



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

PA-UM Nº 01/2016

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

Contrato de Gestão nº 03/2013

Objeto: Conservatório Dramático e Musical Dr. Carlos de Campos de Tatuí

OS: Associação de Amigos do Conservatório de Tatuí

Apresentação.....	2
Desempenho econômico e financeiro.....	3
Desempenho quanto à execução do plano de trabalho.....	7
Avaliação da Unidade de Monitoramento.....	9
Anexo: Quadro-síntese dos critérios de avaliação final da UM.....	21



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

APRESENTAÇÃO

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

I. DESEMPENHO ECONÔMICO E FINANCEIRO

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

1) RECEITAS DO CONTRATO DE GESTÃO

	2014	2015		Variação	
	Realizado	Previsto	Realizado	2015 / 2014 Realizado	2015 Realizado / Previsto
a) Repasses	24.296.250	25.737.125	22.929.272	94%	89%
b) Captação	390.453	514.743	696.927	178%	135%
- operacional	-	514.743	696.927	-	135%
- incentivada	-	-	-	-	-
c) Receitas Financeiras	413.730	185.000	389.372	94%	210%
d) outras (utilização fundo de reserva)			680.000		
e) outras (utilização fundo de contingência)			394.149		
f) outras (saldo anterior)	-	-	1.088.953	-	-
g) Total (a+b+c+d+e+f)	25.100.433	26.436.868	26.178.674	104%	99%

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

OBSERVAÇÕES:

Em virtude da grave crise financeira que se abateu sobre o país, foi realizado um aditamento redutivo em 03 de junho de 2015 (3º Termo de Aditamento ao Contrato de Gestão nº 01/2016), com diminuição de 2,90% dos valores de repasse originalmente previstos (de R\$ 26.506.369 para R\$ 25.737.125). Outrossim, ressaltamos que o total de repasse efetuado durante o ano de 2015 foi de R\$ 22.929.272, com redução de 11% do total descrito no 3º aditamento. De acordo com o parecer complementar da UGE, em 05 de janeiro de 2016 foi realizado um repasse no valor de R\$ 1.000.000,00, que fará a composição para o Plano de Trabalho do ano de 2016. A diferença do valor previsto inicialmente (R\$ 25.737.125) para o valor efetivamente repassado (R\$ 23.929.272), resultando em R\$ 1.807.853 será objeto de termo de aditamento redutivo.

A Organização Social utilizou o valor de R\$ 394.149,23 do Fundo de Contingência, solicitado via Ofícios DIR nº 013/89/15 e 017/60/15, autorizados por meio do Ofício UFC nº 213/2015; e utilizou o valor de R\$ 680.000,00 do Fundo De Reserva, conforme autorizado contratualmente nas ocasiões tipificadas na cláusula 7ª, parágrafo 5º, do Contrato de Gestão nº 03/2013 (conforme informação do parecer da UGE).

Quanto à captação de recursos financeiros, a OS conseguiu superar em 35% a meta prevista para 2015 e com relação ao valor captado do ano anterior houve um acréscimo de 78%

Com relação à rubrica de Receitas Financeiras, houve superação da meta prevista em 110%.

RECOMENDAÇÕES:

Ainda que seja reconhecido o bom desempenho na captação de recursos, é importante que a OS se empenhe na elaboração e implementação de um plano de desenvolvimento institucional, priorizando a ampliação e diversificação de fontes de receitas, não só por meio de patrocínio incentivado e sem incentivo fiscal, mas também mediante parcerias, doações de pessoas físicas e jurídicas e outras.

Por sua vez, a previsão de receitas financeiras do repasse deverá ser alinhada à série histórica para esse tipo de receita nesse contrato de gestão.



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

2) DESPESAS ATRELADAS À EXECUÇÃO DO CONTRATO DE GESTÃO

a) Recursos Humanos

	2014		2015		Variação	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	2015 / 2014 Realizado	2015 Realizado / Previsto
Recursos Humanos (R\$)	20.632.488	21.972.442	23.054.125	22.216.822	101%	96%
Dirigentes (R\$)	801.519	751.289	855.493	830.879	111%	97%
Total despendido com RH / Repasse Total (2015)	*	88%	90%	97%	-	-
Total despendido com dirigentes / Repasse Total (2015)	*	3%	3,3%	3,6%	-	-
Número de empregados CLT (em 31/12)	sem previsão	408	sem previsão	353	87%	-
Data da ata de aprovação do manual de RH (e última alteração) pelo Conselho Administrativo	sem previsão	01/11/2010	sem previsão	01/11/2010	-	-

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

*Informação não avaliada no PA UM 2015 ref 2014

OBSERVAÇÕES:

Os valores despendidos com dirigentes estiveram abaixo do percentual definido como limite para despesas dessa natureza, conforme definido em contrato de gestão, a saber: 4% do repasse total de RH para diretoria. Outrossim, informamos que a despesa de Recursos Humanos dos demais colaboradores = R\$ 21.385.943 (R\$22.216.822 – R\$830.879), ficou acima do previsto na cláusula contratual de 87%, impacto esse ocorrido pela não realização integral do repasse durante o ano de 2015.

O valor total gasto com RH em 2015 ficou 1% abaixo do valor realizado em 2014; porém, a remuneração dos dirigentes ficou 11% acima das despesas efetuadas em 2014, superando ligeiramente a inflação do período, de 10,67%, de acordo com o Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo – IPCA (Boletim Focus do Banco Central, consultado 03/05/2016 - <http://www.bcb.gov.br/Pec/metas/TabelaMetaseResultados.pdf>).

Com relação ao quadro funcional, em 2015 houve uma redução de 13% no número de funcionários, que passou de 408 para 353.

