



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

**PA-UM Nº 25/2016**

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

Contrato de Gestão nº 02/2013

Objetos: Projeto Guri - Capital e Grande São Paulo

OS: Associação de Cultura, Educação e Assistência Social Santa Marcelina - SMC

Apresentação.....	2
Desempenho econômico e financeiro.....	3
Desempenho quanto à execução do plano de trabalho.....	7
Avaliação da Unidade de Monitoramento.....	10
Anexo: Quadro-síntese dos critérios de avaliação final da UM.....	24



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

## **APRESENTAÇÃO**

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

## I. DESEMPENHO ECONÔMICO E FINANCEIRO

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

### 1) RECEITAS DO CONTRATO DE GESTÃO

	2014	2015		variação	
	Realizado <sup>1</sup>	Previsto	Realizado	Realizado 2015/2014	2015 Realizado/Previsto
a) Repasses	24.136.308	25.484.504	18.117.304	75%	71%
b) Captação	1.079.989	1.800.000	661.336	61%	37%
c) Receitas Financeiras	473.379	218.971	458.504	97%	209%
Fundo de Reserva	1.922.340		2.123.755*		
Fundo de Contingência	4.785.488		1.832.284**		
e) Total (a+b+c)	25.689.676	27.503.475	23.193.183	90%	84%

Fonte: Relatório Gerencial de Orçamento Previsto x Realizado

\* Reversão conforme extrato bancário apresentado no Relatório Anual da OS, p. 821.

\*\* Reversão conforme extrato bancário apresentado no Relatório Anual da OS, p. 818.

#### OBSERVAÇÕES:

As receitas foram da ordem de R\$ 23.193.183, sendo 78,1% provenientes de repasses da SEC, 2,9% resultantes de captação e 2% de receitas financeiras. Os percentuais de reserva e contingência representaram 9,2% e 7,9% do total de recursos do período.

Conforme parecer da UGE, o repasse previsto para o exercício de 2015 não foi efetuado integralmente devido a contingenciamento de recursos. A última parcela foi realizada em duas vezes, sendo R\$ 2.147.973,83 em 16 e 17/09/2015, e R\$ 2.000.000,00 em 05/01/2016 (não contabilizado na planilha acima).

A redução dos repasses está associada à grave crise financeira que se abateu sobre o País e o Estado. Compuseram as receitas também a reversão dos fundos de reserva e contingência, representando 17,1% do realizado no exercício. De acordo com o Parecer UGE (p. 46), os Fundos de Reserva e de Contingência foram utilizados sem necessidade de recomposição. A UGE indica que há tratativas no sentido de regularizar, mediante aditivo em 2016, tanto o percentual de recomposição de tais fundos quanto a redução no repasse para o exercício de 2015 (Parecer UGE, p. 5). No total, foram revertidos R\$ 3.956.039 dos fundos.

O cumprimento de apenas 37% da meta de captação foi justificado pela OS (Relatório Anual p. 03/ fl. 14) como decorrente do superdimensionamento da meta fixada em valor nominal e não percentual, da mudança de estratégia de um de seus parceiros, que no exercício de 2015 aplicou recursos somente na EMESP, também gerida pela Santa Marcelina Cultura em parceria com a SEC, e por fim, em virtude do declínio geral nos valores de captação via leis de incentivo em virtude da crise econômica. A UGE acolheu a justificativa (Parecer UGE p. 28). Vale registrar que as metas são pactuações de comum acordo e, portanto, qualquer dimensionamento equivocado, se verificado por uma das partes, deve ser objeto de discussão em busca do consenso factível. Considera-se que o pactuado é o entendimento do que é possível de ser viabilizado.

#### RECOMENDAÇÕES:

Em que pese a dificuldade de captação de recursos para programas culturais como os que integram esse contrato de gestão, a OS deve empenhar-se sobremaneira pela estruturação de um plano de desenvolvimento institucional que priorize e obtenha a ampliação e diversificação de fontes de receitas, seja mediante parcerias, patrocínios, doações de pessoas físicas e jurídicas ou outras. É importante notar que o baixo resultado de captação de recursos atingido, sobretudo em período de crise financeira que reduz os aportes estatais, é fator de comprometimento da boa execução do contrato de gestão, podendo prejudicar o alcance das metas com a qualidade requerida. 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		2015/2014	2015
	Previsto	Realizado'	Previsto	Realizado	R/R'	R/P
Recursos Humanos (R\$)	19.198.492	18.608.164	20.314.398	19.929.764	107%	98%
Total despendido com RH/Receitas Totais	*	72%	74%	86%	-	-
Total despendido com dirigentes/Receitas Totais	*	0%	0%	0%	-	-
Número de empregados CLT (em 31/12)	sem previsão	352	sem previsão	346	98%	-
Data da ata de aprovação do manual de Rh (e última alteração) pelo Conselho Administrativo	sem previsão	11/11/2013	sem previsão	11/11/2013	-	-

