



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

PA-UM Nº 13/2016

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

Contrato de Gestão nº 01/2014
Objetos: São Paulo Companhia de Dança
OS: APD - Associação Pró-Dança

Apresentação.....	2
Desempenho econômico e financeiro.....	3
Desempenho quanto à execução do plano de trabalho.....	6
Avaliação da Unidade de Monitoramento.....	8
Anexo: Quadro-síntese dos critérios de avaliação final da UM.....	22



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

APRESENTAÇÃO

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

I. DESEMPENHO ECONÔMICO E FINANCEIRO

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

1) RECEITAS DO CONTRATO DE GESTÃO

	2014		2015		Variação	
	Realizado'	Previsto	Realizado	R/R'	R/P	
a) Repasses	14.500.000	14.511.728	13.529.257	93%	93%	
b) Captação	1.005.923	963.448	1.558.579	155%	162%	
- operacional	797.948	873.448	1.527.526	191%	175%	
- incentivada	207.975	90.000	31.053	15%	35%	
c) Receitas Fin.	1.266.214	109.000	215.678	17%	198%	
d) outras (Saldo remanescente CG nº 38/2009)	-	45.734	45.803	-	100%	
e) outras (recuperação de despesa e reembolso)	-	-	18.030	-	-	
f) Total (a+b+c+d+e)	16.772.137	15.629.910	15.367.347	92%	98%	

Fonte: Relatório Gerencial de Orçamento Previsto x Realizado

OBSERVAÇÕES:

- Com relação à realização dos repasses, a OS esclarece em seu relatório que para composição foram utilizados integralmente os recursos de reserva. Restou a receber em 2016 um saldo de R\$ 2.591.626, dos quais R\$500 mil foram repassados pela SEC em janeiro de 2016 e o restante foi renegociado por meio de Termo Aditivo ao contrato de gestão.
- Os montantes realizados para a rubrica de captação referem-se a recursos incentivados provenientes de PRONAC -138988.
- Sobre a variação 98% maior do que a realização das receitas financeiras com relação ao previsto, a OS explica que nessa rubrica estão contabilizados tanto os rendimentos do repasse quanto os da captação operacional, sendo que “o rendimento ultrapassou a expectativa em 98% pela elevação do custo da dívida pública federal que provocou a elevação da taxa de juros de remuneração do capital”.
- A OS não explicou a superação em 75% dos recursos operacionais.

RECOMENDAÇÕES: A OS deve empenhar-se pela criação de um plano de desenvolvimento institucional, priorizando a ampliação e diversificação de fontes de receitas, não só por meio de patrocínio, mas também mediante parcerias, doações de pessoas físicas e jurídicas e outras. Recomendamos à UGE que atente para as séries históricas atreladas ao CG anterior verificando a necessidade de melhor dimensionar essa rubrica de captação de recursos por meio de recursos operacionais. Por sua vez, a previsão de receitas financeiras do repasse deverá ser alinhada à série histórica para esse tipo de receita nesse contrato de gestão.

2) DESPESAS ATRELADAS À EXECUÇÃO DO CONTRATO DE GESTÃO

a) Recursos Humanos

	2014		2015		Variação	
	Previsto'	Realizado'	Previsto	Realizado	R/R'	R/P
Recursos Humanos (R\$)	12.852.200	10.867.603	8.977.765	9.144.078	84%	102%
Dirigentes (R\$)	*	670.182	600.000	542.995	81%	90%
Total despendido com RH/Repasses	*	75%	58%	64%	-	-



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

Total despendido com dirigentes/Repases	*	4%	4%	4%	-	-
Número de empregados CLT (em 31/12)	sem previsão	92	sem previsão	81	88%	-
Data da ata de aprovação do manual de Rh (e última alteração) pelo Conselho Administrativo	sem previsão	2010	sem previsão	2010	-	-

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

*Informação não avaliada no PA UM 2015 ref. 2014 (sem previsão para o CG 38/2009).

OBSERVAÇÕES:

- Os limites de 5% do repasse com despesas com dirigentes e 65% dos repases com os demais empregados não foram excedidos. Para 2014, o limite definido em CG era de 85% do repasse com a totalidade dos recursos humanos, o que também não foi ultrapassado.
- Além disso, observa-se em 2015 redução do número de celetistas, e queda nas despesas com recursos humanos, decorrentes na necessidade de otimização dos recursos por ocasião da crise financeira.

b) Principais Despesas com Pessoas Jurídicas

	2014	2015		Variação	
	Realizado'	Previsto	Realizado	R/R'	R/P
Vigilância / portaria / segurança	87.823	55.836	64.064	73%	115%
Jurídica	284.155	134.687	142.959	50%	106%
Auditoria	48.579	37.201	36.033	74%	97%
Administrativa/RH	298.648	150.000	159.599	53%	106%
Contábil	272.698	160.000	154.108	57%	96%
Informática	*	46.553	42.751	-	92%

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

*Não avaliado no PA UM 2015 ref 2014

OBSERVAÇÕES: Seguindo o determinado no contrato de gestão e seus anexos, apenas variações superiores a 25% (para mais ou para menos) demandam justificativa detalhada, pois a OS tem margem de remanejamento para assegurar a mais eficiente gestão dos recursos, desde que sejam cumpridas todas as metas pactuadas com a qualidade requerida. Não houve variações acima de 20% para esse grupo de despesas. Observa-se que houve redução em todas as rubricas com relação ao ano anterior, decorrentes na necessidade de otimização dos recursos por causa da crise financeira.

c) Utilidades Públicas

	2014	2015		Variação	
	Realizado'	Previsto	Realizado	R/R'	R/P
Utilidades Públicas (água, telefone, internet, energia etc.)	190.570	138.902	127.141	67%	92%

Fonte: Relatório Gerencial de Orçamento Previsto x Realizado

OBSERVAÇÕES: Não houve variações acima de 20% para esse grupo de despesas. Observa-se que houve redução com relação ao ano anterior, decorrente na necessidade de otimização dos recursos motivada pela crise financeira.

