



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

**PA-UM Nº 20/2016**

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

Contrato de Gestão nº 08/2011

**Objetos:** Orquestra Jazz Sinfônica do Estado de São Paulo;  
Banda Sinfônica do Estado de São Paulo;  
Theatro São Pedro; Orquestra do Theatro São Pedro; Programa “Ópera Curta”;  
Centro Cultural de Estudos Superiores Aúthos Pagano

**OS:** Instituto Pensarte

Apresentação.....	2
Desempenho econômico e financeiro.....	3
Desempenho quanto à execução do plano de trabalho.....	6
Avaliação da Unidade de Monitoramento.....	9
Anexo: Quadro-síntese dos critérios de avaliação final da UM.....	23



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

## **APRESENTAÇÃO**

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

## I. DESEMPENHO ECONÔMICO E FINANCEIRO

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

### 1) RECEITAS DO CONTRATO DE GESTÃO

	2014	2015		Variação	
	Realizado'	Previsto	Realizado	Realizado 2015/ Realizado 2014	2015 Realizado/Previsto
a) Repasses	34.205.032	31.095.614	30.124.546	88%	97%
b) Captação	652.972	1.554.781	1.268.693	194%	82%
- operacional	-	430.000	682.857	-	159%
- incentivada	-	1.124.781	585.836	-	52%
c) Receitas Financeiras	938.626	356.000	694.474	74%	195%
d) outras (recursos de exercícios anteriores)	-	2.000.000	-	-	0%
e) Total (a+b+c+d)	<b>35.796.630</b>	<b>35.006.395</b>	<b>32.087.713</b>	<b>90%</b>	<b>92%</b>

Fonte: Relatório Gerencial de Orçamento Previsto x Realizado

#### OBSERVAÇÕES:

- Embora a meta de captação operacional tenha sido superada em decorrência do programa de assinaturas que passou de 60, em 2014, para mais de 700 assinaturas em 2015, a captação incentivada representou apenas 52% da previsão. Desse modo, ainda que tenha havido elevação na captação em relação ao ano anterior, em 2015 ela ficou 18% abaixo do previsto. Segundo a OS, esse resultado deveu-se a perdas de patrocínio em decorrência da crise financeira de 2015.
- Com relação a realização do repasse, 3% abaixo do previsto, a UGE afirma que a diferença do repasse no valor de R\$ 971.068, deveu-se a valor empenhado em 2015, porém, liquidado em 2016.
- A UGE ressalta ainda que embora prevista a utilização de recursos de exercícios anteriores, não foi informado pela OS a sua realização no exercício de 2015.
- Verificamos montante igual a R\$ 156.919 em 31/12/2015, na conta de Projetos a Executar da OS nas demonstrações financeiras auditadas, evidenciando os recursos disponíveis para o exercício seguinte.

**RECOMENDAÇÕES:** A OS deve empenhar-se pelo elaboração e implementação de um plano de desenvolvimento institucional, priorizando a ampliação e a diversificação de fontes de receitas, tanto por meio de patrocínio (incentivado ou não), como também mediante parcerias, doações de pessoas físicas e jurídicas e outras, a exemplo do bem-sucedido programa de assinaturas. 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.

**SOLICITAÇÕES:** Que a OS apresente, no próximo relatório trimestral, explicação sobre alocação ou não-utilização dos R\$ 2 milhões provenientes de exercícios anteriores, e que aprimore sua prestação de contas no sentido de não haver esse tipo de ausência de informação futuramente, a bem da transparência e correta demonstração do uso dos recursos do contrato de gestão.

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

#### a) Recursos Humanos

	2014		2015		Variação	
	Previsto	Realizado'	Previsto	Realizado	Real. 2015/ Real. 2014	2015 Realiz./Previsto
Recursos Humanos (R\$)	26.226.093	25.349.186	25.493.435	28.010.695	110%	110%
Dirigentes (R\$)	709.759	721.449	422.136	432.032	60%	102%



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

Total despendido com RH/Repases	*	74%	82%	93%	-	-
Total despendido com dirigentes/RH	*	2,8%	1,7%	1,5%	-	-
Número de empregados CLT (em 31/12)	sem previsão	280	sem previsão	267	95%	-
Data da ata de aprovação do manual de RH (e última alteração) pelo Conselho Administrativo	sem previsão	15/10/2014	sem previsão	15/10/2014	-	-

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:** O percentual para despesas de RH com relação aos repasses ficou acima dos 85% definidos no contrato de gestão como limite para despesas dessa natureza. Embora evidencie o fato, a UGE considerou que o descumprimento foi justificado e não impactou na realização das ações pactuadas (p. 30 Parecer Técnico). Considera-se ainda que o cenário de crise econômica que vigorou em 2015 redundou em corte de 5% do pessoal, havendo respectiva ampliação de despesas trabalhistas, o que justifica a elevação de despesas com RH em relação as receitas do contrato de gestão (despesas rescisórias). O percentual despendido com diretoria ficou abaixo do limite de 3% definido em CG.

**RECOMENDAÇÕES:** Unidade Gestora e OS devem estar atentas aos limites pactuados para remuneração de dirigentes, a fim de evitar pactuações cujas previsões e execução orçamentárias firmam as cláusulas contratuais. Não se ignora, porém, que o custo de rescisão correspondente aos funcionários demitidos em virtude da crise financeira possa comprometer as rubricas de RH.

Por sua vez, recomenda-se que o Conselho de Administração da OS avalie a pertinência de revisão do manual de recursos humanos, tendo em vista ter sido publicado em 2016 o referencial de boas práticas sobre o tema pela Unidade de Monitoramento no Portal Transparência Cultura. Especialmente o plano de cargos e salários deverá estar atualizado e ajustado à nova conjuntura econômica e financeira.

**b) Principais Despesas com Pessoas Jurídicas**

	2014	2015		Variação	
	Realizado'	Previsto	Realizado	Realizado 2015/ Realizado 2014	2015 Realizado/Previsto
Vigilância / portaria / segurança	257.101	277.788	242.055	94%	87%
Limpeza	*	20.544	5.138	-	25%
Jurídica	80.926	75.000	59.462	73%	79%
Auditoria	42.964	56.882	56.407	131%	99%
Assessoria Administrativa/RH	359.017	168.071	269.844	75%	161%
Contábil	133.536	150.228	153.400	115%	102%
Informática	4.000	5.000	4.831	121%	97%

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

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

**OBSERVAÇÕES:**

Segundo a OS, o baixo valor na realização das despesas com limpeza se deve à parceria com a OS EMESP para rateio com despesas dessa natureza no Teatro Caetano de Campos.