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

\* Informação não avaliada no PA UM 2015 ref 2014

**OBSERVAÇÕES:** O quadro de funcionários apresentou redução de 2% em relação ao exercício de 2014. O montante gasto com Recursos Humanos superou o limite contratual estabelecido de 85% sobre o total de receitas (realizado) em 1%. No entanto, deve-se considerar que os valores ficaram abaixo do previsto e que a redução dos repasses previstos, por razões alheias à vontade das partes (decorrente da crise financeira grave que assola o país e o estado) impactou a possibilidade de manutenção do limite.

**RECOMENDAÇÕES:** Unidade Gestora e OS devem estar atentas aos limites pactuados para remuneração de dirigentes, bem como ao comportamento histórico dessa rubrica, a fim de evitar pactuações cujas previsões e execução orçamentárias firmam as cláusulas contratuais ou sejam inviáveis. Por sua vez, recomenda-se que o Conselho de Administração da OS verifique a pertinência de rever seu manual de recursos humanos, tendo em vista 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.

**b) Principais Despesas com Pessoas Jurídicas**

	2014	2015		2015/2014	2015
	Realizado'	Previsto	Realizado	R/R'	R/P
Vigilância / portaria / segurança	387.279	406.764	399.644	103%	98%
Limpeza	337.987	316.372	406.415	120%	128%
Jurídica	102.522	118.089	136.966	134%	116%
Auditoria	50.191	72.314	49.738	99%	69%
Administrativa/RH	-	-	-	-	-
Contábil	25.862	-	62.496	242%	-

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. Com relação aos percentuais superados, a Organização Social justificou-se relatando necessidade de contratação de mão de obra adicional para atendimento ao Polo Julio Prestes (Relatório Anual, p. 83), mas não houve menção a respeito por parte da Unidade Gestora em seu Parecer Anual. Sobre as despesas com contábil, não há observação da OS sobre a ausência de previsão e realização. Quanto



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

ao formato da planilha apresentada, ainda que a OS tenha relatado entendimentos prévios acerca do formato apresentado (página 83 de seu Relatório Anual), este ainda não está de acordo com o solicitado pela UM, dificultando a análise dos dados financeiros.

**SOLICITAÇÕES:** Que a OS faça os ajustes necessários para os próximos relatórios, para se adequar ao modelo proposto pela SEC, visto que, segundo ela mesma, o modelo utilizado pela OS impede o cotejamento individualizado por conta. Cabe registrar que a Unidade Gestora recomendou, no parecer anual, que a OS atente para a padronização dos relatórios exigidos.

**RECOMENDAÇÕES:** Que a UGE e a OS atentem para um planejamento orçamentário cuidadoso, dado o cenário econômico de grave crise, e que a OS envide esforços para a redução de despesas de área meio e para a constituição e ampliação de apoios e parcerias que permitam mitigar custos. Que a OS justifique nos próximos relatórios todas as despesas cuja realização exceder o limite de 25% da previsão. Também 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.

**c) Utilidades Públicas**

	2014	2015		2015/2014	2015
	Realizado'	Previsto	Realizado	R/R'	R/P
Utilidades Públicas (água, telefone, internet, energia)	335.847	424.272	313.135	93%	74%

Fonte: Relatório Gerencial de Orçamento Previsto x Realizado

**OBSERVAÇÃO:** Ainda que a Organização Social não tenha apresentado justificativas para as variações acima de 25%, tal variação atende recomendação desta SEC para o empreendimento de esforços na redução de gastos no exercício de 2015.

**RECOMENDAÇÕES:** Embora se reconheça o bom desempenho nessa rubrica, é importante que a UGE e a OS acordem possíveis ações para manutenção dessa redução do consumo de água e energia auferidas em 2015, a serem descritas nas obrigações contratuais do próximo plano de trabalho, visando continuar a contribuir para a busca de sustentabilidade e para reduzir as despesas correlatas, além de avançar no compromisso pactuado pelo Governo do Estado de São Paulo com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável. Além disso, as próximas previsões orçamentárias devem observar o histórico dessa rubrica, para um alinhamento mais preciso.