RECOMENDAÇÕES: Que a UGE e a OS mantenham a atenção e acordem possíveis ações visando à redução do consumo de água e energia, a serem descritas nas obrigações contratuais do próximo plano de trabalho,



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

visando contribuir para a busca de sustentabilidade e reduzir as despesas correlatas, além de avançar no compromisso pactuado pelo Governo do Estado de São Paulo com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.

d) Programas*

	2015		Variação
	Previsto	Realizado	R/P
Programa de Edificações: Conservação, Manutenção e Segurança	107.954	87.662	81%
Programa Edificações/Receitas totais	0,7%	0,6%	
Programas de Trabalho Área Fim			
Eixo 1 Produção Artística	1.412.689	1.332.772	94%
Eixo 2 Difusão	1.180.000	583.186	49%
Eixo 3 Atividades Educativas	67.000	38.897	58%
Eixo 4 Pesquisa e Fomento e Formação de profissionais	160.000	106.119	66%
Eixo 5 Mapeamento, Registro e Memória	122.500	73.544	60%
Programa de Comunicação	467.000	355.436	76%

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.

OBSERVAÇÕES: As despesas realizadas para todos os eixos foram inferiores àquelas previstas. No entanto, o fato da OS ter despendido valor menor do que o previsto para tais rubricas não teve implicação no plano de trabalho, 100% realizado.

RECOMENDAÇÕES: É importante a UGE acompanhar trimestralmente as despesas em questão, visando a reduzir a previsão em caso de eventual superdimensionamento, ou evitar opções que comprometam a qualidade dos resultados previstos, sobretudo na área de manutenção predial, conservação preventiva e segurança. Os relatórios da OS e da Unidade Gestora também devem deixar mais claro de que maneira os objetivos foram atingidos, quando os valores utilizados forem mais de 25% abaixo da previsão. Houve a celebração de parcerias que mitigaram custos? A obtenção de parcerias não financeiras? Quais? Ou havia sido feito uma previsão superior à necessidade?

e) Receitas e Despesas

	2015		Variação
	Previsto	Realizado	R/P
Receitas Totais	15.629.910	15.367.347	98%
Despesas Totais + Provisões	15.629.910	15.161.037	97%
Receitas - Despesas	-	206.310	-

Fonte: Relatório Gerencial de Orçamento Previsto x Realizado

OBSERVAÇÕES: A variação entre previsto e realizado para as receitas já foi explicada no item I.1. Com relação às despesas, consideramos que a realização 3% inferior ao previsto não é significativa, sobretudo considerando-se que houve realização integral do plano de trabalho pactuado. Ressalta-se que 60% das despesas foram alocadas em recursos humanos, 14% nos programas de área fim, 8% em custos administrativos e o restante nas demais rubricas.



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

3) INDICADORES DE DESEMPENHO ECONÔMICO E FINANCEIRO

Indicadores	2014	2015
Índice de liquidez seca	2,55* 1,72**	0,90
Relação entre despesas áreas meio/fim	***	0,56
Relação entre receitas/despesas	0,60* 2,61**	1,00
Parecer da Auditoria Independente (BDO RCS)	Aprovado	Aprovado
Deliberação sobre prestação de contas pelo Conselho Administrativo	Aprovado	Aprovado
Data da ata de aprovação do Manual de Compras (e de sua última alteração) pelo Conselho Administrativo	25/02/2010	25/02/2010

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

*CG 38/2009; ** CG 01/2014; ***Informação não avaliada no PA UM 2015 ref 2014

OBSERVAÇÃO: Os indicadores acima apresentados contribuem para confirmar a saúde financeira do contrato de gestão. Cabe lembrar que todas as informações apresentadas são de responsabilidade da Organização Social e que, dentro dos limites possíveis, as verificações da Unidade Gestora e da Unidade de Monitoramento não encontraram indícios de irregularidade ou não conformidades. A OS informa que o índice de liquidez abaixo de 1 decorreu do repasse a menor, já explicado no item I.1.

RECOMENDAÇÕES: É importante que para os próximos exercícios, o relatório orçamentário seja confeccionado de modo a espelhar às Demonstrações do Resultado do Exercício (DRE).

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
Quantidade de apresentações – capital	32	33	31	32	97%	103%
Quantidade de público nas apresentações - capital	-	-	10.850	18.813	-	173%
Quantidade de apresentações - interior e litoral	20	24	19	19	79%	100%
Quantidade de público nas apresentações - litoral e interior	-	-	6.350	7.409	-	117%
Quantidade de apresentações - internacional	20	20	8	8	40%	100%
Quantidade de público nas apresentações - internacional	-	-	4.000	6.661	-	167%
Quantidade de apresentações p/estudantes e 3ª idade	16	16	11	11	69%	100%
Quantidade de público nas apresentações p/estudantes e 3ª idade	-	-	3.850	5.614	-	146%



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

Quantidade total de apresentações	88	93	69	70	75%	101%
Quantidade total de público nas apresentações	33.000	61.168	25.050	38.497	63%	154%
Quantidade de palestras, ateliês e oficinas de Dança	46	49	36	38	78%	106%
Quantidade de participantes em palestras e oficinas	1.725	2.414	1.365	2.354	98%	172%
Quantidade total de atividades	134	142	105	108	76%	103%
Quantidade total de público nas atividades	34.725	63.582	26.415	40.851	64%	155%

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

OBSERVAÇÕES:

- Houve cumprimento igual ou superior a 100% para as principais metas. Com relação as metas muito superadas, a UGE acatou as justificativas da OS, indicando que a superação das metas de público é sempre desejada. Recomendamos à UGE que verifique as séries históricas do objeto cultural a fim de melhor dimensionar essas metas, ainda que se deseje sua superação.
- Vale mencionar que em 2014 havia para público apenas uma meta de “público mínimo atingido na soma dos espetáculos”. A previsão era 33.000 e a OS teve como público total 61.168, resultado 85% superior ao previsto. Para 2015, a previsão foi aproximadamente 25% inferior à do ano anterior, adequando-se a redução nas ações, em decorrência da crise financeira que levou a queda nos montantes repassados pela SEC.