A realização 61% superior à previsão para assessoria administrativa/RH, segundo relatório orçamentário da OS, "deveu-se a contratação de consultoria especializada para acompanhamento da desapropriação/grande reforma do Theatro São Pedro e na contratação de empresa especializada na captação de recursos incentivados, não previstos inicialmente no plano de trabalho. Cabe salientar que, no caso da empresa de captação de recursos, demitimos/relocamos os funcionários celetistas, "reduzindo" o custo com esse tipo de prestação de serviço".



**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 de área meio que extrapolaram as previsões e/ou para a constituição de apoios e parcerias que permitam mitigar custos. Por sua vez, as decisões relacionadas a contratar empresas para captação de recursos devem ser cuidadosamente avaliadas, na medida em que isso constitui uma fonte adicional de despesa para o contrato de gestão, que, no caso, não reverteu benefício significativo, na medida em que o total de captação previsto no ano não foi alcançado, ficando 18% abaixo da meta pactuada. Despesas relacionadas aos esforços de captação de recursos devem, via de regra, ser cobertas pelos próprios resultados da captação efetuada.

**c) Utilidades Públicas**

	2014	2015		Variação	
	Realizado'	Previsto	Realizado	Realizado 2015/Realizado 2014	2015 Realizado/Previsto
Utilidades Públicas (Água, telefone, internet, energia etc.)	286.127	337.519	413.434	144%	122%

Fonte: Relatório Gerencial de Orçamento Previsto x Realizado

**OBSERVAÇÕES:** Verifica-se aumento das despesas com utilidades públicas nesse exercício com relação ao ano anterior e em relação ao previsto. Tal elevação pode ser justificada pelo aumento das tarifas de energia e água decorrentes da crise hídrica.

**RECOMENDAÇÕES:** 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 \***

	2015		Variação
	Previsto	Realizado	Realizado/Previsto
Programa de Edificações: Conservação, Manutenção e Segurança	527.474	544.937	103%
Programa Edificações/Receitas totais	1,5%	1,7%	-
<b>Programas de Trabalho Área Fim*</b>			
Banda Sinfônica do Estado de São Paulo	540.500	625.439	116%
Jazz Sinfônica do Estado de São Paulo	682.199	642.685	94%
Circulação de Ópera	1.395.001	1.395.001	100%
Theatro São Pedro	3.765.486	4.160.085	110%
Centro Cultural de Estudos Superiores Aúthos Pagano	85.200	72.189	85%
Programa de Ações de Acessibilidade	100.000	97.000	97%
Programa de Comunicação e Assessoria de Imprensa	423.810	423.991	100%

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 e/ou no plano de trabalho

**OBSERVAÇÕES:** Não foram identificadas variações muito significativas entre o previsto e o realizado.



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

**e) Receitas x Despesas**

	2015		Varição
	Previsto	Realizado	Realizado/Previsto
Receitas Totais	35.006.395	32.087.713	92%
Despesas Totais + Provisões	35.006.395	38.065.798	109%
Receitas - Despesas	-	- 5.978.085	

Fonte: Relatório Gerencial de Orçamento Previsto x Realizado

**OBSERVAÇÕES:**

- O déficit de R\$ 5,97 milhões foi questionado pela UGE em 08/04/2016. Segundo a OS, o déficit foi apenas orçamentário. Ainda segundo a OS, o relatório de orçamento traz informações por regime de competência, registrando despesas independentemente do desembolso financeiro.
- Conforme Anexo 27 (DIRD) entregue pela OS ao TCE, R\$2,99 milhões são despesas contabilizadas nesse exercício a serem quitadas no exercício seguinte.

**SOLICITAÇÕES:** Que a OS apresente, no próximo relatório trimestral, a composição do déficit orçamentário apresentado em 31.12.2015 com as respectivas comprovações de quitação.

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

INDICADORES	2014	2015
Índice de liquidez seca	1,01	1,07
Relação entre despesas áreas meio/fim	0,11	0,11
Relação entre receitas/despesas	1,00	1,00
Parecer da Auditoria Independente Unique Auditores Independentes S/S	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	31/07/2012	31/07/2012

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

**OBSERVAÇÕES:**

Os indicadores acima apresentados foram extraídos do quadro resumo preenchido pela OS em seu Relatório Anual 2015 e contribuem para confirmar a saúde financeira do contrato de gestão. Cabe lembrar que todas as informações apresentadas são de responsabilidade da Organização Social. O cálculo efetuado pela Unidade de Monitoramento com base no Relatório Gerencial de Orçamento Previsto x Realizado para a relação entre receitas e despesas chegou a valor diferente do apresentado no quadro resumo da OS, que utilizou como fonte as demonstrações financeiras do Relatório Anual. O aprimoramento da planilha previsto x realizado da SEC, bem como o novo modelo de DIRD, desenvolvido pelo TCE e que será utilizado na prestação de contas a partir do exercício seguinte, contribuirão para evitar que essas diferenças voltem a ocorrer.

**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".



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

**1) RESULTADOS ALCANÇADOS**

PRINCIPAIS RESULTADOS	2014		2015		Variação	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Realizado 2015/ Realizado 2014	2015 Realizado /Previsto
Quantidade de concertos Banda Sinfônica	54	54	45	47	87%	104%
Quantidade de público dos concertos Banda Sinfônica	14.000	33.725	12.300	39.795	118%	324%
Quantidade de concertos Orquestra Jazz Sinfônica	40	45	45	49	109%	109%
Quantidade de público nos concertos Orquestra Jazz Sinfônica	15.600	65.663	13.850	44.955	68%	325%
Quantidade de espetáculos Circulação de Ópera	37	38	39	39	103%	100%
Quantidade de público nos espetáculos Circulação de Ópera	11.100	13.283	12.469	13.181	99%	106%
Quantidade de apresentações do Theatro São Pedro	61	62	100	112	181%	112%
Quantidade de públicos nas apresentações do Theatro São Pedro	16.147	20.358	20.500	35.287	173%	172%
Quantidade de atividades, cursos e oficinas no Authos Pagano	83	64	54	105	164%	194%
Quantidade de público nas atividades e oficinas no Authos Pagano	-	-	673	2.170	-	322%
Público presencial total nos equipamentos/ programas	56.847	133.029	59.792	135.388	102%	226%
Quantidade de atividades da Academia de Ópera	7	17	100	208	1224%	208%