**d) Programas**

	2015		Varição
	(P)	(R)	R/P
Programa de Edificações: Conservação, Manutenção e Segurança	404.779	391.535	97%
Programa Edificações/Receitas totais	1,5%	1,7%	
<b>Programas de Trabalho Área Fim</b>			
Programa de atendimento a alunos, familiares e comunidade / Produção / Métodos de ensino / Grupos infantis / Juvenis / Grupos de polo / Intercâmbio entre polos / Parcerias institucionais / Encontros / capacitações internas - presenciais ou semipresenciais / Jornada de capacitação / Assessoria Comissão Técnica / Manutenção de oficina de conserto de instrumentos / Workshop / Masterclass *	1.027.745	869.186	85%
Plano de comunicação / Site / Publicações institucionais / Assessoria de imprensa **	399.231	225.236	56%
Acervo musical / Aquisição de acessórios e suprimentos / Conserto e manutenção ***	109.498	181.767	166%
Aquisição de instrumentos	290.949	271.935	93%
Pesquisa de satisfação	109.611	74.650	68%

Fonte: Relatório Gerencial de Orçamento Previsto x Realizado



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

\* O relatório da OS apresenta abertura nas seguintes contas: Estadia e alimentação; Assessoria e consultorias; Agenciamento/Curadoria; Transporte; Locação de espaços; Demais despesas.

\*\* O relatório da OS apresenta abertura nas seguintes contas: Comunicação; Comunicação / Marketing (Institucional); Propaganda/Marketing.

\*\*\* No relatório da OS, a conta é apresentada sob a rubrica "Restauração e Conservação (Acervo, Instrumentos etc)".

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

Com relação ao item "Acervo musical/(...)/restauração e conservação", a OS alega que houve necessidade de gastos maiores com manutenção e aquisição de suprimentos e instrumentos musicais (Relatório Anual, p. 84), entretanto não esclarece se houve motivação extraordinária ou se o percentual estava subestimado.

As despesas com os serviços de limpeza e jurídico realizados em 2015 apresentaram aumento significativo tanto em relação ao exercício de 2014 quanto à previsão para 2015. O serviço contábil, sem previsão na planilha orçamentária, superou o realizado em 2014 em 142%.

Em relação aos Programas de Trabalho, os de comunicação e realização de pesquisa obtiveram economia significativa em 2015.

**RECOMENDAÇÕES:** É importante que OS e UGE se manifestem a respeito no próximo relatório trimestral de atividades e que a UGE acompanhe periodicamente as despesas em questão, visando a reduzir a previsão em caso de eventual superdimensionamento, bem como para evidenciar que foram evitadas opções que comprometam a qualidade dos resultados previstos.

**e) Receitas e Despesas**

	2014	2015		2015/2014	2015
	Realizado'	Previsto	Realizado	R/R'	R/P
Receitas Totais	25.689.676	27.503.475	23.193.183	90%	84%
Despesas Totais	23.504.698	25.703.475	24.655.671	105%	96%
Receitas - Despesas	2.184.978	1.800.000	- 1.462.488		

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

**OBSERVAÇÕES:** As despesas de 2015 atingiram 96% do previsto, totalizando R\$ 24.655.671,00. Esse montante variou 5% em relação às despesas do ano anterior, em valores nominais, o que se justifica devido ao alto índice de inflação do período. Ainda assim, as despesas totais superaram as receitas totais (incluindo os fundos revertidos), em R\$ 1.462.488,00. Isso ocorreu em função da diminuição do repasse previsto. Tal déficit foi suportado por recursos de exercícios anteriores. As demonstrações financeiras auditadas apontam saldo de R\$ 11.460.057 na conta de Projetos a Executar (sendo R\$7.367.199 recursos a receber do Estado). Vê-se, portanto, que apesar do repasse inferior ao previsto, a OS conseguiu viabilizar o plano de trabalho pactuado e há saldo remanescente disponível para o exercício seguinte (da ordem de R\$ 4 milhões, caso não sejam recompostos os fundos movimentados nos mesmos patamares em que estavam compostos, em virtude da crise), cabendo melhor detalhamento das informações a esse respeito, para uma análise mais precisa.