2) EXECUÇÃO DO PLANO DE TRABALHO

CUMPRIMENTO DO PLANO DE TRABALHO	2014		2015		Variação	
	Previsto'	Realizado'	Previsto	Realizado	R/R'	R/P
Nº de ações com metas	38	38	38	38	100%	100%
Nº metas condicionadas	0	0	8	4	-	50%
Nº de ações com metas não executadas com justificativa aceita pela UGE	-	*	-	0	-	-

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

OBSERVAÇÃO: Verifica-se, para 2015, realização de metade das metas condicionadas, além de execução contratual do exercício tão bem-sucedida quanto a do ano anterior. Tais fatores indicam adequado planejamento e forte empenho da OS 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 100%.

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

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

a) Informações da Unidade Gestora

Verificação - UGE	2014	2015
Realizou pesquisa de perfil e satisfação de público (Sim/Não) *	Sim	Sim
Índice de satisfação do público com a programação cultural (%) *	96%	100%
Contribuiu para descentralização das ações culturais (Sim/ Não) **	Sim	Sim
Cumpriu as rotinas e obrigações contratuais (Sim/Não/Parcial) ***	***	Sim



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

Avaliação da prestação de contas (Satisfatório, Regular, Regular com Ressalva, Insatisfatório)

Satisfatório

Satisfatório

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

* Segundo Parecer Técnico da UDBL (p.13) –As ações 35 a 37, relacionadas à pesquisa de satisfação, apontam aproximadamente 100% de satisfação de público em todas as pesquisas para todos os trimestres. No relatório da OS (p.65 a 68), são apresentados gráficos com resultado da tabulação dessas pesquisas.

** Esse item diz respeito aos esforços para ampliar a oferta e fruição dos resultados culturais pelo Estado. A partir da planilha de municípios, criada pela UM para preenchimento por todas as OSs parceiras da SEC, foi possível verificar que as ações in loco do contrato de gestão em exame atingiram a 23 municípios.

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

RECOMENDAÇÕES: Dada a importância das pesquisas de satisfação para a obtenção de parâmetros qualitativos de análise dos serviços culturais oferecidos à população, 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. Recomendamos à UGE que solicite para os próximos relatórios informações sobre metodologia da pesquisa, tamanho amostral e universo, a fim de dar maior transparência aos resultados apresentados.

b) Índice de Transparência no Site (IT)

APD - ASSOCIAÇÃO PRÓ-DANÇA	2014	2015	2015/2014
São Paulo Companhia de Dança	9,60	9,05	94%
Média do IT de todos os sites dos objetos culturais geridos em parceria com OS	8,32	8,51	102%

Fonte: Planilha Índice de Transparência – UM / SEC SP

OBSERVAÇÃO: Até 2014, o Índice de Transparência nos Sites era calculado com base na pontuação aferida no último trimestre do ano. A partir de 2015, passou a valer a média dos 4 trimestres, dada a importância de manter os requisitos de transparência ao longo de todo o exercício. No caso observado, apesar da tendência de queda, o site da São Paulo Companhia de Dança manteve-se na categoria “transparência satisfatória”, evidenciando a boa performance da OS na viabilização de acesso à informação correspondente a esse contrato durante todo o ano.

c) Visitas de campo

Ao longo de 2015 foram realizadas 60 visitas de campo pela Unidade de Monitoramento. Relacionada especificamente ao CG 01/2014, foram realizadas 3 visitas em: 27/01/2015, 31/07/2015 e 13/11/2015, contemplando a abertura do Projeto Museu Dançante, a apresentação O sonho de Dom Quixote, e uma visita à sede da SPCD na Oficina Oswald Andrade para acompanhamento de ensaio. Nessas ocasiões foram observadas as atividades em desenvolvimento, o funcionamento rotineiro do espaço, o estado de conservação e aspectos de manutenção e segurança do equipamento cultural, além das áreas de trabalho e administrativas.

III. AVALIAÇÃO DA UNIDADE DE MONITORAMENTO

Em relação às receitas e despesas vinculadas à execução do CG 01/2014 em 2015, foi possível verificar que:

- Os índices econômico-financeiros bem como as opiniões emitidas pela auditoria independente em seu parecer e pelo Conselho Administrativo sobre a prestação de contas da OS evidenciam regularidade.
- As receitas foram da ordem de R\$ 15.367.347, 88% proveniente de repasses da SEC à OS, 10% resultado dos esforços da Organização para captação, 1,4% provenientes de receitas financeiras, e 0,42% provenientes de outras fontes.



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

- As despesas de 2015 atingiram 97% do previsto, totalizando R\$ 15.161.037, demonstrando esforço de otimização dos recursos, diante do cenário de crise econômica que assolou o país em 2015. As maiores variações com relação à previsão foram relativas a: Eixo 2 Difusão: 49%; Eixo 3 Atividades Educativas: 58%; Eixo 4 Pesquisa e Fomento e Formação de profissionais: 66%; Eixo 5 Mapeamento, registro e memória: 60%; e Programa de Comunicação: 76%. O fato de a OS ter despendido valor menor do que o previsto para tais rubricas não teve implicação no plano de trabalho, 100% realizado.
- O quadro de funcionários apresentou variação e queda de 12% com relação a 2014, também impactado pelo cenário de crise.

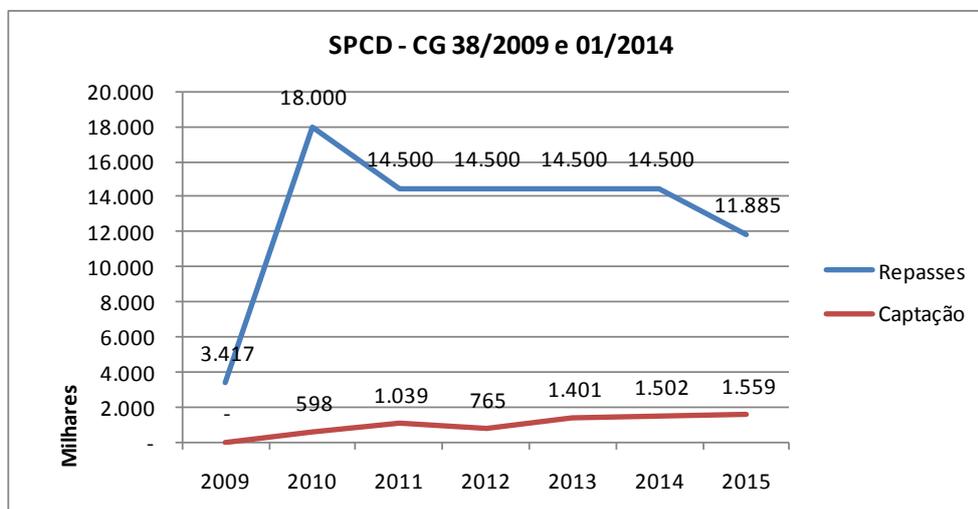
Com relação aos programas previstos no plano de trabalho, verificou-se que o plano de trabalho foi 100% realizado e houve ainda o cumprimento de 4 metas condicionadas.