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

**OBSERVAÇÕES:**

- De acordo com a Unidade Gestora, as superações nas metas de público são desejáveis, visto tratarem-se de metas de resultado, além disso, considera-se que não estão sob total controle da OS. No entanto, diante do fato de que houve grande superação de público para a maior parte dos objetos culturais, sugerimos à UGE que atente para a possibilidade de metas mais arrojadas no próximo plano de trabalho para esses grupos artísticos e equipamentos.
- Especificamente sobre a superação em 108% das ações atreladas à Academia de Ópera, a OS justifica a variação positiva: *“devido aos solistas e maestros das temporadas da Orthesp aceitarem realizar aulas e palestras que não haviam sido previstas na elaboração do Plano de Trabalho, desta maneira, o número de ações previstas para 2016 foi mantido em 100. Em relação à participação dos alunos da Academia na temporada da Orthesp, vale ressaltar que o quantitativo é estabelecido em um número mínimo, sendo esta uma meta de resultado”* (p. 13 Parecer Técnico). Segundo a UGE, a quantidade de atividades da Academia de Ópera foi revista em 2015 após novas diretrizes da nova direção artística do Theatro São Pedro.
- Pode-se observar que os incrementos em número de apresentações, atividades da Academia e público observados no Theatro São Pedro se fizeram acompanhar de uma execução orçamentária 10% maior do que a prevista. Por sua vez, o aumento de despesas da Banda Sinfônica (16% acima do previsto) correspondeu a 4% a mais de concertos e 224% mais público. Por sua vez, execução orçamentária da Jazz Sinfônica ficou 6% abaixo do planejado. Mesmo assim, ela fez 9% mais apresentações e recebeu um público 225% superior à meta. Vale observar que questões relacionadas à definição dos locais em que os concertos serão realizados, à programação artística definida e às estratégias de divulgação também impactam os custos (quanto mais longe ou com menor infraestrutura, mais caro é fazer o espetáculo ali) os resultados de público.

**RECOMENDAÇÕES:** Que UGE e OS deixem mais claro no plano anual de trabalho os objetivos previstos em relação à circulação dos grupos artísticos e às atividades no Theatro São Pedro, em sua correlação com as diretrizes da política estadual de Cultura, para auxiliar análises mais consistentes a respeito dos impactos alcançados. Dado o significativo aumento das atividades da Academia de Ópera e sua potencial duplicidade ou complementaridade à política de formação cultural da SEC, sob coordenação da Unidade de Formação Cultural,



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

é importante que estejam mais claros os objetivos desse programa no contrato de gestão e que os resultados do mesmo sejam mais claramente apresentados, em termos qualitativos e de impacto (que tipo de formação é oferecida e com que propósito? Qual o perfil dos alunos? Qual a inserção dos ex-alunos – pretendida e alcançada - no cenário cultural como profissionais?)

## 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	17	11	48	45	65%	94%
Nº metas condicionadas	3	2	6	0**	67%	
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.

\* As 17 ações de 2014 se desdobravam em 40 indicadores. Para 2015 contou-se o número de indicadores e não de ações, o que dificulta a acurácia na análise da variação apresentada. A adoção do Sistema de monitoramento e Avaliação da SEC (SMAC) em exercício futuro auxiliará na verificação da informação sob diferentes parâmetros.

\*\* Apesar de informar zero, a OS realizou uma tournée da Jazz Sinfônica no RJ e fez uma reprise de título de ópera da temporada do Theatro São Pedro também nesse Estado.

### OBSERVAÇÕES:

- Considerou-se integralmente cumpridas as realizações iguais ou superiores a 100%.
- Verificou-se que 4% das metas não foram integralmente cumpridas. A UGE acatou a justificativa da Os para a realização abaixo do previsto.
- A execução contratual do exercício 2015 foi mais bem-sucedida que a do ano anterior, indicando provável melhor planejamento e maior empenho em relação ao previsto. O índice de eficácia desse contrato de gestão em 2016 foi de 94%.

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

### a) Informações da Unidade Gestora

	2014	2015
Realizou pesquisa de perfil e satisfação de público (Sim/Não)	Sim	Sim
Índice de satisfação do público com a programação cultural (%)	-	85%
Contribuiu para descentralização das ações culturais (Sim/ Não)	Sim	Sim
Cumpriu as rotinas e obrigações contratuais (Sim/Não/Parcial)	Sim	Sim
Avaliação da prestação de contas (Satisfatório, Regular, Regular com ressalva, Insatisfatório)	Satisfatório com ressalvas	Satisfatório

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

### OBSERVAÇÕES:

- Segundo a UGE, o Instituto Pensarte embora tenha apresentado a pesquisa de satisfação, “não apresentou as conclusões sobre a análise dos dados e, portanto, sem reflexões de como os aspectos levantados poderão nortear futuras ações do Instituto a fim de buscar um público mais amplo para suas atividades além do fortalecimento dos programas e equipamentos do Estado sob sua gestão” (p. 18, Parecer Técnico). Acompanhando a UDBL, recomendamos a OS traga as conclusões acerca dos dados levantados nas próximas pesquisas que realizar.



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

- 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 55 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.

**b) Índice de Transparência nos Sites (IT)**

<b>OS: Instituto Pensarte</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>Varição 2015/2014</b>
Centro Cultural de Estudos Superiores Aúthos Pagano	8,40	8,60	102%
Banda Sinfônica do Estado de São Paulo	8,20	8,03	98%
Jazz Sinfônica do Estado de São Paulo	8,20	8,40	102%
Theatro São Pedro	8,20	8,28	101%
Média das OS 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. Dos cinco sites principais vinculados a esse contrato de gestão, quatro mantiveram-se na mesma faixa de pontuação do ano anterior, com leve tendência de crescimento e um manteve-se na mesma faixa de pontuação com tendência de diminuição. Ainda assim, apenas um dos cinco sites obteve pontuação ligeiramente acima da média do conjunto das OSs.

**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, a 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, sendo que, relacionadas ao CG 08/2011, foram realizadas 2 visitas, uma em 24/08/2015 ao Theatro São Pedro, e outra em 17/09/2015 ao Centro Cultural de Estudos Superiores Aúthos Pagano. Na ocasião das referidas visitas observou-se os seguintes itens: atividades em desenvolvimento; funcionamento rotineiro; o estado de conservação e aspectos de manutenção e segurança do equipamento cultural; áreas de trabalho e administrativas e afins.

