferentes contratos. Esse estudo comparativo permitiu a apresentação dos gráficos que se seguem, trazendo a distribuição do total de celetistas dos 27 contratos de gestão vigentes em 2015, dos contratos de gestão da área fim (Formação) e especificamente deste contrato de gestão:



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

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



Os dados apresentados demonstram que:

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

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

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



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

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

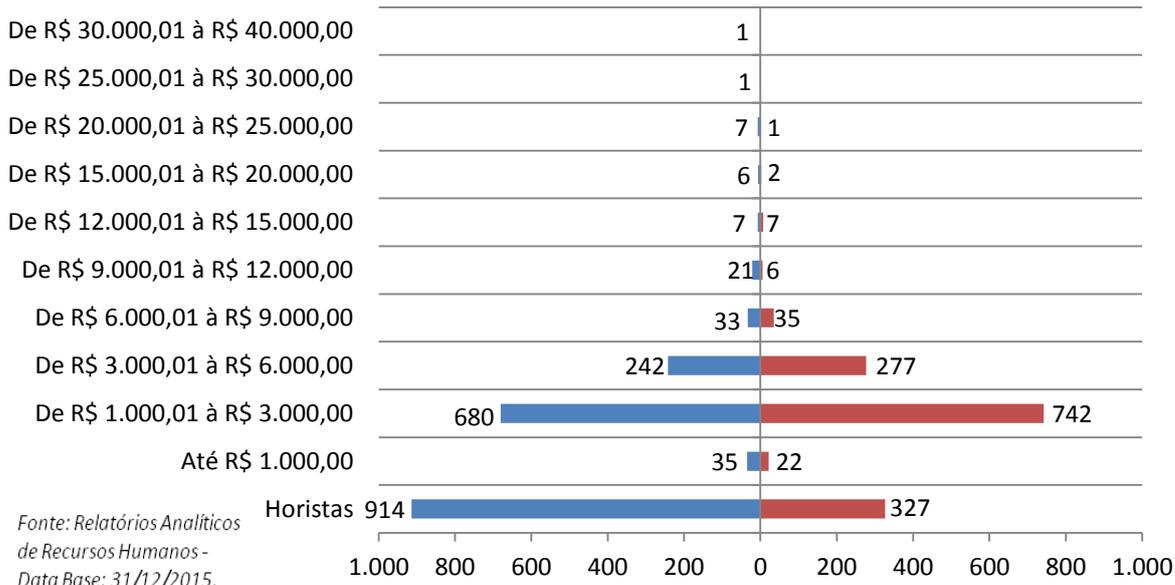
Finalizando esse assunto, embora não se trate de funções remuneradas, é útil destacar que a questão de gênero também é presente e deve ser considerada na composição dos conselhos de administração das entidades. Do total de 265 conselheiros, 201 ou 76% são homens e apenas 64 são mulheres, ou 24%. Mais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

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

Recursos Humanos (CLT) Formação Cultural - 2015

Total de celetistas: 3.366

■ Homens - 1.947 ■ Mulheres - 1.419

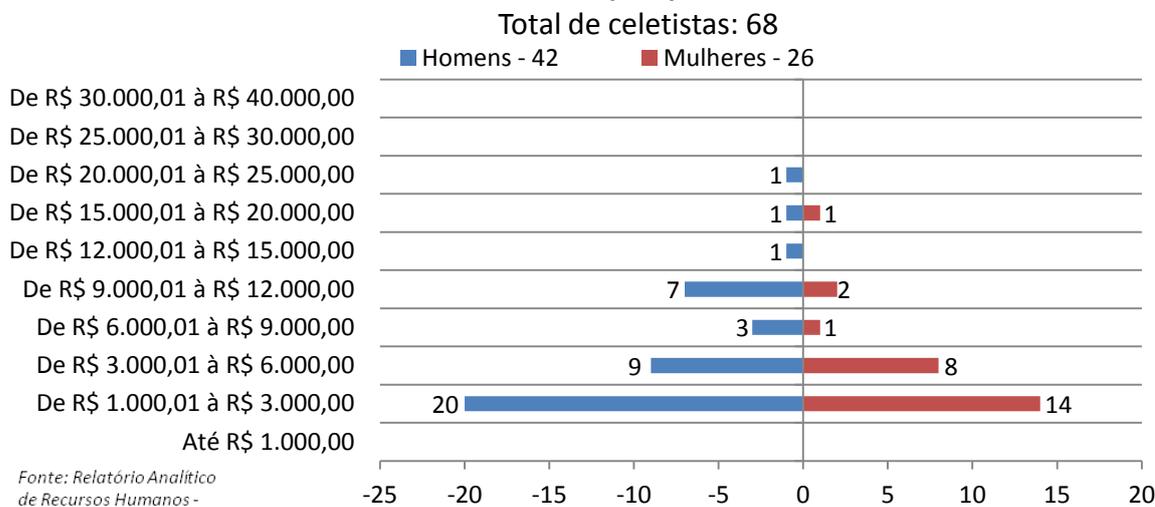


Fonte: Relatórios Analíticos de Recursos Humanos - Data Base: 31/12/2015.