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

Por se tratar do primeiro ano de vigência do contrato de gestão em exame, e para permitir uma análise mais ampla dos dados deste exercício, reunimos as informações relacionadas ao objeto contratual nos anos e contratos de gestão anteriores, o que, em linhas gerais, permite observar o comportamento dos repasses, captação e receitas financeiras, conforme segue:



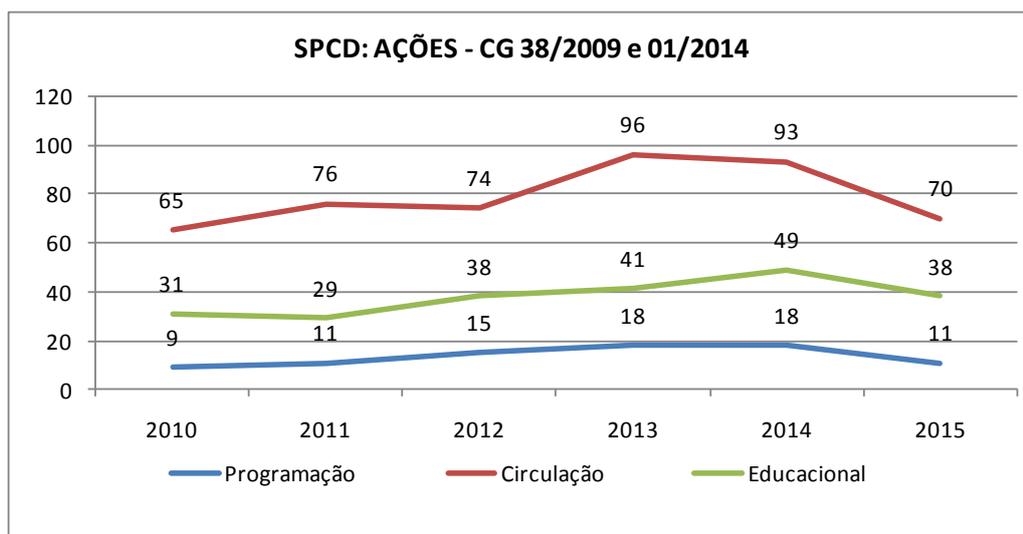
O repasse para o ano de 2009 refere-se apenas a 1 mês de contratualização, ao passo em que o repasse de 2009 resultou em significativo saldo, o que levou à revisão e mais adequado dimensionamento dos repasses seguintes. Já o valor para 2015 contempla valores de reserva e saldo do contrato anterior. A redução do repasse em 2015, rompendo com a estabilidade histórica dos repasses, decorreu da crise econômica do país que atingiu também a SEC.



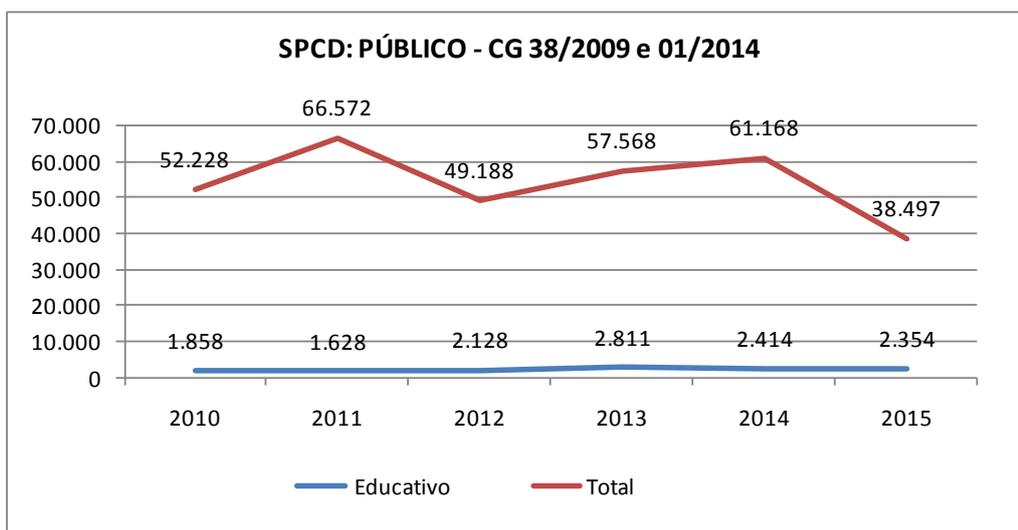
GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

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

A diminuição dos repasses provocou reflexos no quantitativo de ações desenvolvidas, em que pese o cumprimento das metas anuais (ajustadas ao cenário conservador de recursos). O gráfico abaixo evidencia a queda nas realizações, especialmente em 2015, decorrentes da crise econômica.



O impacto direto da diminuição das ações foi a queda de público no último ano, embora tenham sido cumpridas as metas previstas (ajustadas ao cenário conservador):



Ainda que a OS tenha superado todas as metas de público previsto, em 2015 houve queda de 37% no público total em comparação com o exercício anterior.