**RECOMENDAÇÕES:** Que a UGE e a OS atentem para um planejamento orçamentário mais preciso e verificável para os próximos exercícios, observando os referenciais da Pasta, e evitando subdimensionamentos e superdimensionamentos, a partir da análise das séries históricas e da fidelidade ao plano de trabalho pactuado. Dado o cenário econômico de grave crise, é fundamental que o conselho de administração da OS esteja atento a garantir que a entidade não efetue despesas além de sua capacidade de receita e que sejam buscadas novas estratégias de economia e ampliação e diversificação de fontes de receitas adicionais. Recomendamos também que a OS e a UGE apresentem com exatidão o saldo remanescente para a utilização para o próximo exercício, visto que, na atual conjuntura, é provável a redução de valor de repasse para os anos subsequentes.

**SOLICITAÇÕES:** Que OS e Unidade Gestora apresentem no próximo relatório e parecer trimestral os esclarecimentos pertinentes às observações indicadas.



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

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

Indicadores	2014	2015
Índice de liquidez seca	1,00	1,00
Relação entre despesas áreas meio/fim	0,15	0,15
Relação entre receitas/despesas	1,07	0,78
Parecer da Auditoria Independente Cokinos Auditores e Consultores	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	11/11/2013	11/11/2013

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 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 UGE e da Unidade de Monitoramento não encontraram indícios de irregularidade ou não conformidades. No entanto, o fato de a relação entre receitas e despesas apresentar resultado igual a 0,78 indica que as receitas foram 22% inferiores as despesas no período.

**RECOMENDAÇÃO:** Em que pese a situação de crise financeira que redundou em redução dos repasses, recomendamos que a Unidade Gestora posicione o Conselho de Administração da OS quanto à importância de priorizar o equilíbrio dos indicadores econômico-financeiros e que o mesmo se manifeste, por ocasião da aprovação do próximo relatório trimestral, quanto às medidas adotadas nessa direção.

**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	Previsto	R/R'	R/P
Quantidade alunos matriculados *	13.000	16.188	13.000	19.182	118%	148%
Quantidade de polos em funcionamento **	46	46	46	46	100%	100%
Quantidade de apresentações artísticas ***	60	60	60	60	100%	100%
Quantidade de público nas apresentações artísticas ****	6.000	8.284	6.000	13.948	168%	232%
Concessão de bolsas de estudo (ação 1.2.5) *****	350	404	390	439	109%	113%
Nº de cursos**	4	4	4	4	0 %	0 %

OBSERVAÇÕES DA SEC: \*2014 - nº de alunos nos polos; 2015 - ação 2.1 / \*\*2014 nº de polos gerenciados; 2015 - ação 2.1 / \*\*\*2014 - nº de apresentações culturais públicas de grupos de alunos; 2015 - ação 1.2, contempla metas condicionadas/\*\*\*\*2014 - meta não computada no PA UM; 2015 - ação 1.2.5/\*\*\*\*\* Os cursos oferecidos pelo Guri nos anos de 2014 e 2015 são: Iniciação, Sequencial, Modular e Iniciação Musical para Adultos, conforme Projeto Pedagógico.



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

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

**OBSERVAÇÕES:** Houve incremento significativo nos números de público atendido no exercício de 2015. A quantidade de alunos matriculados aumentou 18% em relação ao ano anterior e foi 48% maior que a previsão. O esclarecimento prestado e acolhido pela Unidade Gestora alega que a extrapolação da meta se deve ao cancelamento de matrícula daqueles alunos que desistiram do curso e cuja vaga foi, ao longo do ano, preenchida (Parecer UGE, p. 23). A organização social acrescenta que são contabilizados como matriculados somente aqueles alunos que cursaram pelo menos um mês no Projeto Guril. Já a quantidade de público nas apresentações artísticas teve aumento de 68% em relação ao exercício anterior e foi acrescida em 132% em relação à previsão para 2015. Tal discrepância justifica-se, de acordo com a organização social, pela qualidade dos espetáculos e das parcerias estabelecidas (idem, p. 21).