Com a redução do número de empregados, a tendência é que as despesas de RH sejam aumentadas pontualmente em função dos custos rescisórios, o que impacta no cumprimento do teto de remuneração de RH. Por sua vez, com menos empregados, há uma tendência de que a relação entre a remuneração de dirigentes e a de demais funcionários se altere.

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.

b) Principais Despesas com Pessoas Jurídicas

	2014	2015		Variação	
	Realizado	Previsto	Realizado	2015 / 2014 Realizado	2015 Realizado / Previsto
Vigilância / portaria / segurança	-	-	-	-	-
Limpeza	-	-	-	-	-
Jurídica	93.548	59.000	58.959	63%	100%
Auditoria	43.783	51.360	40.249	92%	78%



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

Administrativa/RH	-	44.963	32.945	-	73%
Contábil	5.751	-	-	-	-

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

OBSERVAÇÕES:

Seguindo o determinado no contrato de gestão e seus anexos, apenas variações superiores a 25% (para mais ou para menos) demandam justificativa detalhada, pois a OS tem margem de remanejamento para assegurar a mais eficiente gestão dos recursos, desde que sejam cumpridas todas as metas pactuadas com a qualidade requerida.

c) Utilidades Públicas

	2014	2015		Variação	
	Realizado	Previsto	Realizado	2015 / 2014 Realizado	Realizado / Previsto 2015
Utilidades Públicas (água, telefone, internet, energia)	579.436	631.000	557.395	96%	88%

Fonte: Relatório Gerencial de Orçamento Previsto x Realizado

OBSERVAÇÕES: Verificou-se redução das despesas com utilidades públicas, atendendo a solicitação da SEC de otimização dos recursos, medida necessária em consequência da crise econômica.

RECOMENDAÇÕES: Ainda que sejam reconhecidos os esforços de economicidade nessa rubrica, é importante que a UGE e a OS acordem possíveis ações visando manter a 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 continuar a 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	384.870	237.509	62%
Programa Edificações/Repases	1,5%	1,0%	-
Programas de Trabalho Área Fim			
Programa de Ações de Formação Cultural	847.775	823.434	97%
Programa de Ações de Difusão Formativa e Institucional	178.125	133.679	75%
Programa de Comunicação e Imprensa	119.588	68.464	57%

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: Todos os programas tiveram despesas abaixo do previsto. Não há explicação no relatório da OS para a variação entre previsto e realizado para a rubrica de Comunicação e Imprensa. Com relação ao Programa de Edificações, o 3º TA (p.76) define que a OS precisa "assegurar a manutenção física e a conservação preventiva das edificações, instalações e equipamentos de infraestrutura predial, investindo, no mínimo, [1,2%] do repasse do Contrato de Gestão N° 03/2013 em ações de operação e em sua manutenção preventiva e corretiva".

RECOMENDAÇÕES: É importante a UGE acompanhar trimestralmente as despesas em questão, visando a reduzir a previsão em caso de eventual superdimensionamento, ou evitar opções que comprometam a qualidade dos resultados previstos, sobretudo na área de manutenção predial, conservação preventiva e segurança. Os relatórios da OS e da Unidade Gestora também devem deixar mais claro de que maneira os objetivos foram



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

atingidos, quando os valores utilizados forem mais de 25% abaixo da previsão. Houve a celebração de parcerias que mitigaram custos? A obtenção de parcerias não financeiras? Quais? Ou havia sido feito uma previsão superior à necessidade?

e) Receitas e Despesas

	2014	2015		Variação	
	Realizado	Previsto	Realizado	2015 / 2014 Realizado	2015 Realizado / Previsto
Receitas Totais	25.100.433	26.436.868	26.178.674	104%	99%
Despesas Totais	27.700.558	26.436.868	25.446.593	92%	96%
Receitas - Despesas	(2.600.125)	0	732.081		

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

OBSERVAÇÕES: Verifica-se que o realizado com relação às receitas ficou apenas 1% abaixo do previsto e que as despesas realizadas corresponderam a 96% da previsão. Embora o quadro apresentado indique equilíbrio financeiro durante o exercício de 2015, cabe salientar que em decorrência da crise financeira, para composição das receitas foram utilizados além de repasse, captação e receitas financeiras, recursos de reserva e contingência, sem os quais as despesas seriam superiores as receitas no período em análise.

3) INDICADORES DE DESEMPENHO ECONÔMICO E FINANCEIRO

INDICADORES	2014	2015
Índice de liquidez seca	0,34	0,19*
Relação entre despesas áreas meio/fim	0,15	0,10
Relação entre receitas/despesas	1,00	1,00
Parecer da Auditoria Independente BDO RCS Auditores Independentes SS	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	01/11/2010	01/11/2010

Fonte: Quadro resumo preenchido no relatório de prestação de contas da OS, avalizado pela UGE (2015).

Informação não avaliada no PA UM 2015 ref .2014

*A Organização Social explicita que o não cumprimento da meta de liquidez seca foi causado pelo impacto da realização parcial dos repasses. O cálculo efetuado pela OS teve como base as demonstrações financeiras entregue.

OBSERVAÇÕES: 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: Verificando a documentação entregue pela OS, observou-se que o balancete refere-se apenas ao mês de dezembro. Recomendamos que nas próximas entregas tal documento seja referente ao exercício todo. Por sua vez, é fundamental que o Conselho da OS e a UGE estejam atentas à necessidade de garantir equilíbrio financeiro no contrato de gestão, de modo a que o planejamento de ações e despesas esteja condizente com os recursos disponíveis para o período e não sejam gerados déficits.