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 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



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

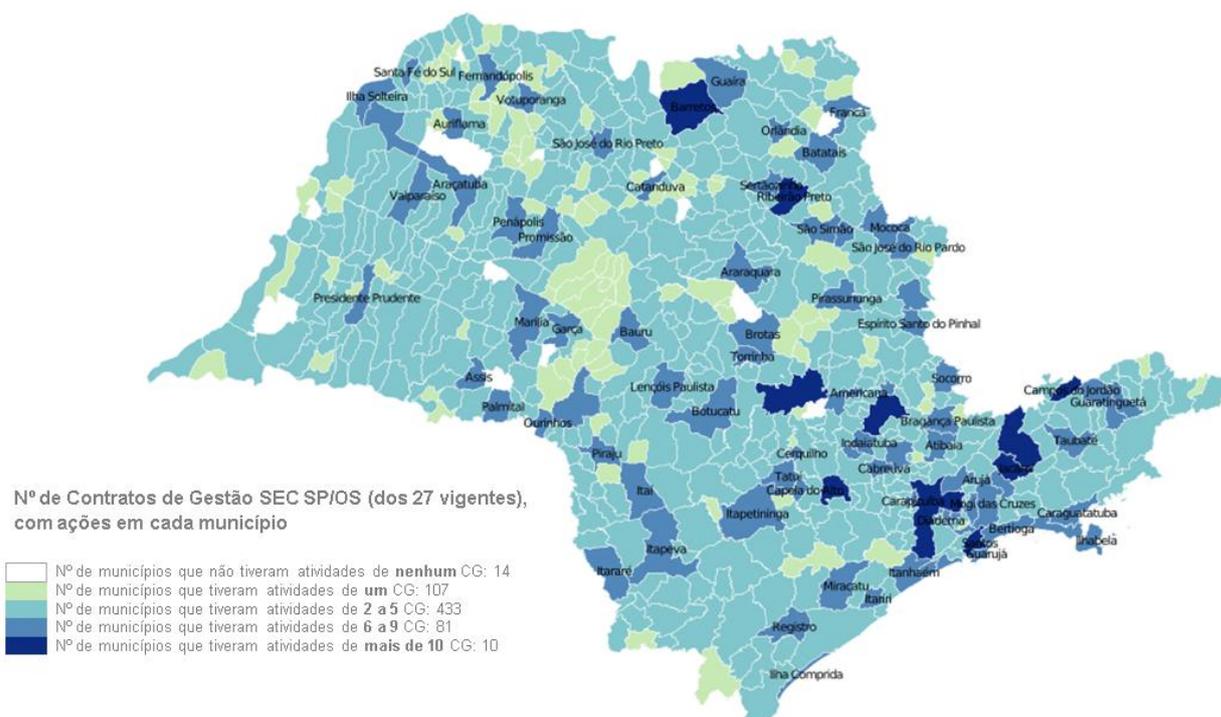
compreende o conjunto de diretrizes da SEC para os contratos de gestão com as organizações sociais.

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 (Difusão), 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.