**III. AVALIAÇÃO DA UNIDADE DE MONITORAMENTO**

Em relação às receitas e despesas vinculadas à execução do CG 08/2011 em 2015, foi possível verificar que:

- Os índices econômico-financeiros bem como as opiniões emitidas pela auditoria independente em seu parecer e pelo Conselho de Administração sobre a prestação de contas da OS evidenciam regularidade.



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

- As receitas foram da ordem de R\$ 32.087.713, 94% provenientes de repasses da SEC à OS, 4% resultado dos esforços da Organização para captação e 2% provenientes de receitas financeiras. A rubrica de captação operacional ficou 59% acima do previsto, em consequência de bem-sucedido programa de assinaturas que passou de 60, em 2014, para mais de 700 assinaturas em 2015. Todavia, a captação incentivada atingiu apenas 52% do previsto, em virtude do que a captação anual realizada ficou 18% abaixo da meta prevista.
- Segundo Parecer Técnico da UGE, nesse ano de crise econômica, o repasse inicialmente previsto, de R\$ 34.528.360, teve de ser revisto em 10%, passando para R\$ 31.095.614, sendo fundamental a utilização dos saldos de exercícios anteriores na composição das receitas para o ano de 2015. No entanto, a planilha apresentada pela OS não trouxe valores de realização para os R\$ 2 milhões de saldo dos exercícios anteriores alocado no previsto. Tal situação motivou apontamento de solicitação de informações para a OS.
- As despesas de 2015 atingiram 109% do previsto, totalizando R\$ 38.065.798,00. As maiores variações com relação à previsão foram relativas a:
  - a. Limpeza: 75% inferior à previsão, graças, segundo a OS, a parceria firmada para rateio dessas despesas.
  - b. Administrativa/RH: 61% superior ao previsto devido a contratação de consultoria, citada no item I.2.
  - c. Viagens, estadias e capacitação interna: Quedas superiores a 30%, decorrentes de corte orçamentário.
  - d. Cachês e despesas de infraestrutura que tiveram elevações acima de 30% decorrentes de maior robustez nas séries de concertos no Theatro São Pedro, ampliando número de músicos e instrumentos. Vale dizer ainda que a alta do dólar também gerou impacto orçamentário nessas rubricas.
- O quadro de funcionários apresentou redução em 5% com relação a 2014.

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

- As 3 metas não atingidas integralmente tiveram justificativa acatada pela UGE.
- As variações orçamentárias não impactaram significativamente a execução das ações apresentadas no plano, tendo a realização representado 94 % do previsto.

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

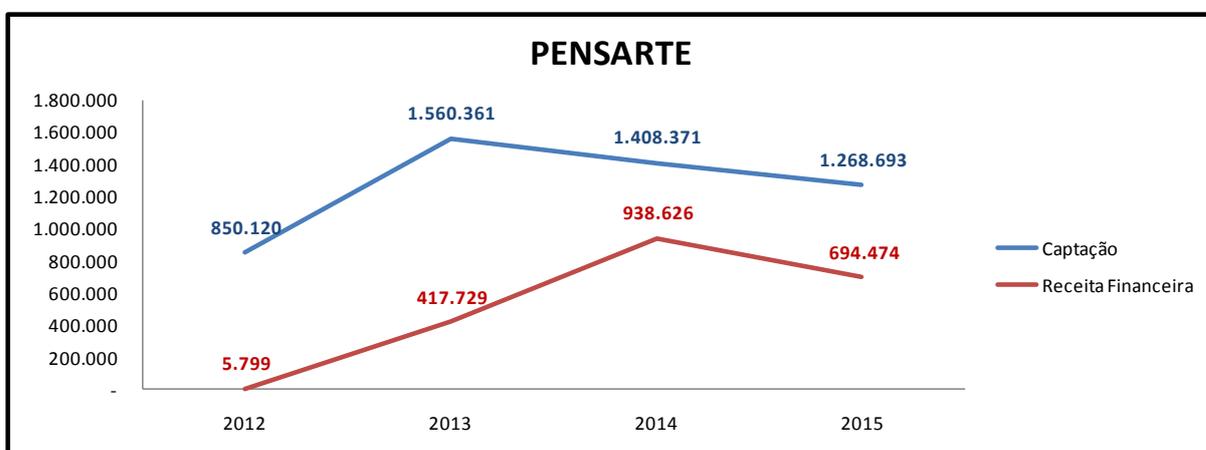
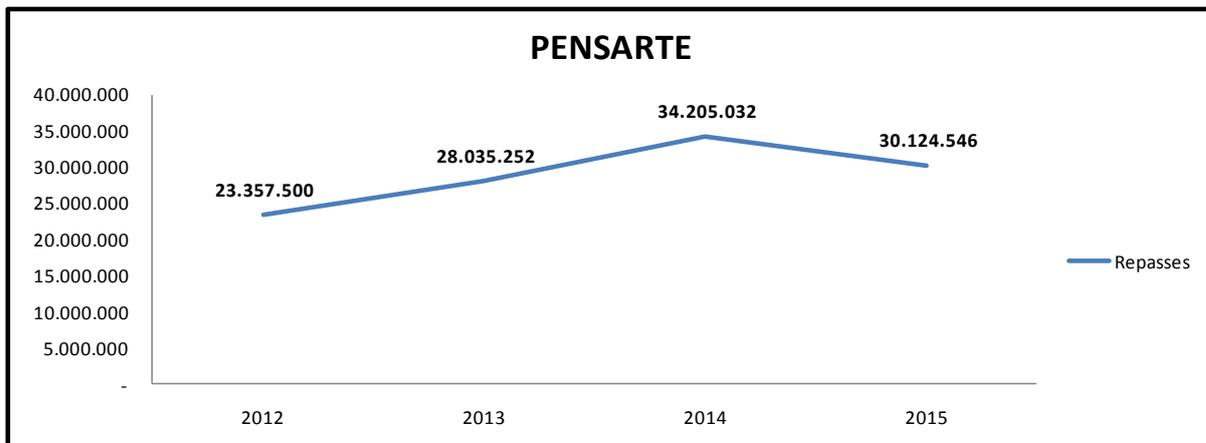
## **1. Evolução histórica dos recursos financeiros e principais resultados do contrato de gestão**

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

Em linhas gerais, verificamos que o comportamento dos repasses, captação e receitas financeiras nos últimos cinco anos foi ascendente, iniciando em patamar mais baixo e crescendo ao longo dos anos de vigência contratual:



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



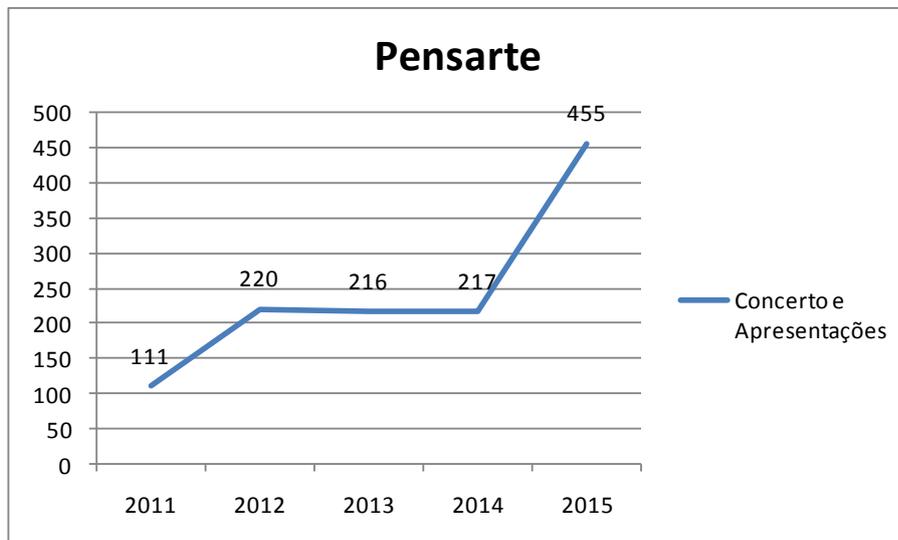
Como se pode observar, 2015 rompeu a tendência histórica de elevação de repasses públicos para este contrato de gestão. A redução está associada ao corte de recursos para a área da Cultura, decorrente da crise financeira. Em contrapartida, houve ampliação de captação de recursos operacionais por parte da OS, porém a captação incentivada ficou bem abaixo do previsto, inviabilizando o cumprimento da meta anual. A queda no repasse e na captação redundou na redução das receitas financeiras com relação ao exercício anterior.

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

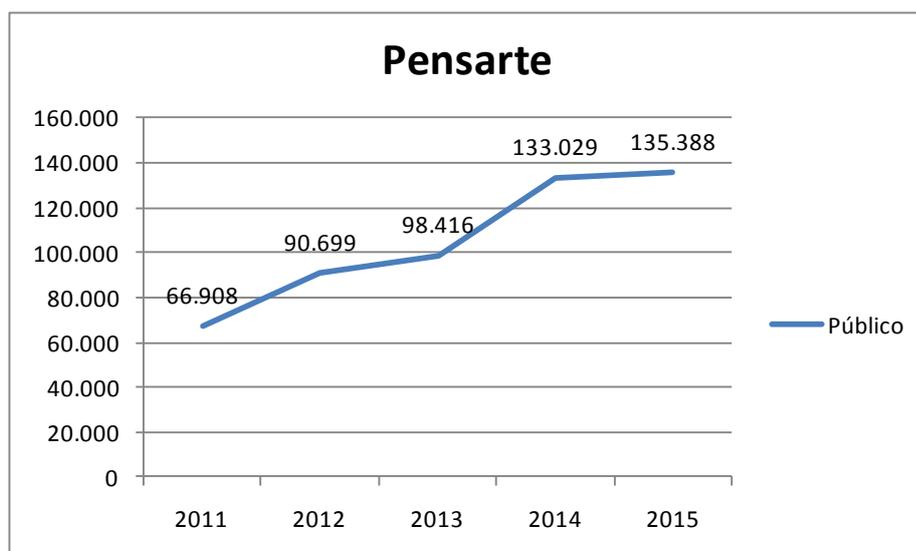
É importante destacar que mesmo diante do cenário econômico, houve impactante elevação no número de concertos e apresentações em 2015, sobretudo devido a já citada elevação nas ações da Academia de Ópera obedecendo a novas orientações da nova direção artística do Teatro São Pedro.



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



Também é importante mencionar a contínua elevação de público desde o início da vigência contratual:



Correlacionando o gráfico anterior e as informações do item II.1, tem-se que o público tem superado as metas previstas, de modo que é sugerida revisão da meta levando em conta a real capacidade da OS para atração de público.

Tais realizações, além de sinalizar a eficiência do contrato de gestão no cumprimento do proposto, 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 compreende o conjunto de diretrizes da SEC para os contratos de gestão com as organizações sociais.



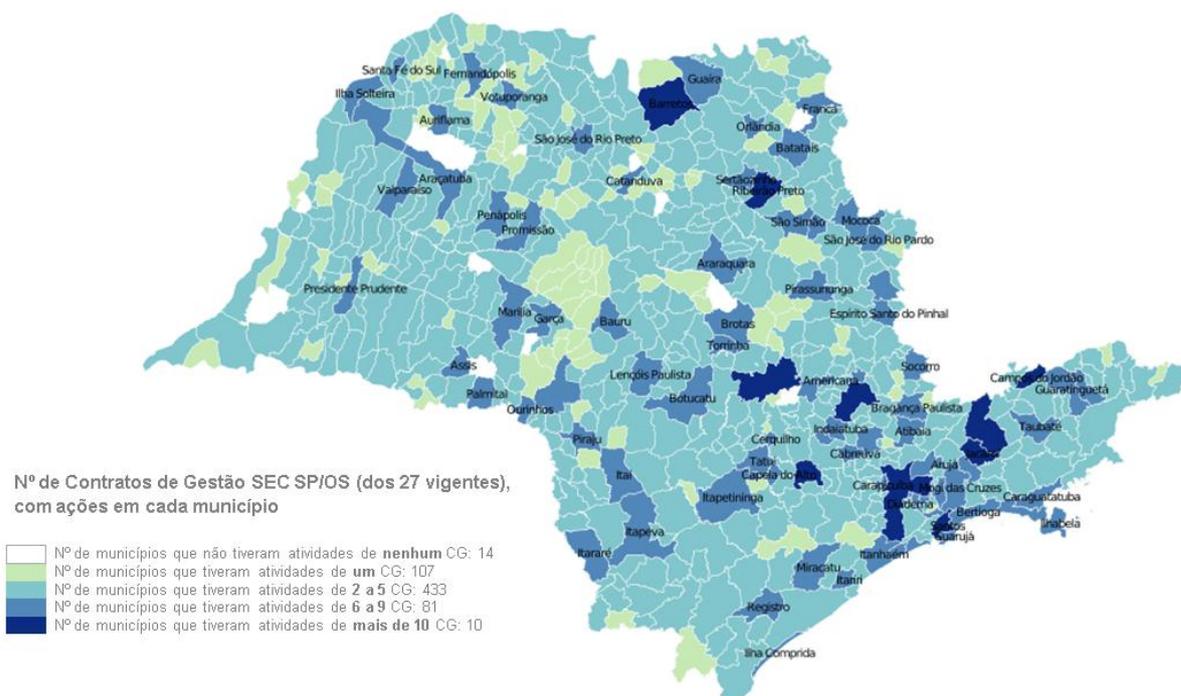
**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
**SECRETARIA DA CULTURA**  
**UNIDADE DE MONITORAMENTO**