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

II. DESEMPENHO QUANTO À EXECUÇÃO DO PLANO DE TRABALHO

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

1) RESULTADOS ALCANÇADOS

PRINCIPAIS RESULTADOS	2014		2015		Variação	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	2015 - 2014 Realizado	2015 Realizado / Previsto
Quantidade de alunos atendidos *	2.401	2.313	2.401	2.282	99%	95%
Quantidade de alunos atendidos nos cursos regulares**	2.372	2.275	2.372	2.240	98%	94%
Quantidade de apresentações***	388	615	388	389	63%	100%
Quantidade de público total presencial atendido ***	53.000	87.980	53.000	55.556	63%	105%

* Contempla alunos dos cursos regulares e capacitação complementar (p.18-21 Parecer da UGE);
** Contempla alunos apenas dos cursos regulares. Meta anual é a mesma que a do semestre;
*** Contempla ações 2.1 e 2.2

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

OBSERVAÇÕES:

Na comparação entre 2014 e 2015, na quantidade de alunos atendidos (total e somente cursos regulares) constatou-se uma pequena redução, bem como no cumprimento da meta referente ao ano de 2015. Segundo o Parecer Técnico da UGE, as ações foram desenvolvidas satisfatoriamente.

Ressaltamos que 48 ações atingiram cumprimento superior a 120% e 15 ações o cumprimento permaneceu igual ou inferior a 80%.

2) EXECUÇÃO DO PLANO DE TRABALHO

CUMPRIMENTO DO PLANO DE TRABALHO	2014		2015		ICM*	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	2014 Realizado / Previsto	2015 Realizado / Previsto
Nº de ações com metas	189	161	137	122	85%	89%
Nº metas condicionadas	8	0	0	0	-	-
Nº de ações com metas não executadas com justificativa aceita pela UGE	-	22	-	15	-	-

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

*Índice de cumprimento de meta. Considera-se integralmente cumpridas apenas ações cuja realização tenha sido igual ou superior a 100% do previsto.

OBSERVAÇÕES: Não houve realização de metas condicionadas. Os dados apresentados demonstram que 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 89%.



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

RECOMENDAÇÕES:

A UGE recomendou a OS: “apresentar documentação no formato exato do plano de trabalho” com a finalidade de facilitar as análises dos resultados. Nesse sentido, recomendamos que a OS se empenhe em garantir a correta apresentação dos dados referentes às suas realizações. Por sua vez, a Unidade Gestora deverá zelar para que os dados publicizados não apresentem divergências, nem dêem margens a dúvidas. Além disso, a continuidade de previsão e busca de realização de metas condicionadas, sobretudo em períodos de crise, é muito importante e necessária, na medida em que a redução dos recursos para as parcerias com organizações sociais tende a inviabilizar a adequada alocação de montantes para todas as realizações previstas. Ademais, essa previsão denota esforço meritório de planejamento e agilidade (já prever e deixar pré-aprovadas metas condicionadas a recursos adicionais) e de busca de sustentabilidade.

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

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

	2014	2015
Realizou pesquisa de perfil e satisfação de público (Sim/Não)	Sim	Não
Índice de satisfação do público com a programação cultural (%)	87,80%	-
Contribuiu para descentralização das ações culturais (Sim/ Não)	Sim	Sim
Cumpriu as rotinas e obrigações contratuais (Sim/Não/Parcial)	Parcial	Sim
Avaliação da prestação de contas (Satisfatório, Regular, Regular com ressalva, Insatisfatório)	Regular com ressalva	Satisfatório

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

OBSERVAÇÕES: 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 10 municípios.

RECOMENDAÇÕES:

Dada a importância das pesquisas de satisfação para a obtenção de parâmetros qualitativos de análise dos serviços culturais oferecidos à população, recomendamos que os próximos planos de trabalho prevejam a realização de pesquisa com metodologia previamente aprovada pela Unidade Gestora e com a apresentação dos indicadores de satisfação obtidos de forma estruturada e sistematizada.

b) Índice de Transparência (IT)

OS: Associação Amigos do Conservatório Tatuí	2014	2015	Varição 2015/2014
Conservatório Dramático e Musical Dr. Carlos de Campos de Tatuí	9,60	8,55	89%
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. No caso observado, foi observada uma significativa queda na transparência do site do Conservatório Dramático e Musical Dr. Carlos de Campos de Tatuí, que, apesar disso conseguiu manter-se na categoria “transparência satisfatória”, evidenciando a boa performance (embora inferior a 2014) da OS na viabilização de acesso à informação correspondente a esse contrato durante todo o ano.



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

c) Visitas de campo

Ao longo de 2015 foram realizadas 60 visitas de campo pela Unidade de Monitoramento. Relacionada especificamente ao CG 03/2013, foi realizada 1 visita em: 17/12/2015. Os principais pontos dessas visitas foram: funcionamento rotineiro; visitar área de trabalho/administrativa; 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 03/2013 em 2015, foi possível verificar que:

- Os índices econômico-financeiros bem como as opiniões emitidas pela auditoria independente em seu parecer e pelo Conselho Administrativo sobre a prestação de contas da OS evidenciam regularidade, porém com o alerta de que “a Entidade tem apresentado déficits operacionais contínuos, e em 31/12/2015 apurou um déficit no montante de R\$ 3.594 mil (R\$ 3.723 mil em 2014) e o passivo circulante excedeu o total de ativo circulante em R\$ 3.184 mil (R\$ 2.503 mil em 2014). Nesse sentido, a continuidade operacional e o equilíbrio patrimonial e financeiro da Entidade dependem do êxito das ações que a Administração está desenvolvendo, principalmente no reequilíbrio do Contrato de Gestão nº 03/2013 junto a Secretaria de Estado da Cultura”.
- As receitas foram da ordem de R\$ 26.178.674, sendo 88% proveniente de repasses da SEC à OS, 2,66% resultado dos esforços da Organização para captação, 1,49% provenientes de receitas financeiras e 8,26% proveniente de reversão dos fundos e de saldo do exercício anterior.
- As despesas de 2015 atingiram 96% do previsto, totalizando R\$ 25.446.593. Esse montante ficou 8% abaixo das despesas do ano anterior, em valores nominais, o que indica o esforço da OS ante a situação geral de crise econômica que atingiu o país em meados de 2015 e que se perpetua até a conclusão desse parecer.
- O quadro de funcionários apresentou redução de 13% com relação a 2014.

