



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

PA-UM Nº 10/2016

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

Contrato de Gestão nº 06/2011

Objetos: Virada Cultural Paulista, Circuito Cultural Paulista, Semana Guiomar Novaes, Festival da Mantiqueira, Festival Paulista de Circo, Festival Arte para Crianças, Plataformas, Cultura Livre SP, Teatro Sérgio Cardoso, Teatro Maestro Francisco Paulo Russo e Ações de Acessibilidade Comunicacional

OS: APAA - Associação Paulista dos Amigos da Arte

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



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

APRESENTAÇÃO

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

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

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

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

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

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

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

Para atender a essas solicitações, a OS deverá incluir seção "Manifestação em resposta ao Parecer da Unidade de Monitoramento referente ao exercício 2015" no próximo Relatório Trimestral de 2016 (após a apresentação e antes das informações referentes ao cumprimento das metas), a ser entregue de acordo com o Cronograma Anual 2016. Dúvidas poderão ser esclarecidas pelo endereço eletrônico monitoramento.cultura@sp.gov.br. 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 | | 2015/2014 | 2015 |
|-------------------------|------------------------|-------------------|-------------------|------------|-------------|
| | Realizado ¹ | Previsto | Realizado | R/R' | R/P |
| a) Repasses | 29.386.000 | 24.812.274 | 24.812.274 | 84% | 100% |
| b) Captação | 788.543 | 527.100 | 1.217.586 | 154% | 231% |
| c) Receitas Financeiras | 505.910 | 390.000 | 852.265 | 168% | 219% |
| e) Total (a+b+c) | 30.680.453 | 25.729.374 | 26.882.125 | 88% | 104% |

Fonte: Relatório Gerencial de Orçamento Previsto x Realizado e Parecer Técnico da UGE

OBSERVAÇÕES: O Contrato de Gestão nº 06/2011 com a OS APAA - Associação Paulista dos Amigos da Arte, em seu 8º Termo de Aditamento, assinado em 23/12/2015, alterou sua vigência, de 31/12/2015 para 17/11/2016. O valor global passou de R\$ 109.506.019,59 para R\$ 131.806.994,59.

A explicação dada pela OS para a Captação de Recursos ter superado a previsão em 131% foi “o principal fator foi o reajuste substancial no preço das sessões onerosas da sala Sérgio Cardoso, que passou do mínimo de R\$ 3.000,00 para R\$10.000,00”. Sobre as receitas financeiras, a OS não se manifestou.

RECOMENDAÇÕES: É muito positiva a superação da captação de recursos observada, mas OS e UGE devem se certificar que ela não seja responsável pela diminuição da quantidade de programação gratuita ou a preços populares para a população, nem implique diminuição de público no Teatro. A OS deve continuar a empenhar-se nessa direção, por meio do desenvolvimento de um plano de desenvolvimento institucional, que priorize a ampliação e diversificação de fontes de receitas, tanto por meio de patrocínio e geração de receitas, como mediante parcerias, doações de pessoas físicas e jurídicas e outras. Por sua vez, a previsão de receitas financeiras do repasse deverá ser alinhada à série histórica para esse tipo de receita nesse contrato de gestão.

2) DESPESAS ATRELADAS À EXECUÇÃO DO CONTRATO DE GESTÃO

a) Recursos Humanos

| | 2014 | | 2015 | | 2015/2014 | 2015 |
|--|--------------|------------------------|--------------|-----------|-----------|------|
| | Previsto | Realizado ¹ | Previsto | Realizado | R/R' | R/P |
| Recursos Humanos (R\$) | 6.300.000 | 6.455.717 | 7.024.374 | 6.840.738 | 106% | 97% |
| Dirigentes (R\$) | 550.000 | 510.283 | 838.104 | 701.734 | 138% | 84% |
| Total despendido com RH/Receitas Totais | * | 22% | 28% | 28% | - | - |
| Total despendido com dirigentes/Receitas Totais | * | 1% | 2% | 2% | - | - |
| Número de empregados CLT (em 31/12) | sem previsão | 72 | sem previsão | 74 | 3% | - |
| Data da ata de aprovação do manual de RH (última alteração) pelo Conselho de Administração | * | * | sem previsão | ** | - | - |

Fonte: Quadro resumo preenchido no relatório de prestação de contas da OS e PA UM 2015 ref 2014

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

**A OS não informou a data de aprovação do manual de RH. No site da OS, a data da publicação do manual de RH é 21/08/2015.



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

OBSERVAÇÕES: Os valores despendidos com recursos humanos e exclusivamente com dirigentes estiveram abaixo do percentual definido como limite para despesas dessa natureza, conforme definido em contrato de gestão, a saber: 65% do seu Repasse com despesas na remuneração de Rh e 15% sobre as despesas na remuneração com RH para despesas com remuneração para a diretoria.

RECOMENDAÇÕES: Que o Conselho de Administração da OS verifique a pertinência de rever seu manual de recursos humanos, tendo em vista já ter sido publicado em 2016, 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. Lembramos que esse documento será analisado por ocasião das próximas convocações públicas para o objeto contratual. Como o contrato de gestão está em seu último ano de vigência, caso a OS tenha interesse em apresentar proposta na próxima convocação pública (ou em outras), é importante que esteja utilizando as práticas mais aprimoradas e atualizadas. Além disso, conferir a conformidade dos procedimentos correlatos será um dos pontos de atenção das próximas visitas técnicas da Unidade de Monitoramento.

b) Principais Despesas com Pessoas Jurídicas

| | 2014 | 2015 | | 2015/2014 | 2015 |
|-----------------------------------|------------|----------|-----------|-----------|------|
| | Realizado' | Previsto | Realizado | R/R' | R/P |
| Vigilância / portaria / segurança | 502.543 | 590.000 | 456.393 | 91% | 77% |
| Limpeza | 30.000 | 35.000 | 170 | 0,6% | 0,5% |
| Jurídica | 104.046 | 108.000 | 96.015 | 92% | 89% |
| Auditoria | 37.587 | 41.000 | 34.920 | 93% | 85% |
| Administrativa/RH | 168.670 | 150.000 | 360.244 | 214% | 240% |
| Contábil | - | 32.000 | 29.902 | - | 93% |

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

OBSERVAÇÃO: 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. A OS não justificou a razão de praticamente não ter utilizado o recurso previsto para limpeza. Cabe observar que problemas relacionados a essa área não foram observados nas visitas técnicas nem resultaram em reclamações à SEC via Ouvidoria ou outros meios que tenham chegado a nosso conhecimento. Por sua vez, a variação a maior com relação ao previsto na rubrica administrativa/RH se deveu, segundo a OS, “à contratação de empresa de assessoria para estudo de viabilização de captação de recursos e de captadores”. Verificamos que o significativo aumento da captação de recursos no exercício fez frente a esse aumento de despesa.