**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**

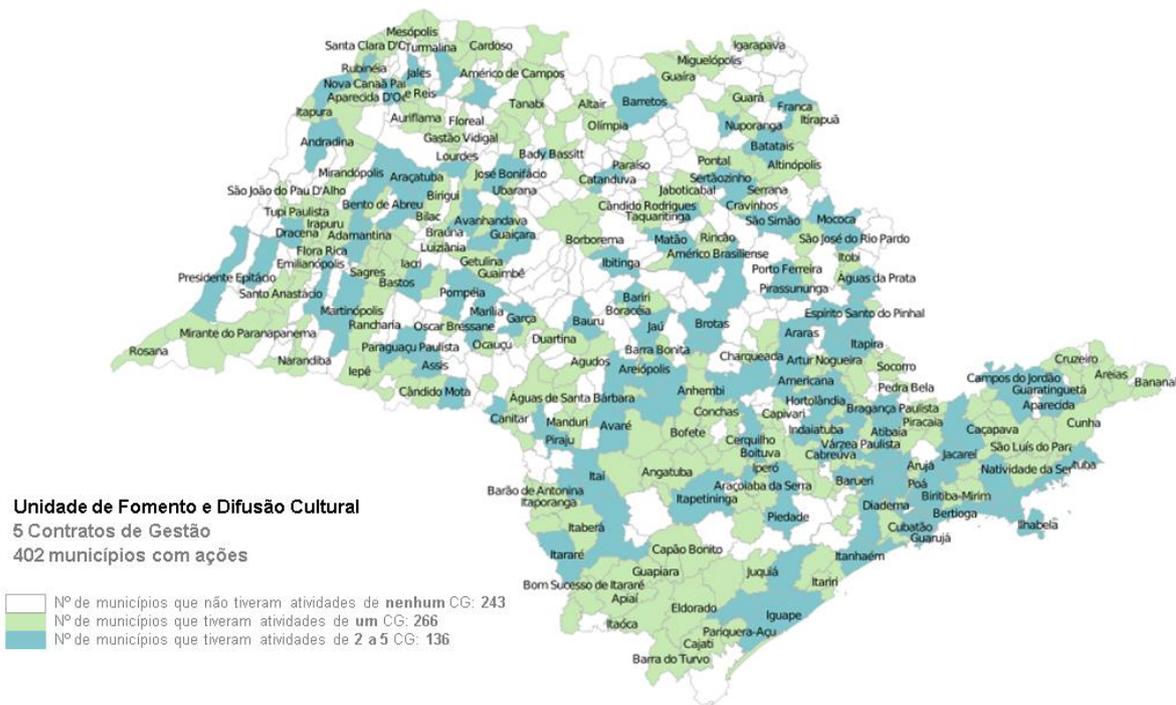


Fonte: Mapa construído pela Unidade de Monitoramento/SEC com base nos dados informados pelas Organizações Sociais na prestação de contas referente ao ano de 2015.



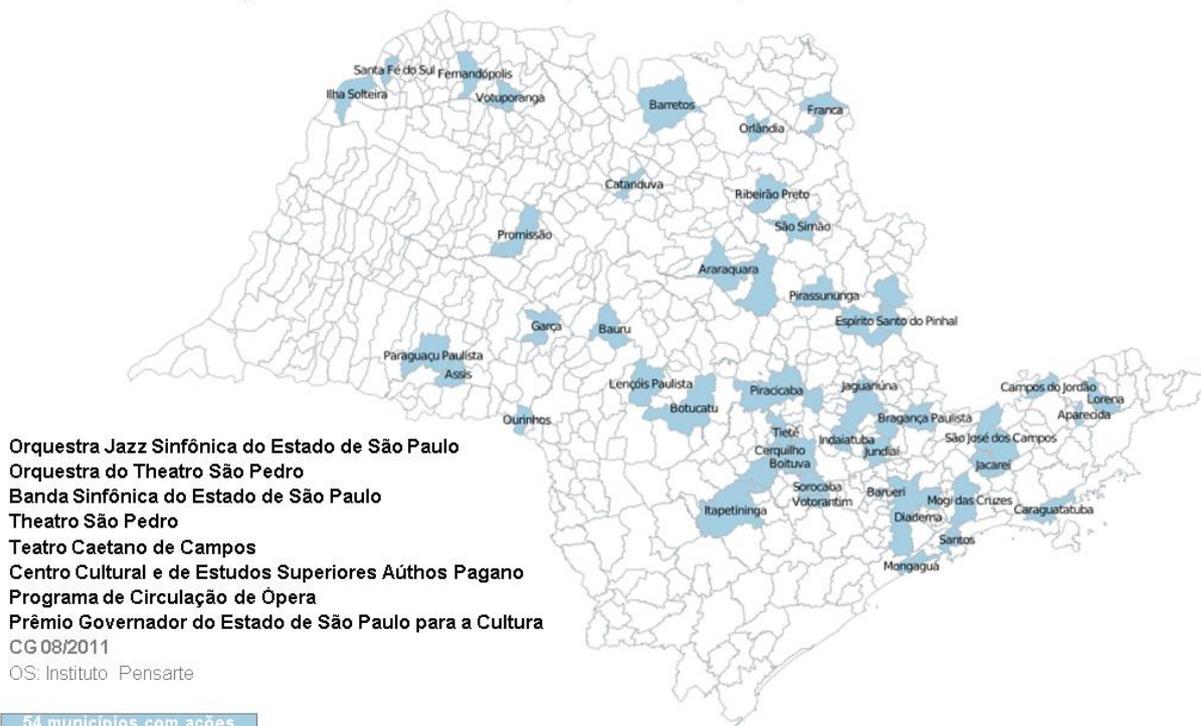
## GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO SECRETARIA DA CULTURA UNIDADE DE MONITORAMENTO

### 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 54 municípios paulistas, o que corresponde a 13,43% do total de cobertura da área de difusão (UFDPC), perfaz 8,55% da atuação promovida *in loco* pelo conjunto dos contratos de gestão no Estado e representa um índice de cobertura territorial paulista de 8,37%.