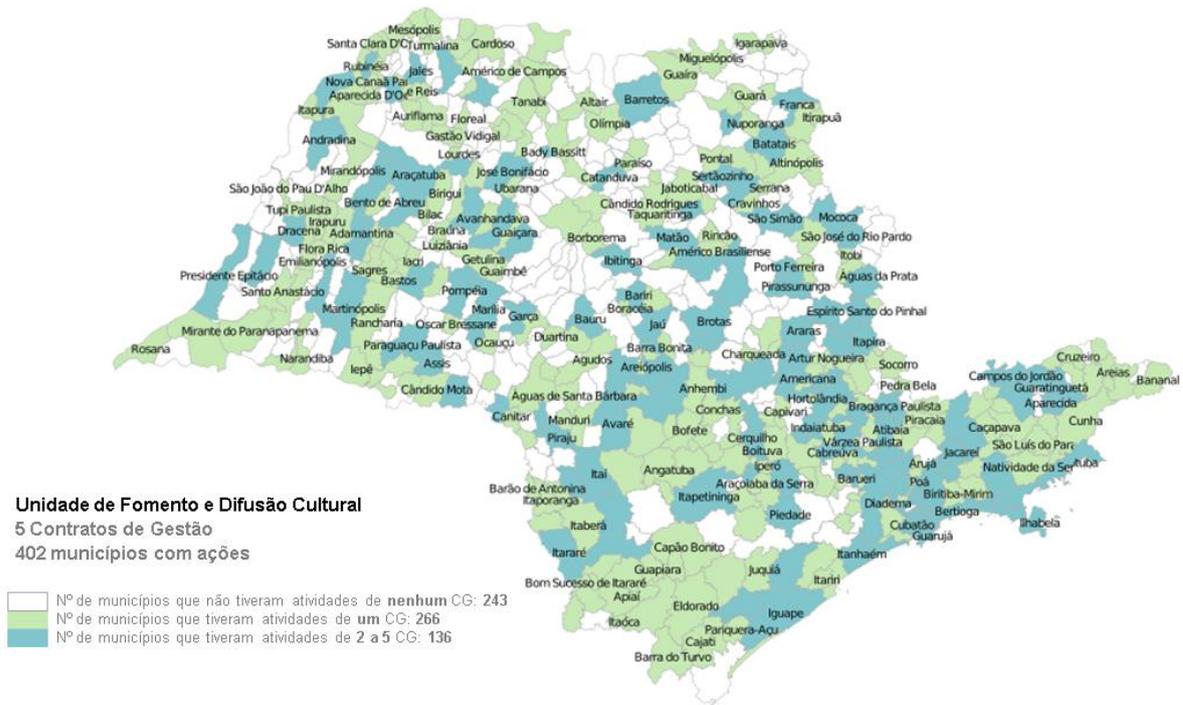


GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

SECRETARIA DA CULTURA

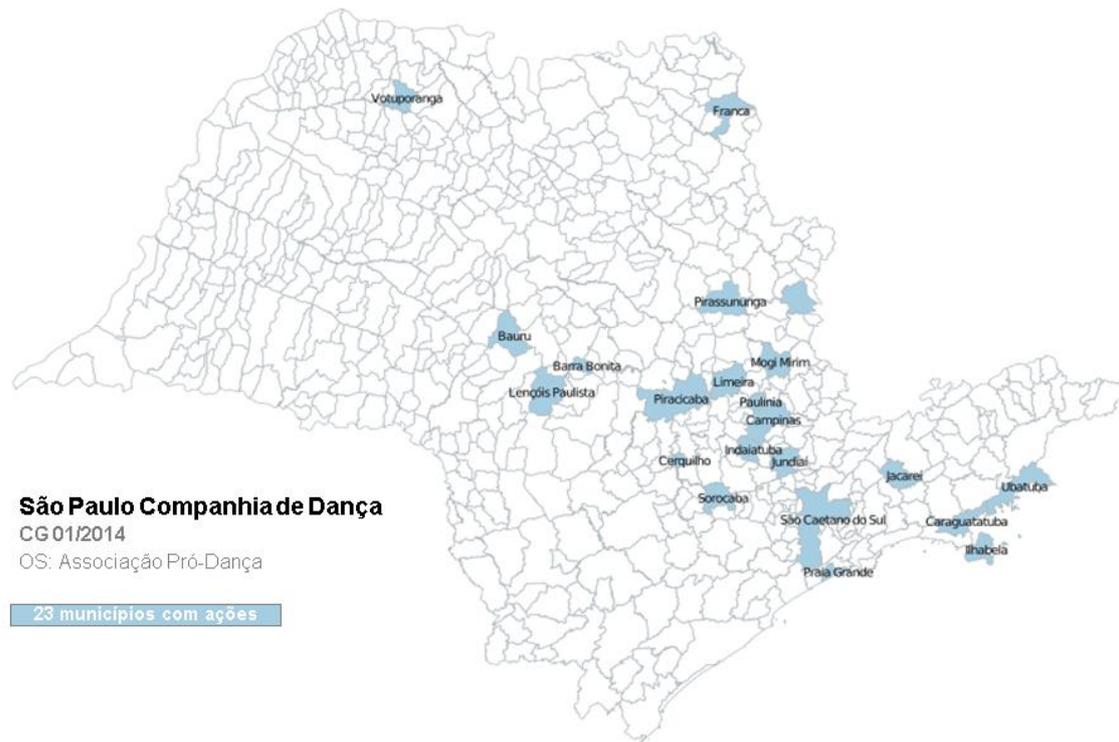
UNIDADE DE MONITORAMENTO

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



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, 63,71% (402 municípios) receberam ações de organizações sociais atuantes na área de difusão. O contrato de gestão em exame foi responsável por realizar ações em 23 municípios paulistas, o que corresponde a 5,72% do total de cobertura da área de difusão (UFDPC), perfaz 3,64% da atuação promovida *in loco* pelo conjunto dos contratos de gestão no Estado e representa um índice de cobertura territorial paulista de 3,56%.

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 23 municípios paulistas a SPCD demonstrou sua contribuição 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 e eficiência da execução contratual em 2015, com cumprimento da totalidade das ações previstas na íntegra e ampliação da participação de receitas acessórias na composição de recursos do contrato de gestão, mediante captação de recursos.

2. Remuneração de recursos humanos - CLT

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

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

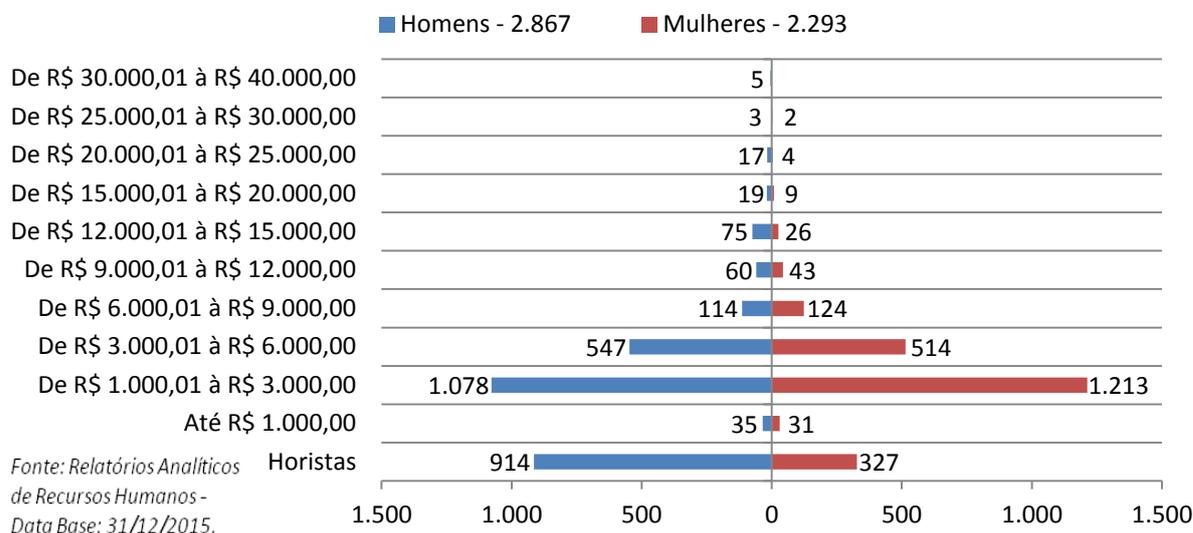
Essa distribuição permitiu verificar como a massa salarial está repartida pelas diversas faixas nos contratos de gestão, bem como estabelecer comparativos entre os diferentes contratos. Esse estudo comparativo permitiu a apresentação dos gráficos que se seguem, trazendo a distribuição do total de celetistas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

Total de celetistas: 5.160



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.