RECOMENDAÇÃO: Que a UGE e a OS atentem para um planejamento orçamentário mais preciso, dado o cenário econômico de grave crise, e que a OS envie manter seu esforço para a redução de despesas de área meio e/ou para a constituição de apoios e parcerias que permitam mitigar custos, porém sem colocar em risco os serviços necessários à qualidade do atendimento ao cidadão. Nesse sentido, é importante que sejam apresentadas, no próximo relatório trimestral, as informações relacionadas à não-realização das despesas de limpeza e que seja indicado se a redução das despesas para vigilância / portaria / segurança não trouxe riscos ou comprometimento desses serviços para o teatro e os programas geridos no contrato de gestão.

c) Utilidades Públicas

| | 2014 | 2015 | | 2015/2014 | 2015 |
|---|------------|----------|-----------|-----------|------|
| | Realizado' | Previsto | Realizado | R/R' | R/P |
| Utilidades Públicas (Água, telefone, internet, energia) | 446.327 | 400.000 | 586.169 | 131% | 147% |

Fonte: Relatório Gerencial de Orçamento Previsto x Realizado



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

OBSERVAÇÃO: Verifica-se aumento das despesas com utilidades públicas nesse exercício com relação ao ano anterior e em relação ao previsto. Tal elevação pode ser justificada pelo aumento das tarifas de energia e água decorrentes da crise hídrica, conforme consta do relatório da OS e da verificação dos índices dessas despesas.

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

d) Programas

| | 2015 | | Variação |
|---|-----------|-----------|----------|
| | Previsto | Realizado | R/P |
| Programa de Edificações: Conservação, Manutenção e Segurança | 718.000 | 660.634 | 92% |
| Programa Edificações/Receitas totais | 2,8% | 2,5% | - |
| Programas de Trabalho Área Fim * | | | |
| Virada Cultural Paulista | 5.000.000 | 4.856.583 | 97% |
| Semana Guiomar Novaes | 120.000 | 119.185 | 99% |
| Festival Paulista de Circo | 750.000 | 722.277 | 96% |
| Festival de Arte para Crianças | 150.000 | 119.948 | 80% |
| Circuito Cultural Paulista | 6.750.000 | 6.453.886 | 96% |
| Festival da Mantiqueira | 550.000 | 525.767 | 96% |
| Plataformas | 40.000 | 42.279 | 106% |
| Cultura Livre SP | 650.000 | 720.004 | 111% |
| Programa de Equipamentos Culturais (Teatros Sérgio Cardoso e de Araras) | 1.506.000 | 1.843.292 | 122% |
| Programa de Ações de Acessibilidade Comunicacional | 100.000 | 48.463 | 48% |
| Programa de Comunicação e Imprensa | 128.000 | 127.667 | 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.

OBSERVAÇÕES: A OS, em 14 de agosto, comunicou a UGE a impossibilidade de realizar o Programa Plataformas devido à elevação dos custos ao longo do período. Ficou acertada, entre as partes, a realização da meta 15 (estabelecimento de rede colaborativa – número de ferramenta/plataforma virtual) com orçamento de R\$ 40.000,00 no 7º Termo de Aditamento. A UGE acatou a justificativa.

e) Receitas e Despesas

| | 2014 | 2015 | | 2015/2014 | 2015 |
|-----------------------------|------------|------------|------------|-----------|------|
| | Realizado' | Previsto | Realizado | R/R' | R/P |
| Receitas Totais | 30.680.453 | 25.729.374 | 26.882.125 | 88% | 104% |
| Despesas Totais + Provisões | 29.347.041 | 25.729.374 | 25.534.633 | 87% | 99% |
| Receitas - Despesas | 1.333.412 | - | 1.347.492 | - | - |

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



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

OBSERVAÇÕES: A redução de 12% do repasse em relação ao exercício anterior foi devidamente equacionada pela OS, que reduziu a diferença ampliando a captação de recursos / geração de receitas, diminuindo os gastos de área meio e reorganizando os programas finalísticos, para otimização dos recursos. Ainda assim, seja pela diminuição do número de ações em vários programas, seja pelas opções curatoriais e artísticas adotadas (cuja avaliação é de competência da Unidade Gestora) houve redução do público em relação ao exercício anterior.

3) INDICADORES DE DESEMPENHO ECONÔMICO E FINANCEIRO

| INDICADORES | 2014 | 2015 |
|--|----------|----------|
| Índice de liquidez seca | 4,46 | 4,52 |
| Relação entre despesas áreas meio/fim | 0,71 | 0,28 |
| Relação entre receitas/despesas | 1,07 | 1,04 |
| Parecer da Auditoria Independente GF Auditores | Aprovado | Aprovado |
| Deliberação sobre prestação de contas pelo Conselho de Administração | Aprovado | Aprovado |
| Data da ata de aprovação do Manual de Compras (e de sua última alteração) pelo Conselho de Administração | * | ** |

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

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

**A OS não informou a data de aprovação do manual de compras.

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.

RECOMENDAÇÕES: Que o Conselho de Administração da OS verifique a pertinência de rever seu manual de compras e contratação de serviços, tendo em vista já ter sido publicado em 2016 referencial de boas práticas sobre o tema pela Unidade de Monitoramento no Portal Transparência Cultura. Lembramos que esse documento será analisado por ocasião das próximas convocações públicas para o objeto contratual. Como o contrato de gestão está em seu último ano de vigência, caso a OS tenha interesse em apresentar proposta na próxima convocação pública (ou em outras), é importante que esteja utilizando as práticas mais aprimoradas e atualizadas. Além disso, conferir a conformidade dos procedimentos correlatos será um dos pontos de atenção das próximas visitas técnicas da Unidade de Monitoramento.

Recomendamos também, que a OS apresente justificativa para o alto índice de liquidez no próximo relatório trimestral.