Apesar do contexto macroeconômico, todos os principais resultados previstos mantiveram-se no mesmo patamar ou acima do alcançado em relação ao ano anterior. A quantidade de apresentações artísticas dos alunos foi mantida no mesmo patamar de 2014, contudo foi observado um aumento 132% no público atendido, superando em 68% o público do ano anterior. A Organização Social justificou, no Parecer UGE p. 22, que a superação das metas de público nas apresentações deveu-se “à qualidade da programação apresentada, bem como às parcerias realizadas para a utilização dos locais em que aconteceram os eventos”, o que foi acolhido pela Unidade Gestora.

A adoção de parâmetro para estabelecimento de metas diferenciado daquele utilizado no outro contrato de gestão também referente ao programa estadual Projeto Guri interfere significativamente na análise comparativa do programa, dificultando a avaliação. Embora ambos os contratos de gestão apresentem resultados positivos e com superações, fica difícil estabelecer equivalência entre ambos, na medida em que aquele realiza o cálculo de alunos matriculados com base na média mensal de frequência, ao passo em que este contrato de gestão afere a quantidade de horas-aula ministradas para os alunos e conta cada aluno que permaneceu pelo menos um mês na mesma vaga. As definições de cursos, grupos de referência / artísticos / pedagógicos e de apresentações e público atendido também diferem entre os contratos.

**RECOMENDAÇÕES:** A UM sugere que os próximos Planos de Trabalho contemplem revisão das atuais formas de planejamento e mensuração de público e atendimento para as diferentes ações do Projeto Guri, com o objetivo de precisar melhor metas de total de matrículas, média de alunos, taxas de evasão e rematrícula. Assim, recomendamos que a Unidade Gestora e as Organizações Sociais estabeleçam uma parametrização dos principais resultados, com ênfase para aqueles que compõem as séries históricas do programa, estabelecendo definições conceituais comuns ou equivalentes e métricas similares para as quantificações (números de: vagas; alunos matriculados; alunos concluintes; horas-aula; apresentações de alunos; apresentações de grupos de referência; alunos integrantes de grupos de referência; público das apresentações; ações socioeducativas e afins; bolsas de estudo; máster classes e workshops). A Unidade de Monitoramento coloca-se à disposição para auxiliar nessas definições. Por sua vez, dada a superação de público das apresentações observada pelo segundo ano consecutivo, recomendamos a revisão da meta para os próximos planos de trabalho, tendo em vista o histórico dos últimos anos.

## 2) EXECUÇÃO DO PLANO DE TRABALHO

CUMPRIMENTO DO PLANO DE TRABALHO	2014		2015		ICM *	
	Previsto	Realizado'	Previsto	Realizado	R/R'	R/P
Nº de ações com metas	71	66	74	62	94%	84%
Nº metas condicionadas	23	19	23	20	105%	87%
Nº de ações com metas não executadas com justificativa aceita pela UGE	-	6	-	12	-	-

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

\*ICM = índice de cumprimento de metas, considerando aquelas integralmente cumpridas, ou seja, com realização igual ou maior que 100%.

**OBSERVAÇÕES:** A execução contratual do exercício 2015 foi relativamente menos bem-sucedida que a do ano anterior, indicando provável dificuldade de planejamento e necessidade de maior empenho em relação ao previsto. Todas as 12 metas não atingidas integralmente tiveram justificativas acatadas pela UGE. 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 84%.





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

**RECOMENDAÇÕES:** A previsão e busca de realização de metas condicionadas, sobretudo em períodos de crise, é importante e desejável, 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 deve denotar esforço meritório de planejamento e agilidade (na medida e que já prevê e deixa pré-aprovadas metas condicionadas a recursos adicionais) e de busca de sustentabilidade. Nessa direção, é importante que a viabilização de metas condicionadas seja, cada vez mais, associada a obtenção de recursos adicionais ou geração de receitas acessórias.

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

#### a) Informações da Unidade Gestora

Verificação - UGE	2014	2015
Realizou pesquisa de perfil e satisfação de público (Sim/Não)	Sim	Sim
Índice de satisfação do público com a programação cultural (%)	70%	99%*
Contribuiu para descentralização das ações culturais ( Sim/ Não)	Sim	Sim**
Cumpriu as rotinas e obrigações contratuais (Sim/Não/Parcial)	Sim	Sim***
Avaliação da prestação de contas (Satisfatório, Regular, Regular com ressalva, Insatisfatório)	Satisfatório	Satisfatório

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

#### OBSERVAÇÕES:

\*Em nota à fl 13 do Relatório Anual da OS, a SMC informa que a Pesquisa de Qualidade foi realizada pelo Instituto Datacenso junto a alunos e pais responsáveis. Não foi possível avaliar os resultados, pois a pesquisa não está anexada ao relatório anual, conforme informado na mesma nota.