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

- Com relação ao exercício anterior, houve diminuição em 1% dos alunos atendidos do total dos cursos e redução de 2% no total de alunos atendidos nos cursos regulares. Ressaltamos que houve redução de 37% na quantidade de apresentações, bem como redução de 37% na quantidade de público presencial atendido.
- As reduções orçamentárias impactaram na execução das ações apresentadas no plano, com variação de 4% a menor do total previsto das despesas.

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

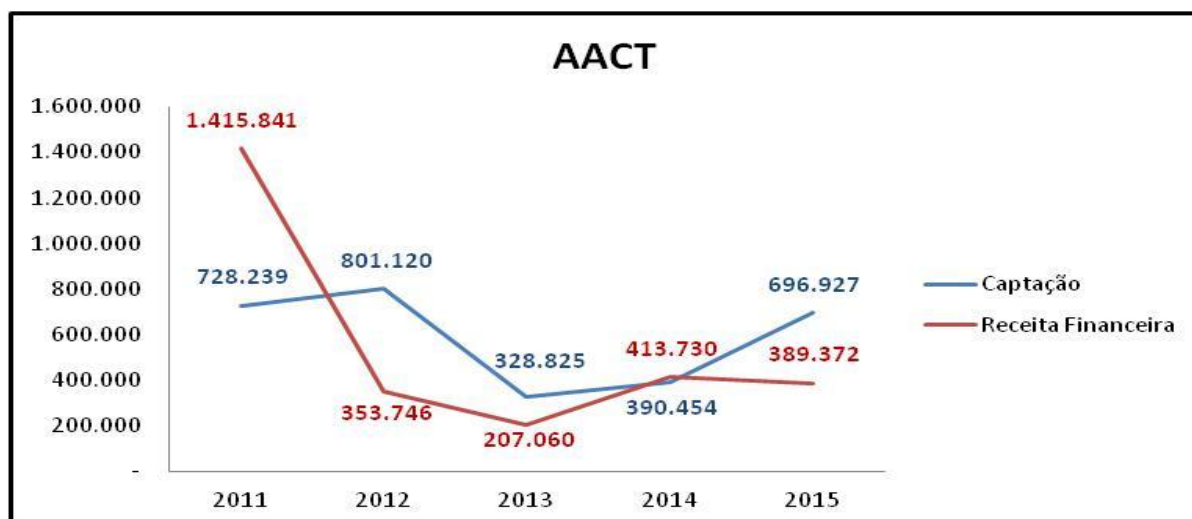
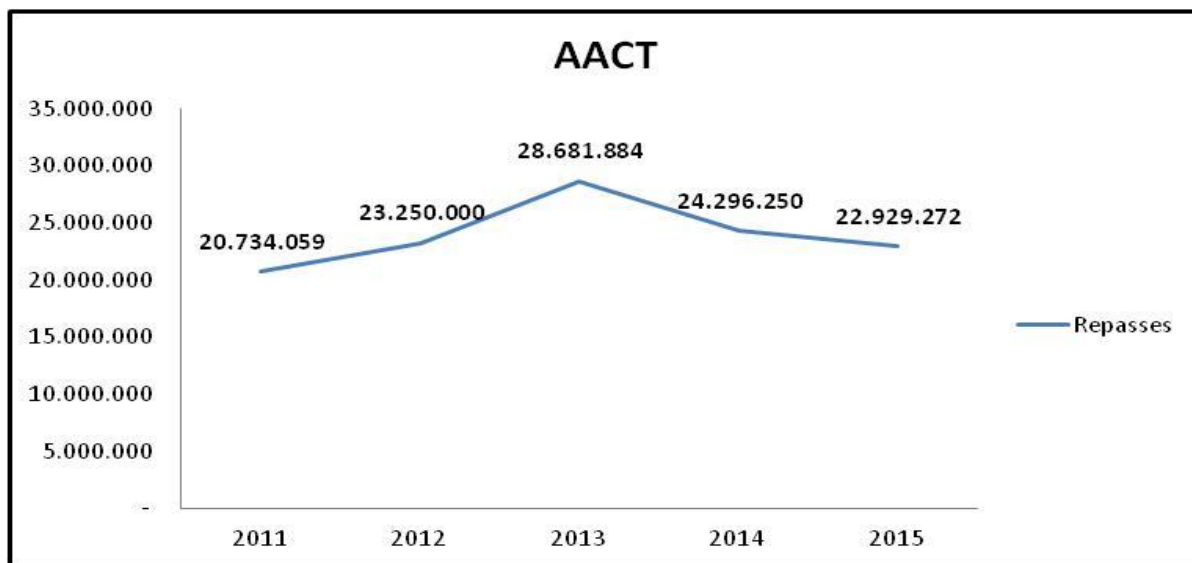
1. Evolução histórica dos recursos financeiros e principais resultados do contrato de gestão

a) Evolução histórica dos recursos financeiros

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



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



Como se pode observar, 2015 manteve a tendência de redução de repasses públicos dos três últimos anos para este contrato de gestão. A redução do exercício em análise está associada ao corte de recursos para a área da Cultura, decorrente da crise financeira. No período, a OS ampliou captação e receitas financeiras.

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 dificuldade de captação de recursos observada no período (pois a crise afeta a todos) e que se assemelha a empreitadas equivalentes na área cultural em todo o Estado.