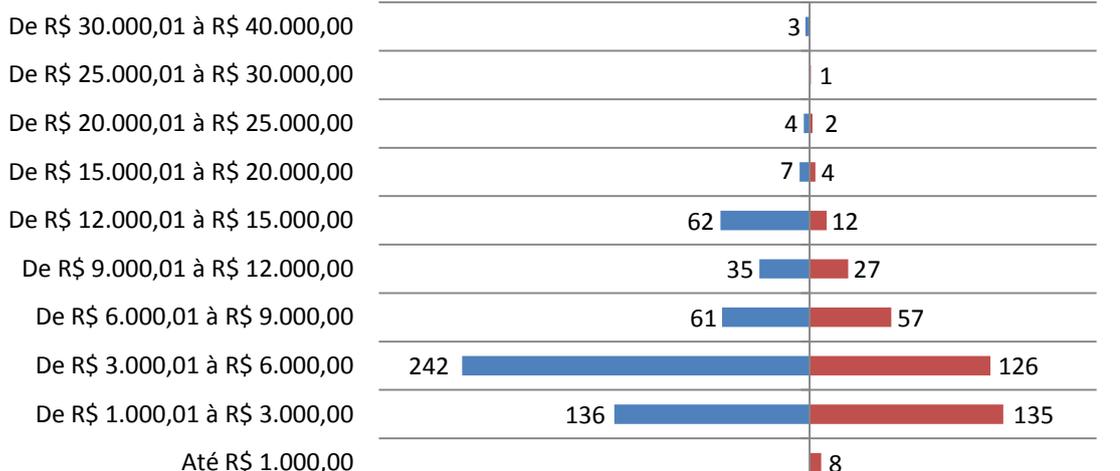
Finalizando esse assunto, embora não se trate de funções remuneradas, é útil destacar que a questão de gênero também é presente e deve ser considerada na composição dos conselhos de administração das entidades. Do total de 265 conselheiros, 201 ou 76% são homens e apenas 64 são mulheres, ou 24%. Mais 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) Difusão Cultural - 2015

Total de celetistas: 922

■ Homens - 550 ■ Mulheres - 372



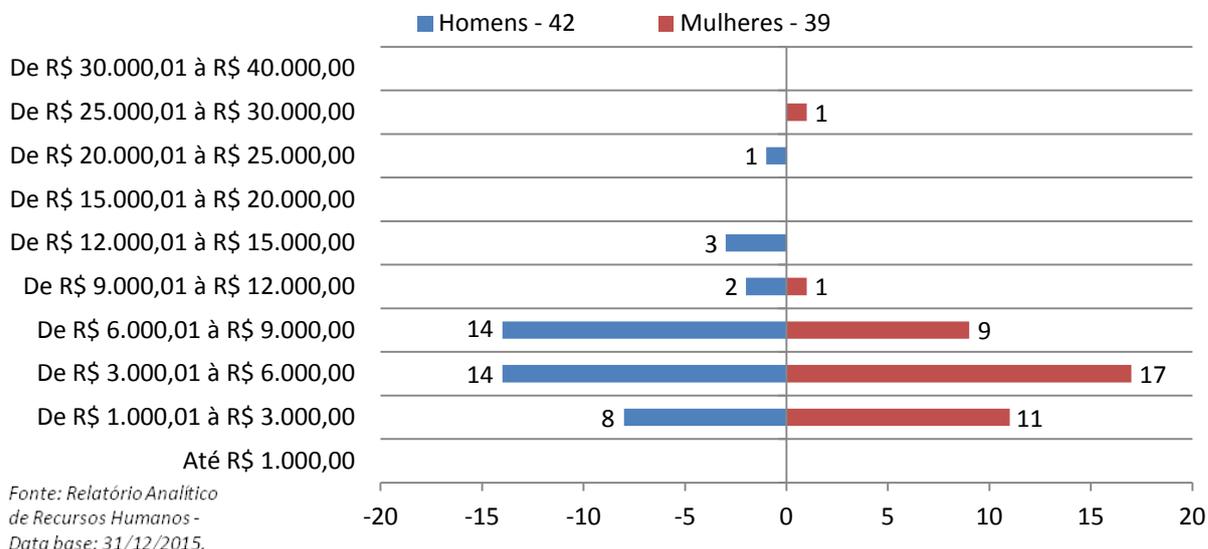
Fonte: Relatórios Analíticos de Recursos Humanos - Data Base: 31/12/2015.



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

Recursos Humanos (CLT) CG 01/2014 - 2015

Total de celetistas: 81



Vemos, pelos gráficos apresentados, que, no caso da área de difusão, 22% dos funcionários das OSs ganham até R\$ 3 mil e 44% ganham acima de R\$ 3 mil até R\$ 6 mil. Há uma predominância de homens em oito das dez faixas salariais, o que se reflete no total de celetistas (dos quais 63% são homens). Essa posição permanece nas quatro faixas de maior remuneração (12 homens para 7 mulheres). Apenas 3 mulheres ganham acima de R\$ 20 mil. Dentre os homens, são 6.

Por sua vez, o quadro de pessoal deste contrato de gestão representou em 2015 1,6% do total de recursos humanos empregados pelo conjunto de parcerias firmadas com organizações sociais e 10,3% dos recursos humanos da Unidade de Fomento, Difusão e Produção Cultural. No CG 01/2014, 52% são homens e 48% são mulheres. Já a distribuição salarial, concentra apenas 23% do pessoal em salários até R\$3.000 e 2% ganham acima de R\$15.000.

Com relação aos valores de remuneração, a amostragem verificada por meio das pesquisas de mercado realizadas pelas OSs, nos termos da Lei 846/1998, e complementadas por verificações feitas pela própria Unidade de Monitoramento, indicou baixa compatibilidade e adequação em relação aos salários praticados no mercado (utilizando-se como referência as médias e mínimas salariais apresentadas), conforme se pode verificar no quadro a seguir:

ORGANIZAÇÃO SOCIAL		PESQUISA WIABILIZA				SALARIÔMETRO		
Cargo	Salário da OS	Salário Médio	Menor Salário	Maior Salário	Cargo Similar Pesquisado	Salário Médio Inicial	CBO	Cargo Similar Pesquisado
Diretora Executiva Artística N7-G2	28.177	26.455	22.206	36.757	Diretor Executivo	19.178	131105	Diretor executivo de instituições culturais
Superintendente de Produção N5-g5	20.679	13.751	11.180	18.234	Gerente de Projetos Culturais/ Eventos	1.596	131105	Superintendente de serviços culturais
Superintendente Adm. E Financeiro N0-G1	13.976	15.408	11.126	19.938	Gerente Administrativo	16.068	131105	Superintendente de relações institucionais
Coordenador Administrativo e Financ N1-G3	12.978	7.641	6.833	8.504	Coordenador/ Supervisor Administrativo	2.988	410105	Coordenador Administrativo e Financeiro