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 | R/R' | R/P |
| Nº de Municípios - Virada Cultural Paulista (ação nº 1) | 27 | 28 | 24 | 24 | 86% | 100% |
| Nº de apresentações - Virada Cultural Paulista (ação nº 1) | 750 | 976 | 540 | 653 | 67% | 121% |
| Público total - Virada Cultural Paulista (ação nº 1) | 1.200.000 | 1.400.000 | 1.000.000 | 1.058.000 | 76% | 106% |
| Nº de Municípios - Circuito Cultural Paulista (ação nº 2) - | 107 | 105 | 107 | 110 | 105% | 103% |
| Nº de apresentações - Circuito Cultural Paulista (ação nº 2) | 842 | 837 | 845 | 859 | 103% | 102% |
| Público total - Circuito Cultural Paulista (ação nº 2) | - | 260.000 | 200.000 | 301.745 | 116% | 151% |
| Nº de Atividades Literárias - Festival da Mantiqueira (ação nº 7) | 12 | 12 | 12 | 12 | 100% | 100% |
| Público nas Atividades Literárias - Festival da Mantiqueira (ação nº 7) | 2.000 | 2.504 | 2.000 | 2.066 | 83% | 103% |
| Público total circulante - Festival da Mantiqueira (ação nº 8) | 5.000 | 13.209 | 8.000 | 6.647 | 50% | 83% |
| Nº de apresentações - Cultura Livre SP (ação nº 16) | 60 | 65 | 32 | 33 | 51% | 103% |
| Público total - Cultura Livre SP (ação nº 16) | 70.000 | 140.370 | 38.000 | 31.310 | 22% | 82% |
| Nº de apresentações - Teatro Sérgio Cardoso (Sala Sérgio Cardoso) (ação nº 18) | 96 | 103 | 125 | 165 | 160% | 132% |
| Público total - Teatro Sérgio Cardoso (Sala Sérgio Cardoso) (ação nº 18) | - | 61.930 | 50.500 | 75.108 | 121% | 149% |
| Nº de apresentações - Teatro Sérgio Cardoso (Sala Paschoal Carlos Magno) (ação nº 17) | 150 | 202 | 180 | 185 | 92% | 103% |
| Público total - Teatro Sérgio Cardoso (Sala Paschoal Carlos Magno) (ação nº 17) | - | 12.527 | 13.000 | 11.197 | 89% | 86% |
| Nº de apresentações - Teatro Maestro Francisco Paulo Russo (ação nº 19) | 64 | 61 | 55 | 65 | 107% | 118% |
| Público total - Teatro Maestro Francisco Paulo Russo (ação nº 19) | - | 18.478 | 13.000 | 15.203 | 82% | 117% |
| Nº total de apresentações, incluindo para estudantes - Semana Guiomar Novaes (ação 3) | 17 | 19 | 17 | 17 | 89% | 100% |
| Nº total de espectadores, incluindo estudantes - Semana Guiomar Novaes (ação 3) | 9.000 | 10.617 | 9.000 | 7.236 | 68% | 80% |
| Nº de apresentações para estudantes - Festival Paulista de Circo | 8 | 4 | 6 | 6 | 150% | 100% |
| Nº de estudantes - Festival Paulista de Circo | 1.500 | 2.043 | 1.500 | 3.051 | 149% | 203% |
| Nº de apresentações - Festival Paulista de Circo | 45 | 50 | 45 | 45 | 90% | 100% |
| Nº de público circulante no Festival - Festival Paulista de Circo | 18.500 | 28.200 | 22.000 | 31.326 | 111% | 142% |
| Nº de atividades - Festival de Arte para Crianças | 24 | 24 | 14 | 29 | 121% | 207% |
| Nº de público total do Festival - Festival de Arte para Crianças | 8.000 | 6.654 | 3.250 | 12.576 | 189% | 387% |
| Nº de Formadores de Opinião e Gestores de Cultura envolvidos - Plataforma | 50 | 44 | 0 | 0 | 0% | * |
| Nº de apresentações - Plataforma | 30 | 35 | 0 | 0 | 0% | * |
| Nº de público nas apresentações - Plataforma | 2.500 | 2.984 | 0 | 0 | 0% | * |
| Nº de apresentações Sala Sérgio Cardoso - Acessibilidade Comunicacional | 6 | 11 | 6 | 8 | 73% | 133% |
| Nº de apresentações Sala Paschoal Magno - Acessibilidade Comunicacional | 6 | 7 | 6 | 7 | 100% | 117% |

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

* A OS, em 14 de agosto, comunicou a UGE a impossibilidade de realizar o Programa Plataformas devido a elevação dos custos ao longo do período. Ficou acertada, entre as partes, a realização da meta 15 (estabelecimento de rede colaborativa – número de ferramenta/plataforma virtual) com orçamento de R\$ 40.000,00 no 7º Termo de Aditamento. A UGE aprovou e acatou essa não-realização.



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

OBSERVAÇÕES: O público total das atividades gerenciadas pela OS obteve uma redução de 18% em relação ao ano anterior. A maior redução nominal de público ficou por parte da Virada Cultural Paulista (24% menor comparado ao ano de 2014) e as maiores reduções percentuais referem-se ao programa Cultura Livre (que teve apenas 22% do público de 2014) e Festival da Mantiqueira, com 50% do público do ano anterior. Ainda assim, como a redução dos recursos também motivou a redução das metas, a maioria das previsões foi atingida ou superada.

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 | 22 | 11 | 20 | 17 | 155% | 85% |
| Nº metas condicionadas | 0 | 0 | 0 | 0 | - | - |
| Nº de ações com metas não executadas com justificativa aceita pela UGE | - | - | - | 3 | - | - |

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

OBSERVAÇÃO: A execução contratual do exercício 2015 foi expressivamente mais bem-sucedida que a dos anos anteriores, indicando provável melhor planejamento e maior empenho em relação ao previsto. O índice de eficácia desse contrato de gestão (considerado equivalente ao índice de cumprimento das metas, a partir da correlação previsto x realizado) em 2016 foi de 85%.

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

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

a) Informações da Unidade Gestora e dados apurados pela Unidade de Monitoramento:

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

Fonte: Parecer Técnico da UGE e Relatório de Prestação de Contas da OS.

OBSERVAÇÕES: Não havia previsão de realização de pesquisa de perfil e/ou satisfação de público no plano de trabalho. A OS realiza pesquisa de satisfação mediante distribuição de formulários para preenchimento opcional, sem mediação, por parte do público dos teatros. Não foram apresentados os resultados dessa pesquisa.

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



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

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 a 132 municípios.

RECOMENDAÇÃO: Dada a importância das pesquisas de perfil e de satisfação de público para a obtenção de parâmetros qualitativos de análise dos serviços culturais oferecidos à população, recomendamos que o próximo plano de trabalho preveja 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)

| OS: APAA - Associação Paulista dos Amigos da Arte | 2014 | 2015 | Varição 2015/2014 |
|--|-------------|-------------|--------------------------|
| 1. Teatro Sérgio Cardoso | 8,60 | 8,80 | 102% |
| 2. Festival de Arte para Crianças | 8,30 | 8,03 | 97% |
| 3. Festival da Mantiqueira | 8,10 | 8,53 | 105% |
| 4. Virada Cultural Paulista | 8,10 | 8,13 | 100% |
| 5. Festival Paulista de Circo | 7,90 | 8,25 | 104% |
| 6. Teatro Maestro Francisco Paulo Russo | 7,40 | 8,48 | 115% |
| Média do IT | 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. Nos casos dos seis sites relacionados a este contrato de gestão, apesar de a aferição de transparência feita pela SEC ter ficado mais rigorosa, observou-se que cinco sites mantiveram ou ampliaram sua pontuação, sendo que apenas um apresentou leve queda da pontuação. Todos os sites estiveram na categoria "transparência satisfatória", evidenciando a boa performance da OS na viabilização de acesso à informação correspondente a esse contrato durante todo o ano. Ainda assim, nenhum deles superou a média do índice no ano, calculada a partir da verificação dos **46 sites** de objetos culturais geridos em parceria com OSs.

RECOMENDAÇÃO: Que a OS continue envidando esforços para assegurar a máxima transparência na disponibilização das informações requisitadas, a fim de atender o interesse público, o contrato e a legislação. Vale observar que, a depender dos itens que descumprir, à OS estará sujeita às sanções contratuais previstas, sem prejuízo de outras eventuais penalidades e consequências. Por sua vez, a ampliação da transparência denota maior comprometimento da entidade para com seu público e o recurso público, sendo também indicativo importante de boa governança.

c) Visitas de campo

Ao longo de 2015 foram realizadas 60 visitas de campo pela Unidade de Monitoramento. Relacionada especificamente ao CG 06/2011, foram realizadas 3 visitas ao Teatro Sérgio Cardoso e 1 visita a sede da OS em: 04/07/2015, 28/07/2015, 15/08/2015 e 13/11/2015. Os principais pontos dessa visita foram: verificação do teatro durante apresentações; verificação do funcionamento rotineiro do equipamento cultural, das atividades em desenvolvimento e observação do estado de conservação e aspectos de manutenção e segurança do equipamento cultural.