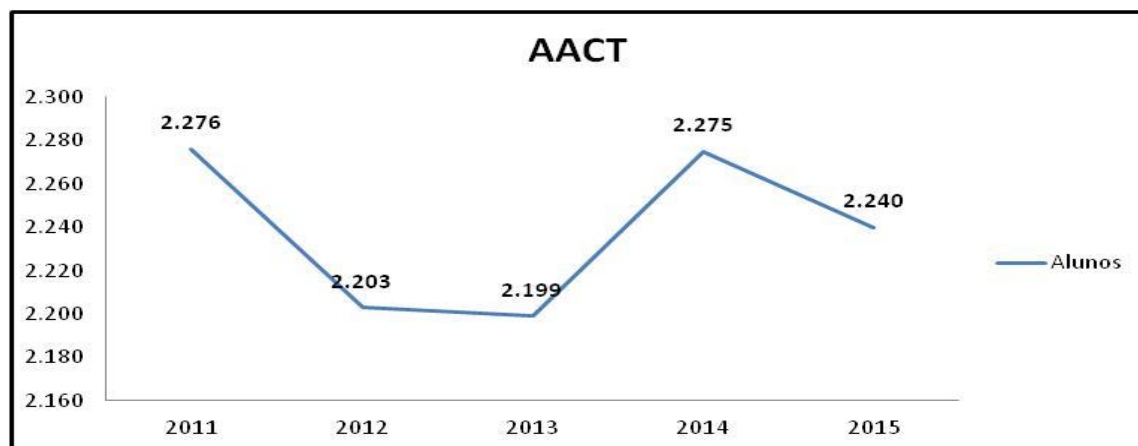
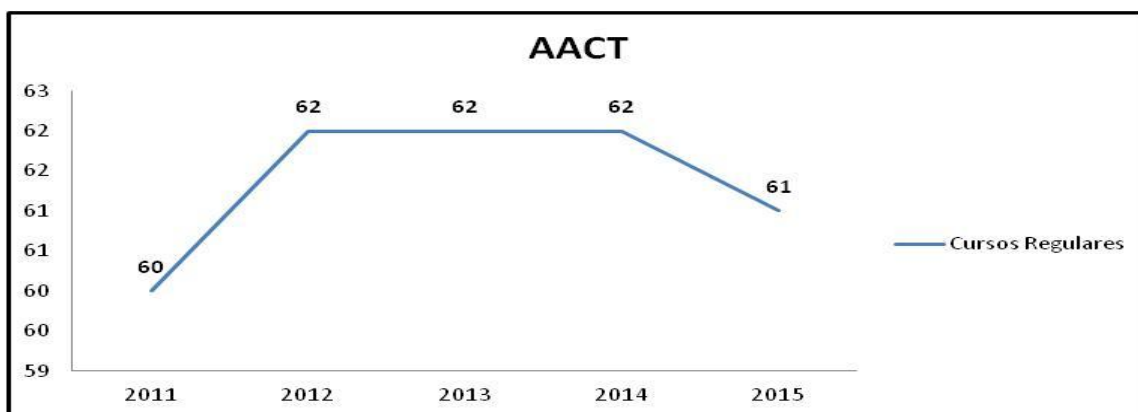
Ainda assim, dada a gravidade do cenário econômico, é mister observar a necessidade de ampliação e diversificação das fontes de receitas, apoios, patrocínios e parcerias, avançando-se na implementação e consolidação do plano de desenvolvimento institucional da OS, para auxiliar a viabilização do contrato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



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

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

O exame das séries históricas das realizações, além de sinalizar a eficiência do contrato de gestão no cumprimento das metas propostas, é importante, sobretudo, para a verificação da 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.



Com a redução dos repasses, o Conservatório Tatuí apresentou ligeira redução no número de cursos que mantinha desde 2012. Houve também redução no número de alunos. Taus indicadores reforçam as preocupações apontadas no item anterior.

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.



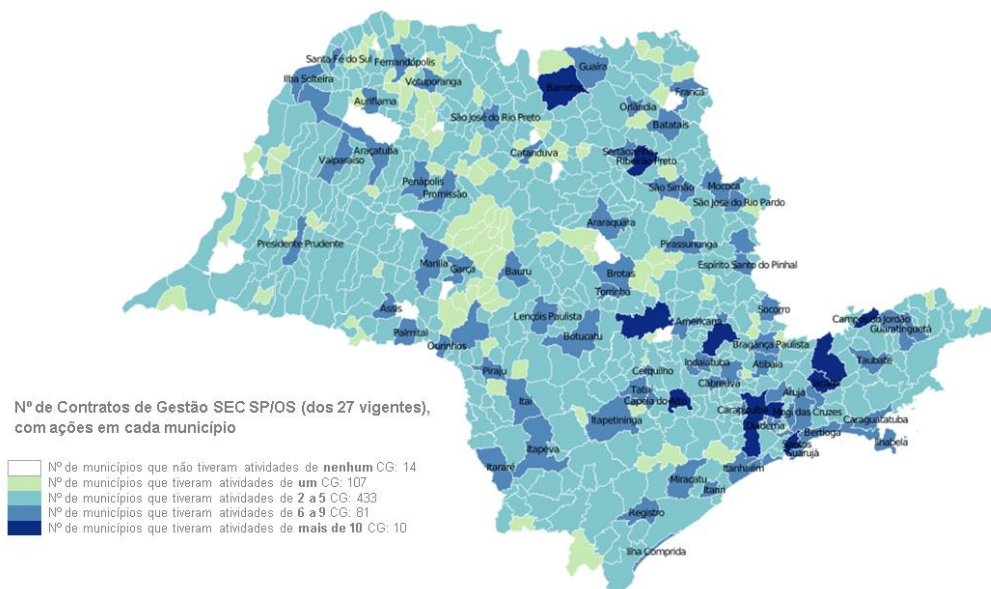
GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