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

Recursos Humanos (CLT) CG 09/2013 - 2015



Vemos, pelos gráficos apresentados, que, no caso da área de formação, 81% dos funcionários das OSs ganham até R\$ 3 mil e 15% ganham acima de R\$ 3 mil até R\$ 6 mil. Há uma predominância de homens em sete das dez faixas salariais, o que se reflete no total de celetistas (dos quais 58% são homens). Essa posição permanece nas quatro faixas de maior remuneração (15 homens para 3 mulheres). Apenas 1 mulher ganha acima de R\$ 20 mil. Dentre os homens, são 9.

Por sua vez, o quadro de pessoal deste contrato de gestão representou, em 2015, 1,3% do total de recursos humanos empregados pelo conjunto de parcerias firmadas com organizações sociais, e 2% na área de Formação Cultural. No CG 09/2013, 62% são homens e 38% são mulheres. Já a distribuição salarial, concentra 50% do pessoal em salários até R\$3.000 e 4% ganham mais do que R\$15.000 e até R\$ 25.000. Vale dizer que eventuais diferenças entre fontes com relação ao número de empregados nos CG em 2015 referem-se a demissões/afastamentos no exercício.

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

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

ORGANIZAÇÃO SOCIAL		PESQUISA WIABILIZA				SALARIÔMETRO	
Cargo	Salário	Salário Médio	Menor Salário	Maior Salário	Cargo Similar Pesquisado	Salário Médio Inicial	Cargo Similar Pesquisado
DIRETOR EXECUTIVO	22.018	26.455	22.206	36.757	Diretor executivo	19.178	Diretor de instituição cultural
COORDENADOR PEDAGÓGICO	17.982	9.419	6.652	12.738	coord./ superv. programa educacional	2.762	Coordenador Pedagógico
COORDENADOR DE PROJETOS	15.162	13.751	11.180	18.234	Coordenador de projetos	-	-
DIRETOR ADM. FINANCEIRO	12.924	21.084	15.825	33.083	Diretor adm. financeiro	-	-
COORDENADOR PEDAGÓGICO	10.582	9.419	6.652	12.738	coord./ superv. programa educacional	2.762	Coordenador Pedagógico



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

COORDENADOR DE PROJETOS	10.582	13.751	11.180	18.234	Coordenador de projetos	-	-
ASSESSOR DE DIRETORIA	10.365	9.433	7.397	12.270	Assessor de diretoria	4.318	Assessor de diretoria
COORDENADOR PEDAGÓGICO	9.104	9.419	6.652	12.738	coord./superv. programa educacional	2.762	Coordenador Pedagógico
COORDENADOR PEDAGÓGICO	8.832	9.419	6.652	12.738	coord./superv. programa educacional	2.763	Coordenador Pedagógico
GERENTE DE COMUNICAÇÃO	6.701	11.503	9.445	15.030	Gerente de comunicação	7.919	Gerente de Comunicação
FORMADOR	4.670	-	-	-	-	4.419	Professor de teatro

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

Destacamos que foi identificada compatibilidade na maioria dos salários da amostra em relação à pesquisa de mercado efetuada, tendo em vista que os mesmos estão entre os valores médios ou mínimos da pesquisa de mercado feita pelas organizações sociais. Não foram considerados compatíveis os salários acima dos salários médios indicados na mesma pesquisa, cabendo à Os apresentar esclarecimentos ou outras fontes a respeito.

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

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

SOLICITAÇÕES: Que a OS se manifeste a respeito no próximo relatório trimestral.

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

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

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

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

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



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

Questão	Resposta
Há disponibilidade de recursos humanos na Pasta da Cultura para executar o objeto do contrato de gestão a contento?	Não. O quadro da SEC é composto (em dados de 31/12/2015) de 259 servidores (dos quais 12 são remunerados pelos órgãos dos quais foram cedidos e 2 estavam afastados sem vencimentos em dez/2015), todos alocados em ações técnicas e administrativas da própria Secretaria. Desde 1993, conforme se verifica no Portal da Transparência do Estado, esse quadro não sofre alterações significativas e vem diminuindo paulatinamente ano a ano.
Há possibilidade de contratação de recursos humanos imediatamente ou no curto prazo para executar o objeto do contrato de gestão a contento?	Não, pois não existem cargos comissionados disponíveis e o ingresso de servidores no Estado somente se dá mediante concursos ou cargo em comissão. Os primeiros estão suspensos por causa da atual crise econômica e os segundos, ocupados ou congelados, pela mesma razão.
Há possibilidade de contratação de recursos humanos no médio ou longo prazo para executar o objeto do contrato de gestão a contento?	A realização de concursos depende de autorização governamental, assim como a criação de novos cargos comissionados. Se fosse apenas essa a necessidade, a resposta poderia ser sim ou não, estando fora da alçada única e exclusiva da Pasta. Porém, seria necessário alterar a legislação, para não ferir a Lei de Responsabilidade Fiscal, que limita os gastos com pessoal no Estado, destacando que SP já se encontra no limite prudencial em relação a tais gastos. Ante o contexto de defesa do Estado gerencial, da eficiência administrativa e da contenção de gastos estatais, que tem marcado a Administração brasileira desde os anos 1990, e que se intensificou no atual período de crise, tal mudança se configura bastante improvável. No mínimo, é possível afirmar com consistência que não há nenhuma iniciativa legislativa nessa direção hoje. Assim sendo, a resposta é não .