III. AVALIAÇÃO DA UNIDADE DE MONITORAMENTO

Em relação às receitas e despesas vinculadas à execução do CG 06/2011 em 2015, foi possível verificar que:



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

- 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.
- As receitas foram da ordem de R\$ 26.882.125,33, 92% provenientes de repasses da SEC à OS, 5% resultado dos esforços da Organização para captação e 3% provenientes de receitas financeiras.
- As despesas de 2015 foram 1% inferiores ao previsto, totalizando R\$ 25.534.633,00. Esse montante foi 13% menor do que as despesas realizadas no ano anterior, em valores nominais. As maiores variações com relação à previsão foram relativas a: Vigilância, Portaria e Segurança: 77%; Limpeza: 0,5%; Administrativa RH: 240%; Utilidades Públicas: 147%; Programa de Equipamentos Culturais: 122%; Programa de Ações de Acessibilidade Comunicacional: 48%, cuja explicação das variações foi apresentada no relatório orçamentário.
- O quadro de funcionários apresentou aumento de 3% com relação a 2014.

Com relação aos programas previstos no plano de trabalho, verificamos que:

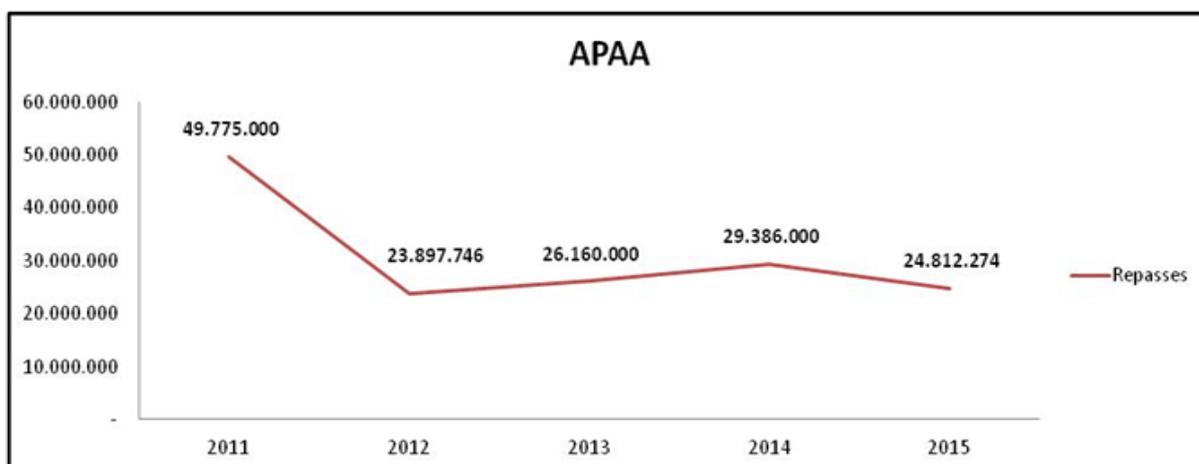
- As 3 (três) metas não atingidas integralmente tiveram justificativas acatadas pela UGE.
- Com relação ao exercício anterior, houve variação negativa de 33% nas ações da Virada Cultural Paulista, 49% nas apresentações da Cultura Livre SP, 8% nas apresentações na sala Paschoal Carlos Magno e variação positiva de 3% nas apresentações no Circuito Cultural Paulista, 60% nas apresentações na Sala Sérgio Cardoso, 7% nas apresentações no Teatro Maestro Francisco Paulo Russo e 21% nas atividades no Festival de Arte para Crianças, e uma variação negativa de 18% do público total (somando-se todos os públicos das atividades) conforme quadro dos principais resultados alcançados.
- As variações observadas em relação ao ano anterior não representaram descumprimento do plano de trabalho, já que, em função da redução do repasse do Estado, as metas finalísticas foram revistas e ajustadas a menor, via aditamento.

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

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

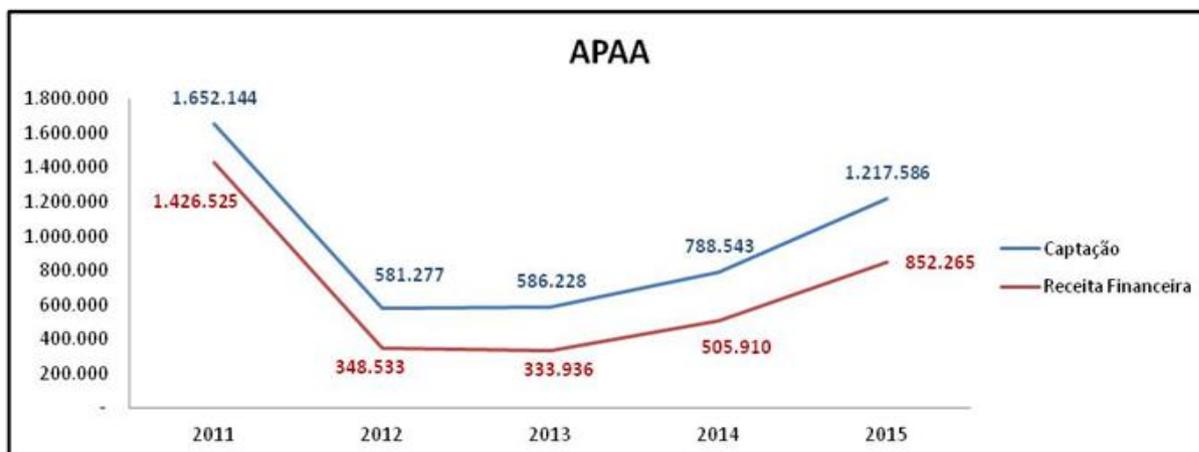
a) Evolução histórica dos recursos financeiros

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





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



A expressiva redução observada entre 2011 e 2012 relaciona-se à redução do escopo contratual, com a migração de vários objetos contratuais para outras parcerias da SEC com organizações sociais de Cultura. No período de 2012 a 2014, o contrato de gestão apresentou tendência de crescimento moderado, alinhada às variações inflacionárias e aos ajustes decorrentes das demandas da SEC em relação aos programas finalísticos, sobretudo desenvolvidos no interior e litoral. Em 2015, verificou-se considerável redução do repasse estadual, fazendo tais valores regredirem ao patamar anterior a 2013. Apesar disso, os recursos de captação e receitas financeiras, que vinham apresentando tendência de manutenção com leve crescimento, conheceram importante ampliação no exercício de 2015, devido a alterações de decisão gerencial feitas pela OS, com aprovação da Unidade Gestora e Gabinete da Pasta.