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

Coordenador de Produção N4-G1	12.946	8.700	6.963	11.448	Coordenador/ Supervisor de Projetos Culturais/ Eventos	4.345	131115	Coordenador de Eventos
Coordenador Educ. e Comunicação N3-G1	10.929	9.419	6.652	12.738	Coordenador/ Supervisor de Programa educacional	2.762	239405	Coordenador de ensino
Coordenador Técnico N4-G3	10.851	8.420	6.832	10.318	Coordenador/ Supervisor Financeiro/ Contábil/ Controladoria	4.345	131115	Coordenador executivo
Assistente de Coreografia N1-G3	9.611	-	-	-	-	2.558	262805	Assistente de Coreografia
Solista N1-G3	8.658	-	-	-	-	1.532	262815	Bailarino coreógrafo

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

Especialmente neste caso, deve-se levar em conta a pretensão, por ocasião da criação da São Paulo Companhia de Dança, de um corpo de baile de nível internacional, que em poucos anos estivesse em condições de se apresentar nos principais palcos do mundo com alta qualidade técnica e artística, e reconhecimento de crítica e público. A perspectiva, então, voltava-se à busca da excelência e a parametrização pretendida (como se pode verificar nos concursos para bailarinos feitos inclusive com divulgação e participantes internacionais) alinhava a estruturação do grupo artístico às principais referências internacionais. Nesse sentido, cabe à Unidade Gestora indicar se as premissas da política pública para a Companhia se mantêm, em que pese o cenário de crise, e indicar quais os parâmetros comparativos a serem utilizados nesse caso específico. Vale ressaltar que essa análise diz respeito exclusivamente ao corpo estável, podendo ser estendida à sua gestão técnica direta, na medida em que sejam apresentados os argumentos que justifiquem e comprovem essa necessidade.

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).

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

SOLICITAÇÕES: Que OS e Unidade Gestora se manifestem a respeito no próximo relatório e parecer trimestral e que os referenciais de pesquisa de mercado para os próximos exercícios sejam ajustados à comparação mais adequada ou que seja indicado o plano de readequação salarial no âmbito desse contrato de gestão.



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

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

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

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

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

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

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



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

igualmente **inviável**, a não ser que se configure um amplo e novo cenário de reforma administrativa e legal.

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

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

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

Por sua vez, a prestação de contas da Organização Social permitiu verificar, a partir da planilha analítica com nomes, cargos e salários, que a OS utilizou, no mês 12, R\$ 450.776, para a remuneração de seus 81 empregados, cuja média salarial nominal em 31/12/2015 foi de R\$ 5.565.

Considerando o custeio de recursos humanos, vemos que, do ponto de vista econômico e financeiro, o modelo OS seria **menos vantajoso** que a execução do objeto contratual pela Administração Direta, se desconsiderar-se a perspectiva de constituição de um grupo artístico de relevância internacional (objetivo esse atingido com o contrato de gestão, como se verifica nas demonstrações de crítica e público apresentadas na prestação de contas). A aparente maior vantagem indicada se torna ainda mais relativa 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. No caso específico de um grupo artístico, essa sistemática de contratação é extremamente prejudicial à continuidade dos trabalhos com a necessária agilidade de substituição de quadros quando preciso.

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.

Diante dos fatores indicados e considerando a diferença pouco significativa entre as médias salariais apresentadas, lembrando ainda que, no caso do corpo técnico da SEC SP, não há profissionais especialistas na área de atuação do contrato de gestão – o que reforça o fator de inviabilidade de gestão direta no curto e médio, e possivelmente no longo prazo, do objeto contratual pelo Estado – consideramos o modelo de parceria com OS mais vantajoso que a execução do



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

objeto contratual (gestão da São Paulo Companhia de Dança) pela Administração Direta. Esse entendimento leva em consideração ainda a perspectiva de manutenção do propósito da política pública da SEC SP de que esse seja um corpo de dança de excelência e relevância internacional.

4. Conclusão

De acordo com os dados analisados, a execução contratual atingiu quantitativamente todos os resultados previstos, correspondendo adequadamente à execução orçamentária. Desse modo, registramos que, na avaliação da Unidade de Monitoramento, a prestação de contas da OS APD Associação Pró-Dança referente à execução do contrato de gestão 01/2014 no exercício de 2015 foi considerada **regular** (vide quadro-resumo de avaliação ao final deste Parecer), não tendo chegado a nosso conhecimento nenhuma informação em contrário, ressaltando que a veracidade das informações prestadas é responsabilidade da Organização Social e que a comprovação dos resultados e a análise técnica e qualitativa das realizações são de competência da unidade gestora.

Ainda que sejam reconhecidos e louváveis os bons resultados verificados, cabe registrar que a prestação de contas não pôde ser avaliada como satisfatória porque houve uma pequena superação das despesas com a remuneração dos recursos humanos totais e porque não foi evidenciada a completa compatibilidade e adequação entre os salários praticados pela OS e os parâmetros de mercado, cabendo a ela tomar as providências já indicadas em relação a esses itens.

Na avaliação da UGE quanto à execução contratual no exercício e à prestação de contas apresentada, o contrato de gestão obteve desempenho e resultado satisfatórios, cabendo a essa Unidade acompanhar a qualidade dos resultados entregues 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, desde que não comprometam a qualidade e segurança requeridas.

Nesse contexto, é importante que seja atualizada a explicitação dos propósitos relacionados à São Paulo Companhia de Dança, para que se defina com clareza e consistência a continuidade ou não dessa empreitada nos patamares idealmente pensados, levando-se em conta o atual contexto de crise. A manutenção de um grupo artístico de relevância no país e no exterior requer continuidade de planejamento e investimento de médio e longo prazos em formação, preparação, repertório entre outras demandas específicas da área. Caso a manutenção da iniciativa nessa dimensão não seja mais viável ou de interesse do Estado, é preciso avaliar a viabilidade de sua manutenção a partir de intensificação da captação de recursos, ou é necessário rever os objetivos para adequá-los aos recursos disponíveis. Tais definições impactarão a avaliação de economicidade, na medida em que apontarão com clareza os parâmetros para que seja possível a comparação de salários com as referências adequadas.

São Paulo, 13 de maio de 2016.

Claudinéli Moreira Ramos
Coordenadora da Unidade de Monitoramento



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

EQUIPE DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

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

Coordenação: Claudinéli Moreira Ramos

Diretoria de Avaliação: Marianna 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.