SECRETARIA DA CULTURA

UNIDADE DE MONITORAMENTO

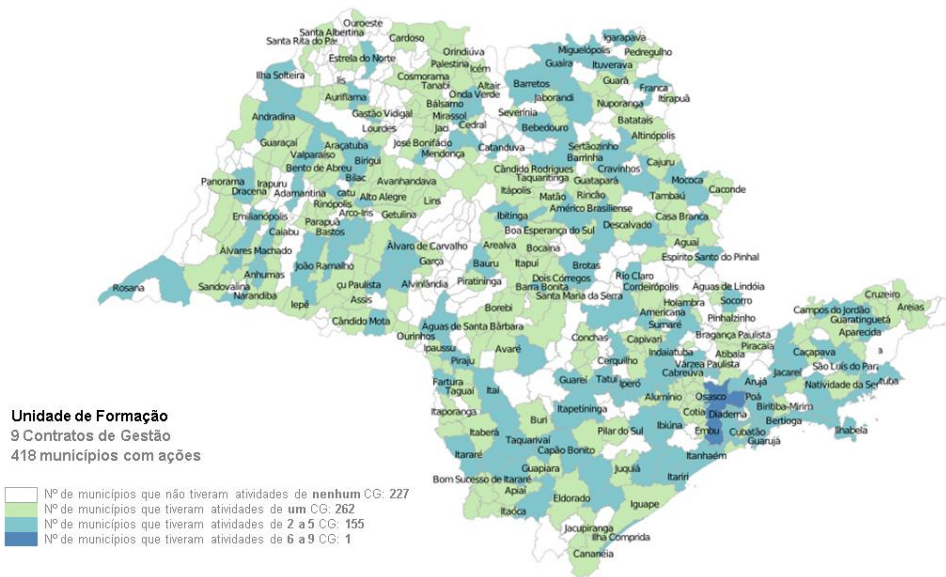
Assim, o primeiro mapa evidencia o total de municípios atingidos diretamente, somando ações de todos os contratos de gestão. O segundo permite verificar o comportamento das ações da área fim à qual está vinculado o contrato de gestão em exame (formação), e o terceiro traz o total de municípios beneficiados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

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



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

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

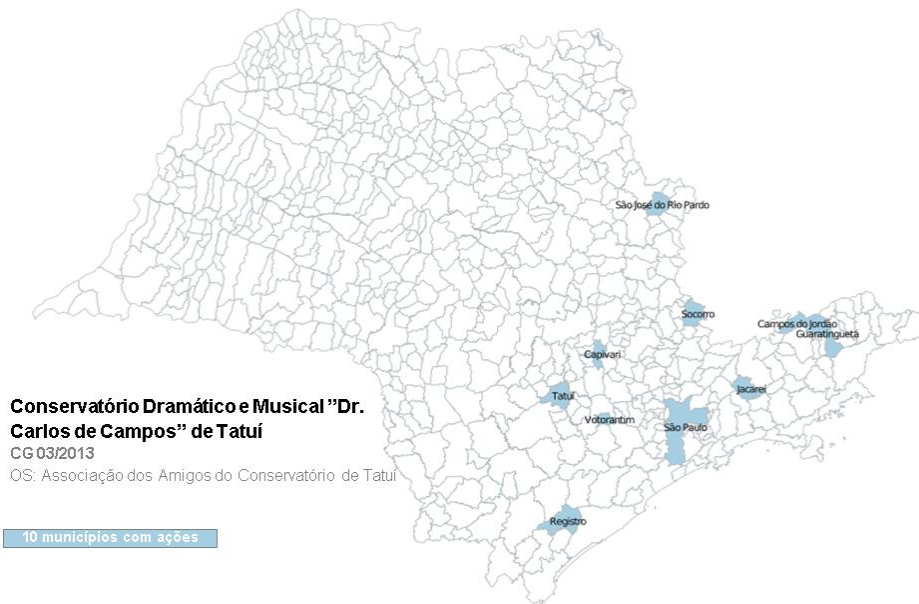


Fonte: Mapa construído pela Unidade de Monitoramento/SEC com base nos dados informados pelas Organizações Sociais na prestação de contas referente ao ano de 2015.



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, 66,24% (418 municípios) receberam ações de organizações sociais atuantes na área de formação cultural. O contrato de gestão em exame foi responsável por realizar ações em 10 municípios paulistas, o que corresponde a 23,9% do total de cobertura da área de formação (UFC), perfaz 1,58% da atuação promovida *in loco* pelo conjunto dos contratos de gestão no Estado e representa um índice de cobertura territorial paulista de 1,55%.

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 10 municípios paulistas, o Conservatório Tatuí demonstrou sua contribuição pontual para a política cultural da SEC de ampliação do acesso da população em todo o Estado. Por sua vez, os dados examinados comprovam a eficácia da execução contratual em 2015, com cumprimento de 89% das ações previstas na íntegra e a obtenção de receitas acessórias na composição de recursos do contrato de gestão, mediante captação de recursos.