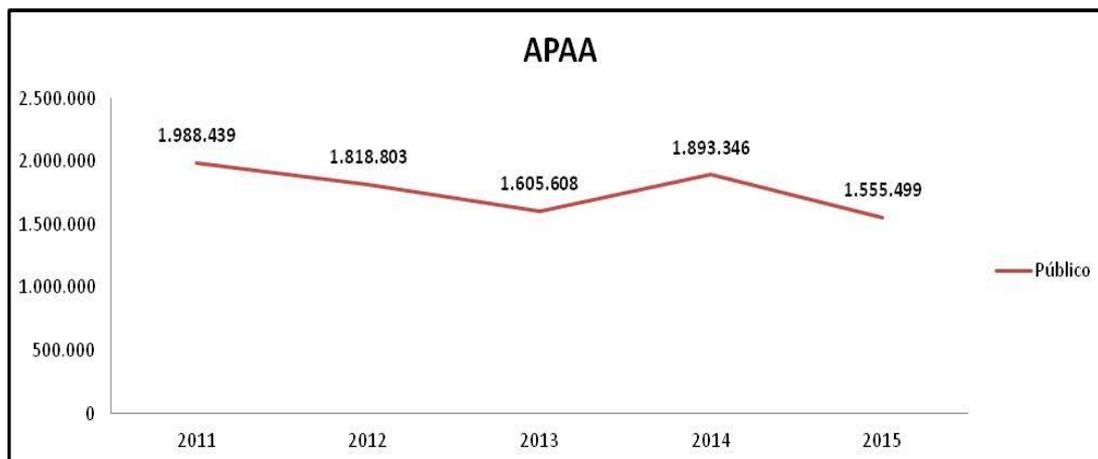
Registramos nossa preocupação com a potencial inviabilidade de continuidade das ações com os necessários requisitos de qualidade, segurança e observância de todos os requisitos técnicos e legais, em função da diminuição de recursos. Se por um lado, a OS deve observar rigorosamente a pactuação firmada, de outro é forçoso reconhecer que sucessivas reduções de recursos põem em risco o projeto cultural dos equipamentos e programas do Estado geridos na parceria em análise. Nesse sentido, cabe ainda menção à possível dificuldade de ampliação da captação de recursos a ser observada no próximo período (pois a crise afeta a todos) e que se assemelha a empreitadas equivalentes na área cultural em todo o Estado.

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

Em que pese o crescimento da captação de recursos e das receitas financeiras, a redução dos repasses do Estado, impactou a perspectiva de crescimento do público total observada no ano de 2014, gerando uma diminuição de 18% do público do exercício 2015, o que provavelmente se justifica em parte devido à diminuição da programação ofertada em alguns programas pela falta de recursos e possivelmente em função das opções curatoriais e artísticas realizadas, cabendo melhor avaliação desse quesito por parte da Unidade Gestora:



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



Cabe apontar que as variações de público se relacionam não só a performance da execução contratual, mas também a diferentes formas de contabilização utilizadas pela OS, em acordo com a UGE, ao longo dos anos.

Tendo em vista que a pactuação em exame está em fase de encerramento, recomendamos que a Unidade Gestora estabeleça um referencial claro e transparente para contabilização de público, metodologicamente consistente e verificável, para ser seguido durante todo o novo contrato de gestão a ser celebrado referente aos programas em análise.

Apesar da diminuição do público em 2015, as realizações verificadas, além de sinalizar a eficiência do contrato de gestão no cumprimento do proposto, com alavancagem de mais recursos, são importantes, sobretudo, para se avaliar 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.

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

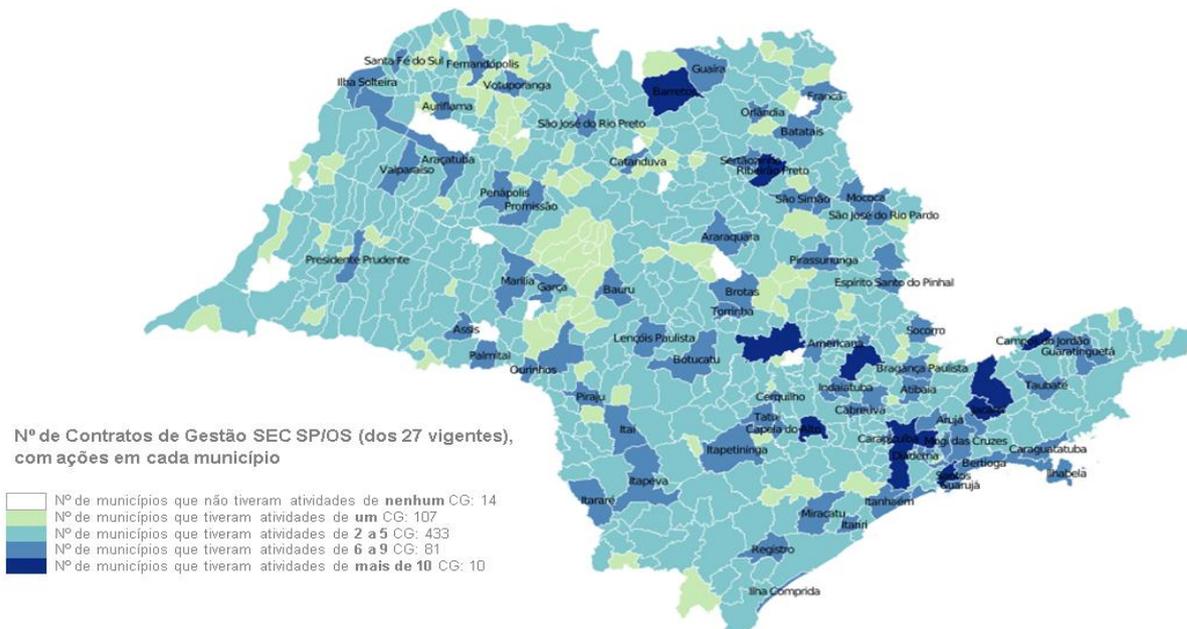
Além de analisar a evolução de público, avançando no intuito de melhor verificar a contribuição de cada contrato de gestão para atingir o resultado estratégico da Política Estadual de Cultura citado, a Unidade de Monitoramento criou uma planilha para indicação dos municípios que receberam atividades 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 (museus), e o terceiro traz o total de municípios beneficiados por ações ligadas a esse mesmo contrato de gestão. Dessa forma, é possível visualizar a contribuição obtida em 2015 sob vários ângulos: no que diz respeito ao previsto x realizado (indicado na tabela de “Resultados Alcançados” – item II.1 deste Parecer); na comparação com o conjunto de iniciativas realizadas pelo total de OSs e, mais especificamente, com as ações de circulação / itinerância da área fim do objeto contratual, e na verificação do desempenho específico desse contrato de gestão pelo Estado:



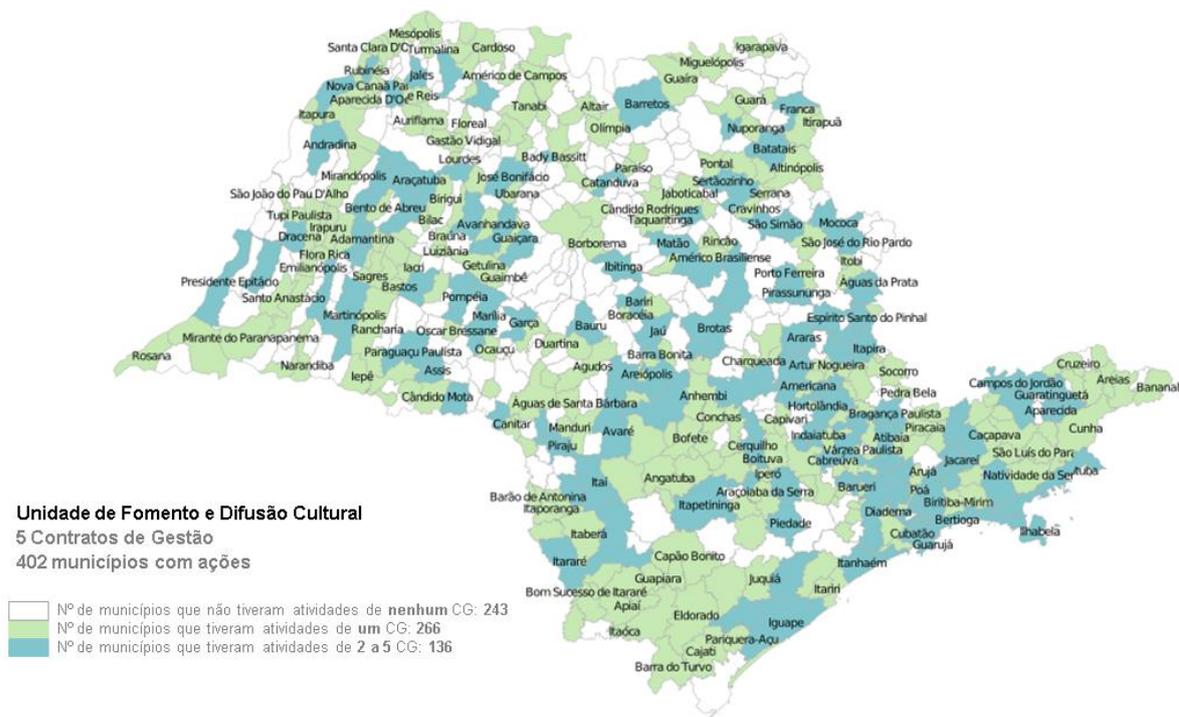
GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO SECRETARIA DA CULTURA UNIDADE DE MONITORAMENTO

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.

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.



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

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.

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 133 municípios paulistas, o que corresponde a 33% do total de cobertura da área de difusão (UFDPC), perfaz 21,08% da atuação promovida *in loco* pelo conjunto dos contratos de gestão no Estado e representa um índice de cobertura territorial paulista de 20,62%.

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 133 municípios paulistas, o contrato de gestão firmado com a APAA 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 quase totalidade das ações previstas na íntegra e ampliação da participação de receitas acessórias na composição de recursos do contrato de gestão, mediante expressiva 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



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

recursos humanos, visto que elas correspondem, em média, a 60% do total de despesas de cada pactuação, podendo chegar a percentuais ainda mais expressivos. Foram verificados todos os relatórios analíticos de RH, contendo nomes, cargos e salários.

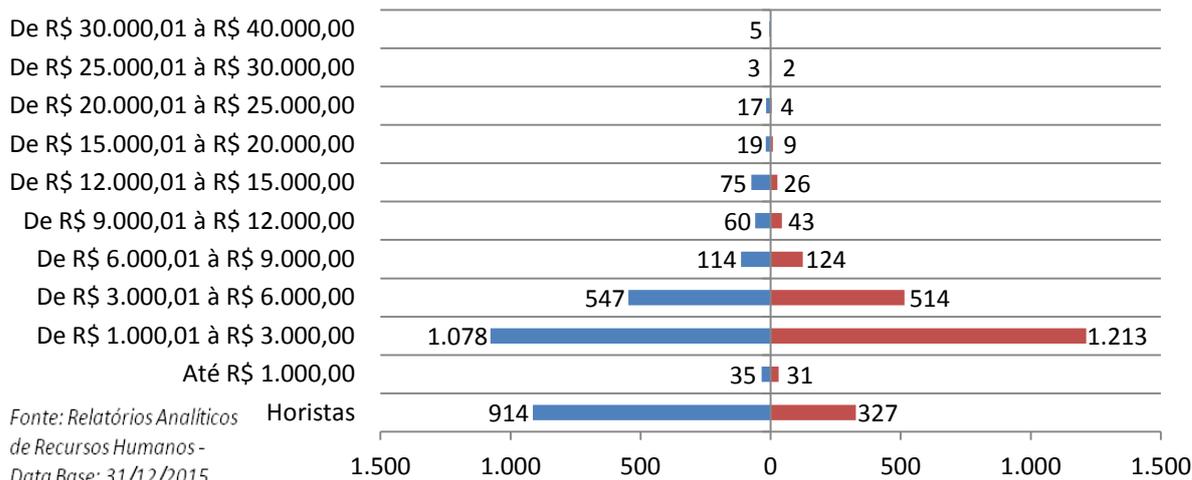
Para simplificar os agrupamentos, foram criadas 10 faixas de remuneração, e os funcionários celetistas foram distribuídos de acordo com a posição de seus salários nominais nessas faixas, considerando-se ainda a distribuição por sexo (homem ou mulher), com a mesma classificação censitária do IBGE, e usando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

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

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

Total de celetistas: 5.160

■ Homens - 2.867 ■ Mulheres - 2.293



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

Os dados apresentados demonstram que:

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



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

- Nas três faixas de remuneração mais altas, há 24 homens e apenas 7 mulheres, sendo que nenhuma delas aparece dentre aqueles que recebem a maior faixa salarial (5 homens).