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 54 municípios paulistas, além da capital, os grupos artísticos gerenciados neste contrato de gestão demonstraram 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 da execução contratual em 2015, com cumprimento da maioria das ações previstas na íntegra, porém denotam a necessidade de maior empenho para 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 considerando-se ainda a distribuição por sexo, homem ou mulher, tendo por base o nome apresentado no Relatório Analítico de Recursos Humanos. Não foram objeto deste levantamento as distintas questões de identidade de gênero ou orientação sexual.

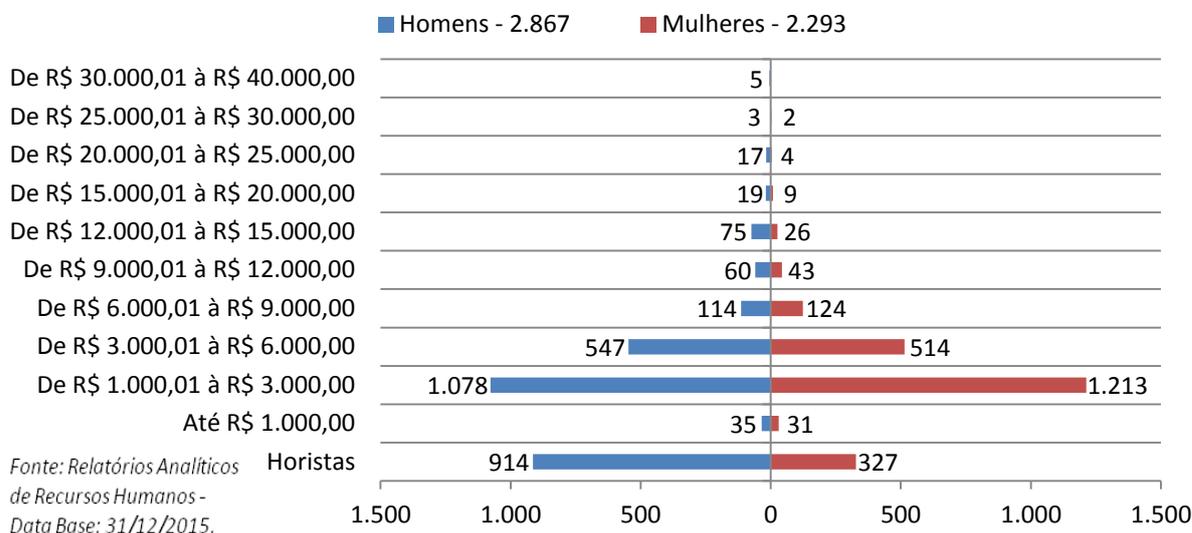
Essa distribuição permitiu verificar como a massa salarial está repartida pelas diversas faixas nos contratos de gestão, bem como estabelecer comparativos entre os diferentes contratos. Esse estudo comparativo permitiu a apresentação dos gráficos que se seguem, trazendo a distribuição do total de celetistas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

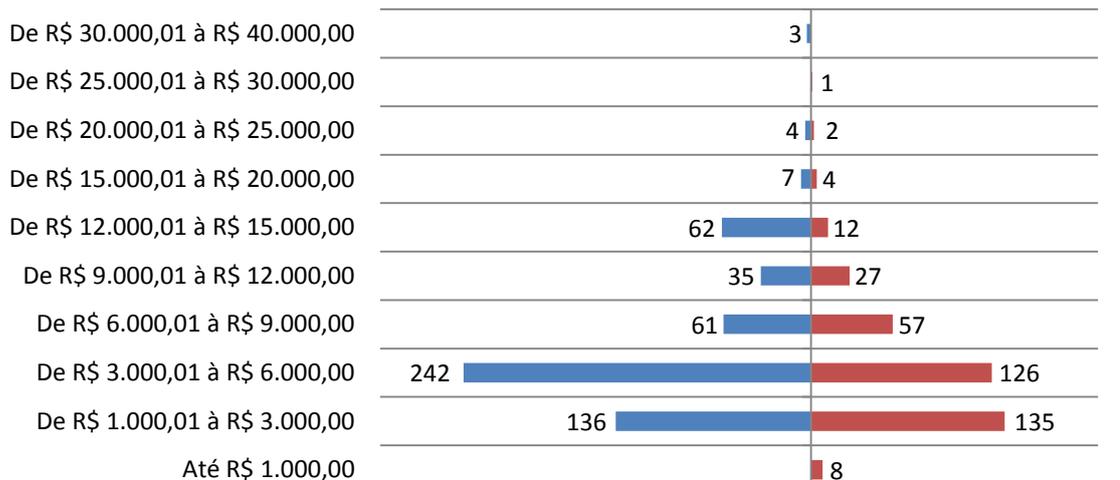
Finalizando esse assunto, embora não se trate de funções remuneradas, é útil destacar que a questão de gênero também é presente e deve ser considerada na composição dos conselhos de administração das entidades. Do total de 265 conselheiros, 201 ou 76% são homens e apenas 64 são mulheres, ou 24%. Mais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