2. Remuneração de recursos humanos - CLT

Para tornar mais qualificadas as análises de eficiência e economicidade dos contratos de gestão, a Unidade de Monitoramento procedeu a um exame mais detalhado das despesas com recursos humanos, visto que elas correspondem, em média, a 60% do total de despesas de cada



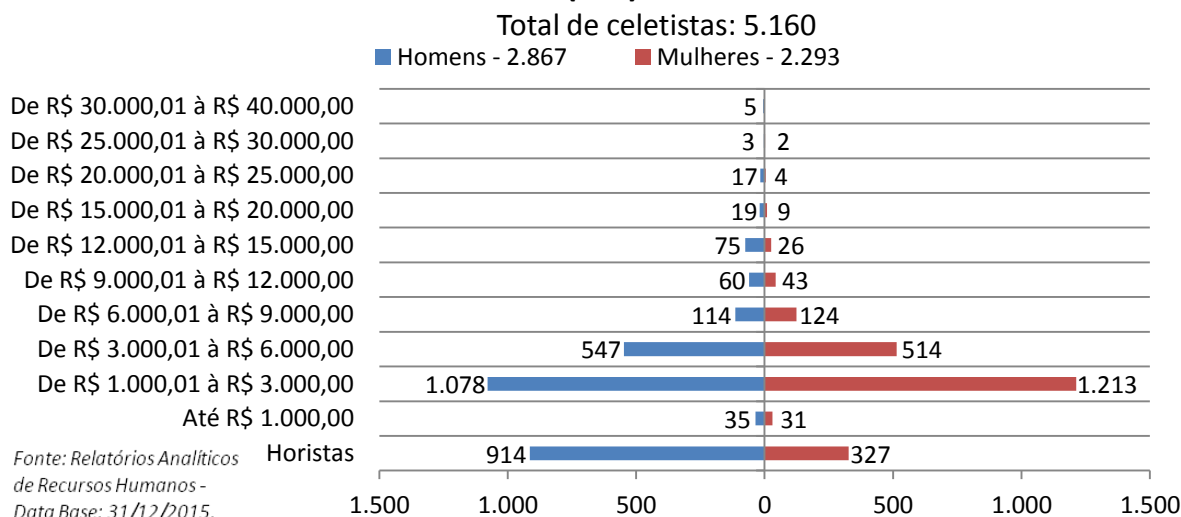
GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

pactuação, podendo chegar a percentuais ainda mais expressivos. Foram verificados todos os relatórios analíticos de RH, contendo nomes, cargos e salários.

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

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

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



Os dados apresentados demonstram que:

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



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

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.

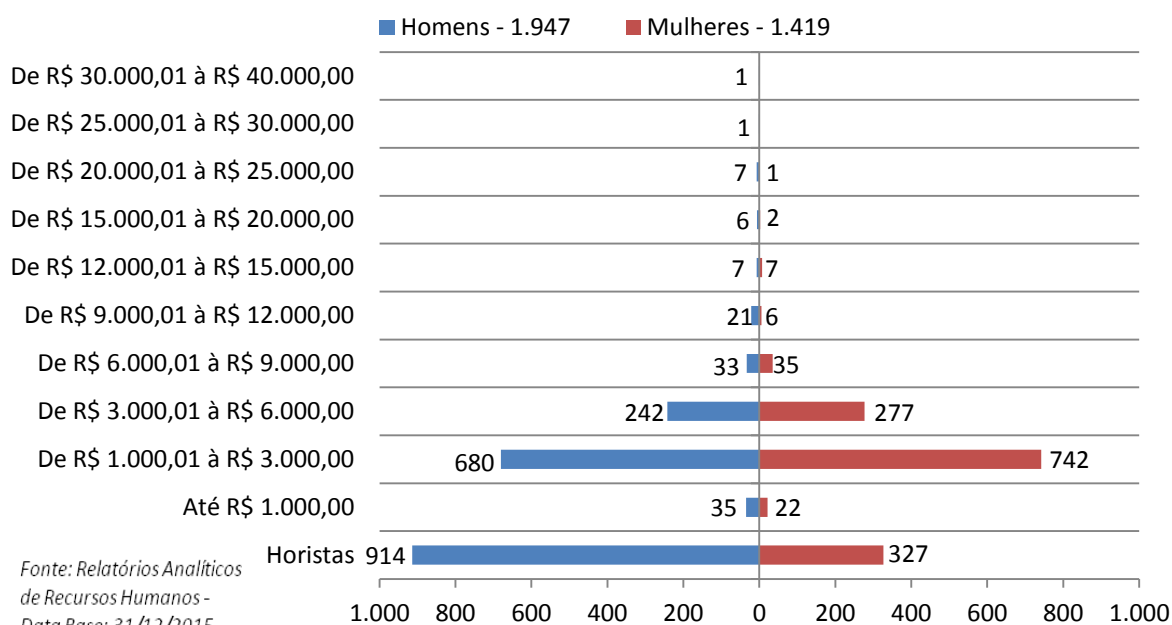
As questões de gênero aqui assinaladas objetivam lembrar que são vários os aspectos a serem considerados, quando se fala em remuneração de pessoal. As OSs de Cultura também têm um papel no esforço social e coletivo de se assegurar a distribuição de cargos e remunerações de forma equitativa, que leve 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) Formação Cultural - 2015

Total de celetistas: 3.366

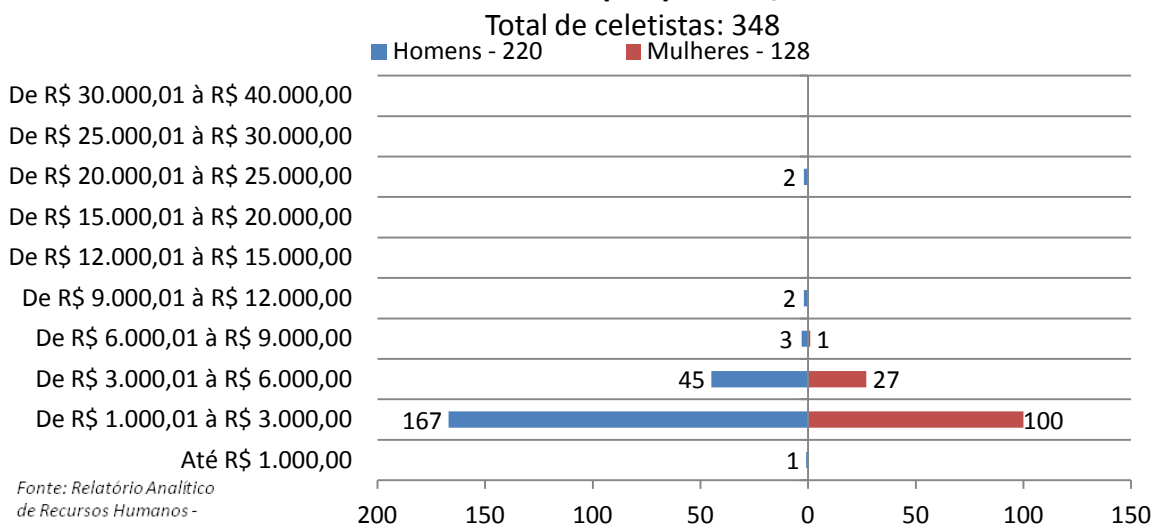


Fonte: Relatórios Analíticos
de Recursos Humanos -
Data Base: 31/12/2015.