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

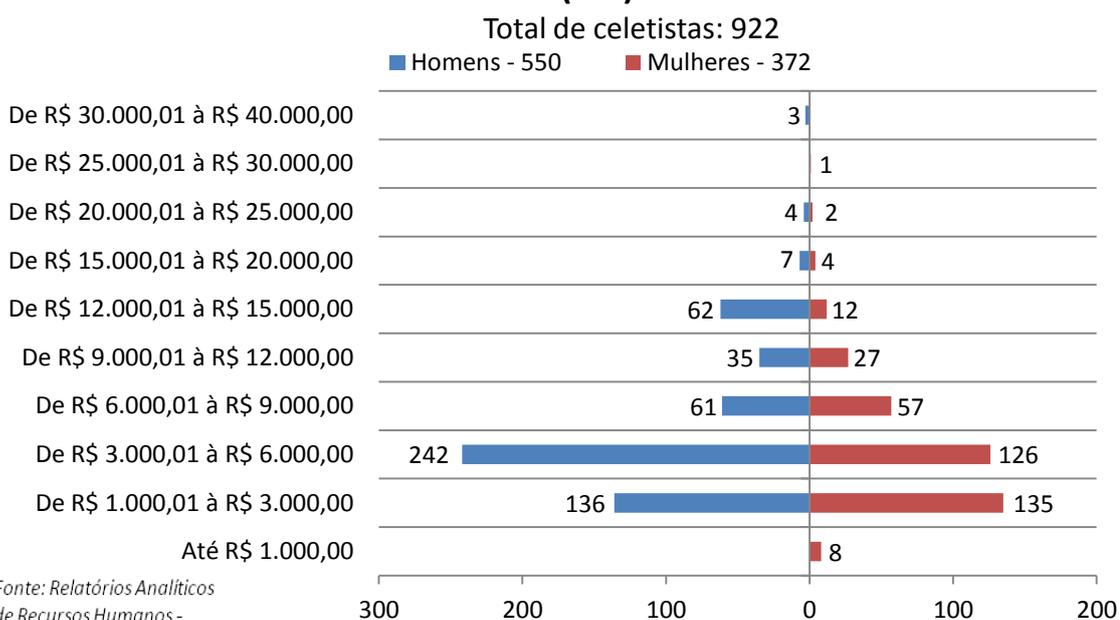
Uma vez que tais informações referem-se à média do conjunto de 27 contratos de gestão, é importante que cada OS avalie sua distribuição salarial entre as diferentes faixas que pratica, de acordo com seu manual de recursos humanos e seu plano de cargos e salários (sendo que as faixas aqui estabelecidas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

As questões de gênero aqui assinaladas objetivam lembrar que são vários os aspectos a serem considerados, quando se fala em remuneração de pessoal. As OSs de Cultura também têm 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



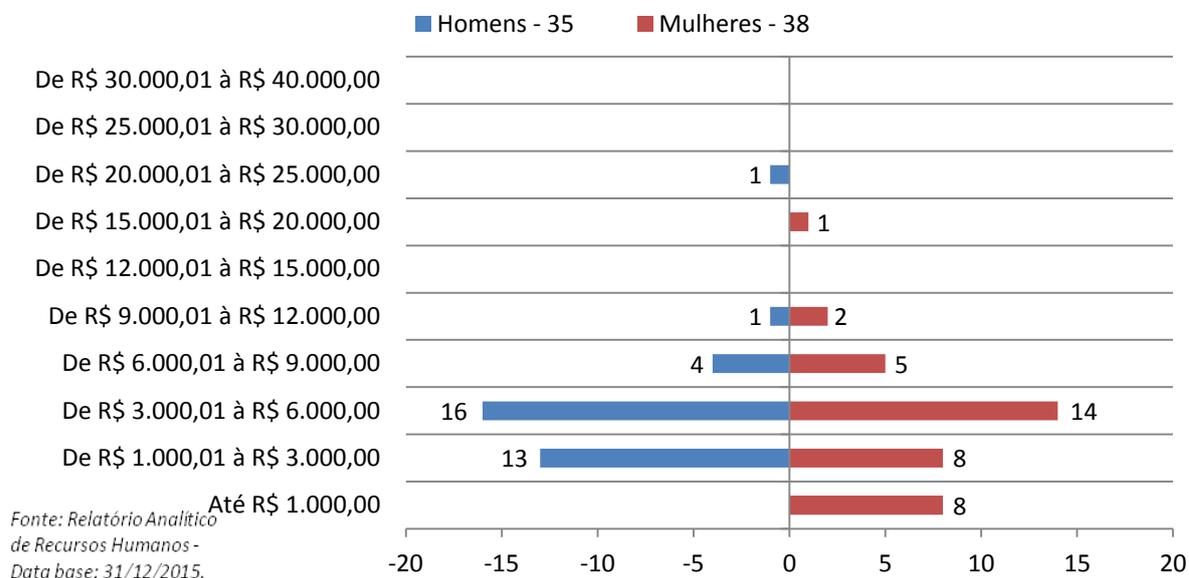
Fonte: Relatórios Analíticos de Recursos Humanos -
Data Base: 31/12/2015.



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

Recursos Humanos (CLT) CG 06/2011 - 2015

Total de celetistas: 73



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, 1,4% do total de recursos humanos empregados pelo conjunto de parcerias firmadas com organizações sociais, e 9,3% dos recursos humanos da Unidade de Fomento, Difusão e Produção Cultural. No CG 06/2011, 48% são homens e 52% são mulheres. Já a distribuição salarial, concentra 40% do pessoal em salários até R\$3.000 e 2% ganham entre R\$15.000 e R\$ 25.000. Vale dizer que eventuais diferenças entre fontes com relação ao número de empregados nos CG em 2015 referem-se a demissões/afastamentos no exercício.

Com relação aos valores de remuneração, a amostragem verificada por meio das pesquisas de mercado realizadas pelas OSs, nos termos da Lei 846/1998, e complementadas por verificações feitas pela própria Unidade de Monitoramento, indicou compatibilidade e adequação parcial (considerando como referências as mínimas e médias salariais indicadas), conforme se pode verificar no quadro a seguir, devido às variações observadas nos salários de coordenador administrativo IV, produtor executivo e produtor técnico I:

| APAA | | PESQUISA WIABILIZA | | | | SALARIÔMETRO | | |
|-------------------------------|---------------|--------------------|---------------|---------------|---|--------------|---------------|---|
| Cargo | Salário da OS | Salário Médio | Menor Salário | Maior Salário | Cargo Similar Pesquisado | CBO | Piso salarial | Cargo similar pesquisado |
| Diretor Executivo | 22.000 | 26.455 | 22.206 | 36.757 | Diretor Executivo | 131105 | 19.178 | Diretor executivo de instituições culturais |
| Gerente Adm. Financeiro | 17.040 | 14.987 | 11.419 | 18.899 | Gerente Financeiro/Contábil/Controladoria | 123110 | 20.256 | Diretor Adm./Financ. |
| Gerente de Produção e Eventos | 11.195 | 13.751 | 11.180 | 18.234 | Gerente de Projetos Culturais/ Eventos | 131105 | 19.178 | Superintendente de serviços culturais |
| Gerente de Contabilidade | 11.195 | 14.987 | 11.419 | 18.899 | Gerente Financeiro/Contábil/Controladoria | 252210 | 4.552 | Controler (contador) |



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

| | | | | | | | | |
|--------------------------------|-------|-------|-------|--------|--|--------|-------|------------------------|
| Coordenador Adm. Financeiro IV | 9.559 | 8.420 | 6.832 | 10.318 | Coordenador/Supervisor Financeiro/Contábil/Controladoria | 142105 | 4.621 | Gerente administrativo |
| Coordenadora de Teatro IV | 8.142 | 9.419 | 6.652 | 12.738 | Coordenador/Supervisor Programa Educacional | - | - | - |
| Gerente de Comunicação | 7.600 | 7.976 | 6.475 | 9.735 | Coordenador/Supervisor de Captação/Comunicação/Marketing | 142310 | 9.236 | Gerente de Comunicação |
| Coordenador de Sistemas | 7.000 | 9.179 | 6.872 | 12.841 | Coordenador/Supervisor de Tecnologia da Informação | - | - | - |
| Produtora Executiva | 6.750 | 5.348 | 4.364 | 6.651 | Produtor PI | - | - | - |
| Produtor Técnico I | 6.710 | 5.348 | 4.364 | 6.651 | Produtor PI | 141205 | 5.345 | Gerente de produção |

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

Por sua vez, a prestação de contas da Organização Social permitiu verificar, a partir da planilha analítica com nomes, cargos e salários, que a OS utilizou, no mês 12, R\$ 313.567, para a remuneração de seus 74 empregados, cuja média salarial nominal em 31/12/2015 foi de R\$ 4.295.