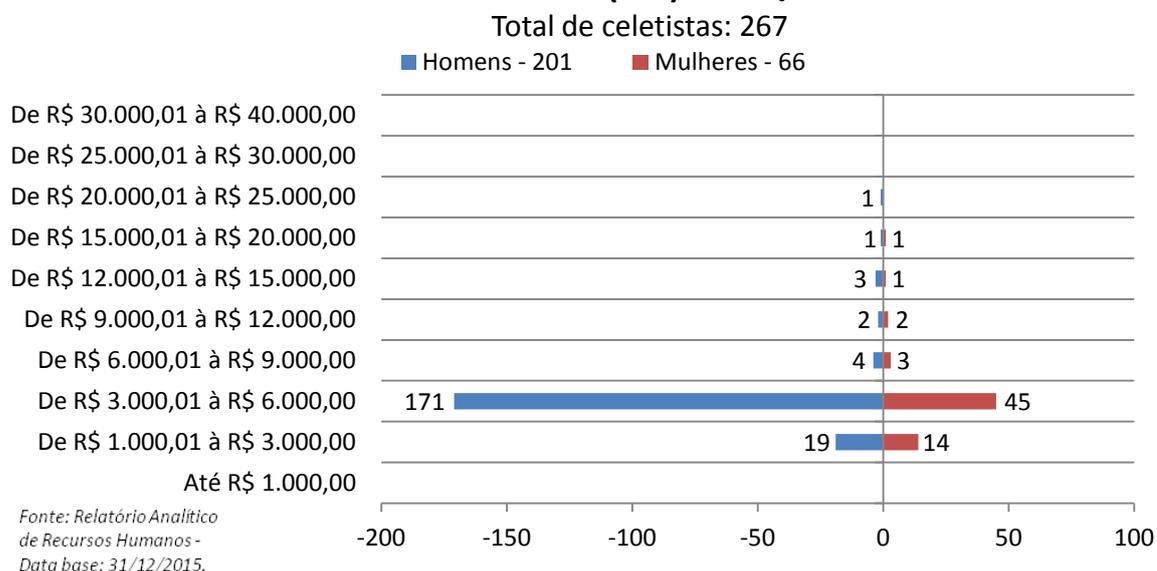


Fonte: Relatórios Analíticos de Recursos Humanos - Data Base: 31/12/2015.



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

### Recursos Humanos (CLT) CG 08/2011 - 2015



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, 5,2% do total de recursos humanos empregados pelo conjunto de parcerias firmadas com organizações sociais e 33,9% dos recursos humanos da Unidade de Fomento, Difusão e Produção Cultural. No CG 08/2011, 75% são homens e 25% são mulheres. Já a distribuição salarial, concentra 12% do pessoal em salários até R\$3.000 e 1% ganha mais do que R\$15.000.

Além disso, a Unidade de Monitoramento verificou pesquisas de mercado realizadas pelas OSs, nos termos da Lei 846/1998, e conferiu diretamente em outras fontes e por amostragem, os maiores salários e respectivos cargos em cada contrato de gestão. Com relação aos valores de remuneração, a amostragem verificada por meio das pesquisas de mercado indicou compatibilidade e adequação parcial aos salários de mercado (considerando as referenciais salariais mínimas e médias apresentadas), conforme se pode verificar no quadro a seguir (que corresponde a um resumo da amostragem realizada):

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
Diretor	23.247	26.455	22.206	36.757	Diretor Executivo	19.178	131105	Diretor executivo de instituições culturais
Assessor Técnico	16.410	9.433	7.397	12.270	Assessor de Diretoria	2.493	252305	Assessor de diretoria
Assessor Jurídico	16.002	9.693	9.229	10.114	Gerente Jurídico	5.276	241040	Assessor jurídico
Regente Jazz	14.935	-	-	-	-	2.692	262615	Regente de banda
Diretor Artístico e Regente Titular	14.935	19.821	16.327	23.081	Diretor Técnico/ Artístico/ Cultural	2.692	262615	Diretor regente musical



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

Regente - Banda	14.935	-	-	-	-	2.692	262615	Regente de banda
Gerente de Difusão e Acesso	12.539	11.503	9.445	15.030	Gerente de Captação/ Comunicação/ Marketing	4.031	131120	Gerente de org. social de interesse público
Gerente Adm. Financeiro	11.172	14.987	11.419	18.899	Gerente Financeiro/ Contábil/ Controladoria	4.621	142105	Gerente administrativo e financeiro
Gerente Administrativo	11.172	15.408	11.126	19.938	Gerente Administrativo	4.621	142105	Gerente administrativo
Gerente de Produção	11.021	13.731	11.180	18.234	Gerente de Projetos Culturais/ Eventos	5.345	141205	Gerente de produção

**Fontes:** Pesquisa Wiabiliza Soluções Empresariais, contratada por 31 instituições culturais, das quais 16 são OSs; Portal: Salariômetro (FIPE)<sup>1</sup> – [www.salarios.org.br](http://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 toda 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 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.

<sup>1</sup> O Salariômetro (FIPE) calcula o salário médio dos admitidos nos últimos 6 meses para cada uma das ocupações existentes na CBO – Classificação Brasileira de Ocupações. A base de dados utilizada é o CAGED – Cadastro de Empregados e Desempregados, disponibilizada mensalmente pelo Ministério do Trabalho e Emprego. Fonte: <http://www.salarios.org.br/#/metodologia>. Acesso em: 17/05/2016.



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

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

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

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

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 recorreremos 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



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

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\$ 1.212.672, para a remuneração de seus 267 empregados, cuja média salarial nominal em 31/12/2015 foi de R\$ 4.542.

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

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

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

#### **4. Conclusão**

De acordo com os dados analisados, a execução contratual atingiu quantitativamente a maioria dos resultados previstos, cabendo esclarecimentos quanto à execução orçamentária, a saber: composição do déficit orçamentário apresentado e comprovantes de quitação das respectivas despesas, e ainda explicação sobre o saldo de exercícios encerrados, a fim de compreender se houve ou não utilização, uma vez que a planilha orçamentária apresentou valor de R\$ 2 milhões apenas na previsão. Desse modo, registramos que, na avaliação da Unidade de Monitoramento, a prestação de contas da OS Instituto Pensarte referente à execução do contrato de gestão 08/2011 no exercício de 2015 foi considerada **regular com ressalvas** (vide quadro-resumo de avaliação ao final deste Parecer), cabendo acrescentar ainda como ressalva específica a ausência das informações indicadas e que deverão ser providenciadas pela OS no próximo relatório trimestral, não tendo chegado a nosso conhecimento nenhuma informação em contrário. 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. Vale ressaltar que a veracidade das informações prestadas é responsabilidade da Organização Social e que a comprovação dos resultados e a análise técnica e qualitativa das realizações são de competência da Unidade Gestora.

A avaliação da UGE quanto a prestação de contas apresentada indicou desempenho e resultado satisfatório, cabendo à Unidade acompanhar a qualidade dos resultados entregues e verificar a necessidade de adequações nos próximos planos de trabalho.



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

Por fim, registramos nossa preocupação relacionada à tendência de redução de aportes do Estado para os contratos 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. Nesse sentido, é fundamental observar que as reduções orçamentárias efetuadas não poderão implicar descontinuidade das ações de manutenção predial, conservação preventiva e segurança, para evitar que o patrimônio cultural, seu público e os trabalhadores correlacionados sejam postos em risco.

São Paulo, 13 de maio de 2016.

Claudinéli Moreira Ramos  
Coordenadora da Unidade de Monitoramento

---

**EQUIPE DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO**

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

**Coordenação:** Claudinéli Moreira Ramos

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

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

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

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

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

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

São Paulo, Secretaria da Cultura, Maio/2016.