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

Recursos Humanos (CLT) CG 03/2013 - 2015



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

Por sua vez, o quadro de pessoal deste contrato de gestão representou, em 2015, 6,7% do total de recursos humanos empregados pelo conjunto de parcerias firmadas com organizações sociais, e 10,3% dos recursos humanos da Unidade de Formação Cultural. No CG 03/2013, 63% são homens e 37% são mulheres. Já a distribuição salarial, concentra 77% do pessoal em salários até R\$3.000 e 1% ganham entre R\$20.000 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.

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

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

ORGANIZAÇÃO SOCIAL		PESQUISA WIABILIZA				SALARIÔMETRO	
Cargo	Salário	Salário Médio	Menor Salário	Maior Salário	Cargo Similar Pesquisado	Salário Médio Inicial	Cargo Similar Pesquisado (CBO)
Diretor Executivo	23.826	26.455	22.206	36.757	Diretor Executivo	19.178	131105 Diretor(a) executivo(a) de instituições culturais
Diretor Adm./Financ.	21.120	21.084	15.825	33.083	Diretor Adm./Financ.	20.256	123110 Diretor Adm./Financ.
Assessor Pedagógico	11.119	13.271	11.180	16.512	Gerente de Programa Educacional	-	-



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

Assessor Artístico	11.119	13.271	11.180	16.512	Gerente de Programa Educacional	-	-
Regente da Banda	8.975	-	-	-	-	2.692	262615 Regente de Banda
Gerente de Secretaria	6.354	7.641	6.833	8.504	Coordenador(a)/ Supervisor(a) Administrativo	2.988	410105 Coordenador Administrativo e Financeiro
Gerente de Comunicação	6.354	11.503	9.445	15.030	Gerente de Comunicação	9.236	142310 Gerente de Comunicação
Gerente de Recursos Humanos	6.354	12.857	10.872	16.512	Gerente de Recurso Humanos	8.613	142205 Gerente de Recurso Humanos
Professor de Música	4.534	-	-	-	-	2.653	234915 Professor de Música de Nível Superior
Cenógrafo	4.400	-	-	-	-	2.001	262315 Cenógrafo de Eventos

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

Destacamos que foi identificada compatibilidade nos maiores salários do contrato de gestão, em relação à pesquisa de mercado efetuada, cabendo ser demonstrada a mesma compatibilidade em relação aos salários relacionados aos quadros técnicos relativos à sua principal finalidade, ou seja, o ensino de música e teatro.

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\$ 862.021, para a remuneração de seus 353 empregados, cuja média salarial nominal em 31/12/2015 foi de R\$ 2.521.



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, e constatados nas pesquisas de satisfação do público com os serviços culturais oferecidos.

4. Conclusão

De acordo com os dados analisados, registramos que a execução contratual atingiu quantitativamente os resultados previstos, correspondendo à execução orçamentária, que, por sua vez, ficou abaixo em 4% do planejamento orçamentário do exercício. Desse modo, informamos que, na avaliação da Unidade de Monitoramento, a prestação de contas da OS Associação Amigos do Conservatório Tatuí referente à execução do contrato de gestão 03/2013 no exercício de 2015 foi considerada **regular** (vide quadro-resumo de avaliação ao final deste Parecer). Ressaltamos 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, cuja avaliação quanto à prestação de contas apresentada foi pela aprovação, cabendo a ela também atestar a qualidade e a efetividade dos resultados apresentados e verificar a necessidade de adequações nos próximos planos de trabalho.

Registramos que a apresentação das informações de maneira muito diferente do modelo SEC dificultou sobremaneira a análise, e reiteramos nossa disponibilidade para orientação caso necessário, destacando que, nas próximas verificações anuais, a entrega da prestação de contas em formato distinto do referencial da SEC implicará sua devolução para ajustes antes da análise.

Por fim, cabe reforçar nossa preocupação relacionada à tendência de redução de aportes do Estado para o contrato de gestão, ainda sob a influência do cenário de grave crise econômica nacional. Unidade Gestora e OS deverão estar atentas às readequações necessárias, para garantir a continuidade do contrato de gestão da melhor maneira possível, inclusive por meio da busca de novas parcerias, fontes adicionais de recursos financeiros e materiais e revisão de contratos com fornecedores e prestadores de serviços, desde que não comprometam a qualidade requerida das ações, nem coloquem em risco a adequada manutenção e conservação predial dos equipamentos culturais e a segurança de seus colaboradores e públicos.



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

São Paulo, 13 de maio de 2016.

Claudinéli Moreira Ramos
Coordenadora da Unidade de Monitoramento

EQUIPE DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

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

Coordenação: Claudinéli Moreira Ramos

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

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

Núcleo Apoio Administrativo: Danielle Lima da Silva (diretora)

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

Estagiári@s: Larissa Rodrigues Ribeiro, Valter Lima Gentini

Contatos: monitoramento.cultura@sp.gov.br

São Paulo, Secretaria da Cultura, Maio/2016.