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

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

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

A maior flexibilidade do modelo OS para a estruturação de parcerias visando a execução de projetos; a gestão baseada em finalidade não lucrativa; e o estabelecimento de vínculo com o Poder Público baseado no cumprimento de metas e no alcance de resultados também são importantes vantagens do modelo, ao permitir, ao mesmo tempo, a necessária agilidade operacional e administrativa na gestão das atividades e o controle finalístico pelo Estado. Por fim, a agilidade e eficiência nos processos de compras e contratações de serviços, seguindo regulamentos próprios e por meio de processos amplamente fiscalizados e obrigados à transparência são também pontos bastante importantes, e cujos resultados podem ser aferidos em visitas in loco aos objetos contratuais, na verificação das rotinas de manutenção predial e conservação preventiva dos teatros, 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 os resultados previstos, correspondendo adequadamente à execução orçamentária. Guardadas as diferenças em relação à proporção dos recursos disponíveis, que impactou as séries históricas de realizações, observou-se significativa melhora nos resultados e na prestação de contas, em relação aos exercícios anteriores, cabendo recomendar que a OS prossiga no esforço de melhoria de seus registros e comprovações e inclua a realização de pesquisas de público sistemáticas e consistentes para apoiar o exame do impacto social e econômico gerado por suas ações. Desse modo, registramos que, na avaliação da Unidade de Monitoramento, a prestação de contas da OS APAA - Associação Paulista dos Amigos da Arte referente à execução do contrato de gestão 06/2011 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 o índice de eficácia ficou abaixo de 95% 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.

A avaliação da UGE quanto a prestação de contas apresentada foi de desempenho e resultado regulares, cabendo à 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 até seu encerramento da melhor maneira possível, inclusive por meio da busca de novas parcerias, fontes adicionais de recursos financeiros e materiais e revisão de



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

contratos com fornecedores e prestadores de serviços, desde que não comprometam a qualidade requerida das ações, nem coloquem em risco a adequada manutenção e conservação predial dos equipamentos culturais e a segurança de seus colaboradores e públicos.

Observamos ainda a importância de aperfeiçoamento do termo de referência por parte da Unidade Gestora, para a próxima contratualização relacionada aos objetos deste contrato de gestão, para que os bons resultados culturais alcançados e a expressiva capilaridade dessas ações pelo Estado – representando uma das mais importantes empreitadas culturais viabilizadas pela SEC do ponto de vista da multiplicidade de atrações, diversidade de públicos, valorização das linguagens artísticas e da interação com artistas, produtores e fazedores culturais em todo o território estadual – possam ser melhor analisados a partir de parâmetros reconhecidamente consistentes pela área gestora e continuados de medição (principalmente de público) e para que sejam também mais bem documentados na prestação de contas.

São Paulo, 13 de maio de 2016.

Claudinéli Moreira Ramos
Coordenadora da Unidade de Monitoramento

EQUIPE DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

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

Coordenação: Claudinéli Moreira Ramos

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

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

Núcleo Apoio Administrativo: Danielle Lima da Silva (diretora)

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

Estagiári@s: Larissa Rodrigues Ribeiro, Valter Lima Gentini

Contatos: monitoramento.cultura@sp.gov.br

São Paulo, Secretaria da Cultura, Maio/2016.



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

ANEXO

Quadro-Síntese dos Critérios de Avaliação Final da Unidade de Monitoramento

A avaliação da Unidade de Monitoramento considera 3 ponderações: 1) a ocorrência ou não de irregularidades comprovadas. Em caso afirmativo, o parecer será considerado irregular, sem prejuízo das demais medidas cabíveis (como a UM é uma instância de controle interno de função preventiva e corretiva, essa classificação somente será aplicada em situações extremas e desde que devidamente comprovadas); 2) a ocorrência ou não de ressalvas aos dados analisados, que poderão ser decorrentes de ausência de documentos, imprecisão nos esclarecimentos prestados ou outras. Sempre que houver ressalvas específicas, o parecer será considerado regular com ressalvas; 3) caso não sejam verificadas irregularidades ou ressalvas específicas, a avaliação será baseada no total de pontos marcados em 10 itens de exame, conforme o quadro a seguir:

| Item de Verificação | Peso | Item de Verificação | Peso |
|--------------------------------|--|-------------------------------|--|
| Índice de Eficácia | 1 ponto: = ou > 95% | Remuneração RH (total) | 0,5 ponto: = ou < teto CG 0,5 ponto: = ou < previsto PT |
| Público realizado | 1 ponto: = ou > 100% | Remuneração RH (dirigentes) | 0,5 ponto: = ou < teto CG 0,5 ponto: = ou < previsto PT |
| Captação de recursos realizada | 1 ponto: = ou > 100% do previsto | Avaliação da Auditoria Indep. | 1 ponto: = aprovado sem ressalvas |
| Índice de Transparência | 1 ponto: = ou > 7,1 no IT UM/SEC SP | Avaliação Cons. Administração | 1 ponto: = aprovado sem ressalvas |
| Compatibilidade Salarial | 1 ponto: = compatível | Avaliação da UGE | 1 ponto: = aprovado sem ressalvas |

Valores abaixo dos parâmetros observados para definição dos “pesos” não computarão pontos.

Vale ressaltar que esse quadro não inclui todos os dados e indicadores examinados no Parecer, mas aqueles considerados básicos e prioritários para a avaliação de 2015. Assim, quando a execução do exercício anual totalizar 10 pontos nesses itens, a avaliação será “satisfatória”. De 6 a 9,5 pontos, a avaliação será considerada “regular”. Se a pontuação for inferior a 6 pontos, a avaliação será regular com ressalvas, com solicitação de indicação do plano para melhoria dos pontos a serem trabalhados.

Pontuação obtida no contrato de gestão nº 06/2011 (Programas de Circulação) na avaliação do exercício de 2015:

| Item de Verificação | Pontuação | Item de Verificação | Pontuação |
|--------------------------------|-----------|-------------------------------|----------------|
| Índice de Eficácia | - | Remuneração RH (total) | 0,5 0,5 |
| Público realizado | 1 | Remuneração RH (dirigentes) | 0,5 0,5 |
| Captação de recursos realizada | 1 | Avaliação da Auditoria Indep. | 1 |
| Índice de Transparência | 1 | Avaliação Cons. Administração | 1 |
| Compatibilidade Salarial | - | Avaliação da UGE | 1 |
| TOTAL DE PONTOS: | 08 | AVALIAÇÃO FINAL UM: | REGULAR |

Unidade de Monitoramento, maio/2016.