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

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

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

Analisando o quadro de servidores da SEC fornecido pelo Departamento de Recursos Humanos da Pasta e cujos dados constam do Portal da Transparência do Estado, verificamos que o desembolso da SEC em dezembro equivaleu a R\$ 1.231.436, e a média salarial nominal mensal considerando os 245 servidores públicos da Cultura entre concursados e comissionados remunerados pela Pasta em 31/12/2015 foi de R\$ 5.026.

Por sua vez, a prestação de contas da OS permitiu verificar, a partir da planilha analítica com nomes, cargos e salários, que a OS utilizou, no mês 12, R\$ 354.380, para a remuneração de seus 72 empregados, cuja média salarial nominal em 31/12/2015 foi de R\$ 4.486.



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

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

Para além da remuneração de pessoal, outros fatores evidenciam que o modelo OS é mais vantajoso e apresenta maior economicidade que a execução pela Administração Direta, como o fato de que o Estado não teria condições de receber doações a título de patrocínio para o objeto contratual ou de assegurar que os recursos obtidos por meio de captação operacional fossem alocados em sua manutenção e funcionamento, o que acarretaria prejuízos às ações culturais realizadas e, por conseguinte, ao seu público beneficiário.

A maior flexibilidade do modelo OS para a estruturação de parcerias visando a execução de projetos; a gestão baseada em finalidade não lucrativa; e o estabelecimento de vínculo com o Poder Público baseado no cumprimento de metas e no alcance de resultados também são importantes vantagens do modelo, ao permitir, ao mesmo tempo, a necessária agilidade operacional e administrativa na gestão das atividades e o controle finalístico pelo Estado. Por fim, a agilidade e eficiência nos processos de compras e contratações de serviços, seguindo regulamentos próprios e por meio de processos amplamente fiscalizados e obrigados à transparência são também pontos bastante importantes, e cujos resultados podem ser aferidos em visitas in loco aos objetos contratuais e constatados nas pesquisas de satisfação do público com os serviços culturais oferecidos.

4. Conclusão

De acordo com os dados analisados, registramos que a execução contratual atingiu quantitativamente a maioria dos resultados previstos, correspondendo à execução orçamentária, que, por sua vez, superou em 14% o planejamento orçamentário do exercício.

Na avaliação da Unidade de Monitoramento, a prestação de contas da OS Associação dos Artistas Amigos da Praça referente à execução do contrato de gestão 09/2013 no exercício de 2015 foi considerada **regular com ressalvas** (vide quadro-resumo de avaliação ao final deste Parecer). As ressalvas indicadas servem para manifestar alerta quanto à inviabilidade de continuidade dos pontos críticos verificados, demandando maior precisão no planejamento orçamentário, na execução contratual, no cumprimento das cláusulas contratuais e nas justificativas apresentadas pela OS. Cabe à OS buscar corrigir durante o ano os pontos assinalados para garantir conformidade e regularidade do gerenciamento contratual compatíveis com os bons resultados finalísticos observados em seu histórico. Em função das ressalvas deste Parecer, o próximo plano de trabalho anual deverá considerar as estratégias de melhoria dos pontos indicados. Ressaltamos que a veracidade das informações prestadas é responsabilidade da OS e que a comprovação dos resultados e a análise técnica e qualitativa das realizações são de competência da Unidade Gestora.

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

Por fim, cabe registrar preocupação relacionada à tendência de redução de aportes do Estado para o contrato de gestão, ainda sob a influência do cenário de grave crise econômica nacional. Unidade Gestora e OS deverão estar atentas às readequações necessárias, para garantir a continuidade do contrato de gestão da melhor maneira possível, inclusive por meio da busca de novas parcerias, fontes adicionais de recursos financeiros e materiais e revisão de contratos com fornecedores e prestadores de serviços.



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

São Paulo, 13 de maio de 2016.

Claudinéli Moreira Ramos
Coordenadora da Unidade de Monitoramento

EQUIPE DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

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

Coordenação: Claudinéli Moreira Ramos

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

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

Núcleo Apoio Administrativo: Danielle Lima da Silva (diretora)

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

Estagiári@s: Larissa Rodrigues Ribeiro, Valter Lima Gentini

Contatos: monitoramento.cultura@sp.gov.br

São Paulo, Secretaria da Cultura, Maio/2016.