\*\*Esse item diz respeito aos esforços para ampliar a oferta e fruição dos resultados culturais pelo Estado. A partir da planilha de municípios, criada pela 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 8 municípios *in loco* com a realização de diversas ações definidas no plano de trabalho pactuado com a UGE.

\*\*\*Segundo a UGE (p.46, Parecer Técnico) todas as rotinas técnicas foram integralmente cumpridas.

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

OS: Associação de Cultura, Educação e Assistência Social Santa Marcelina - SMC	2014	2015	Varição 2015/2014
Projeto Guri - Capital e Grande São Paulo	9,20	8,33	91%
Média dos contratos de gestão com as 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, apesar da queda na pontuação, o site do Projeto Guri – Capital e Grande São Paulo continua em “transparência satisfatória”.

**RECOMENDAÇÃO:** Que a OS prossiga 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.



**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, sendo que, relacionadas ao CG 02/2013, foram realizadas 4 visitas em: 14/10/2015, 27/10/2015, 10/11/2015 e 24/11/2015. Os principais pontos dessa visita foram: observar as atividades em desenvolvimento; verificar o funcionamento rotineiro dos polos; acompanhar as ações de circulação; conhecer áreas de trabalho técnico (aulas) e administrativas; verificar o 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 02/2013 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.
- As receitas foram da ordem de R\$ 23.193.183, sendo 78,1% proveniente de repasses da SEC, 2,9% resultantes de captação e 2% de receitas financeiras, além do uso dos fundos de reserva e contingência, que representaram 17,1% das receitas do exercício. Houve queda de 25% em relação ao repasse de 2014, em decorrência da crise financeira.
- As despesas de 2015 atingiram 96% do previsto, totalizando R\$ 24.655.671. Houve incremento de 5% em relação às despesas do ano anterior, em valores nominais. A maior variação com relação à previsão foi relativa a Acervo musical / Aquisição de acessórios e suprimentos / Concerto e manutenção, de 166%. O quadro de funcionários apresentou redução de 2% com relação a 2014.

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

- Todas as 12 metas não atingidas integralmente tiveram justificativa acatada pela UGE.
- Com relação ao exercício anterior, houve diminuição de 6% nas ações com metas integralmente cumpridas e aumento de 18% no número de alunos e 68% no públicos das apresentações, conforme quadro dos principais resultados alcançados.
- Houve cumprimento de 20 das 23 metas condicionadas.
- As variações orçamentárias impactaram a execução das ações apresentadas no plano, tendo a realização representado 84% do previsto.

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

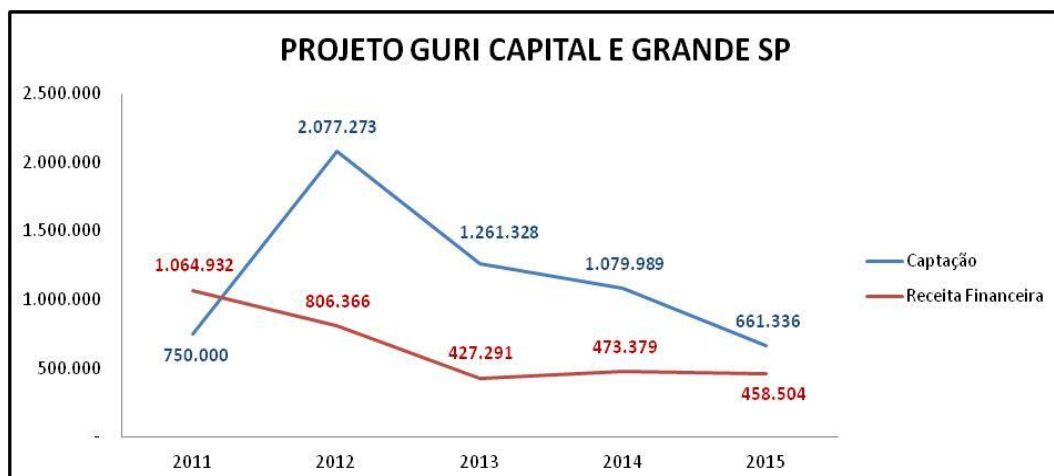
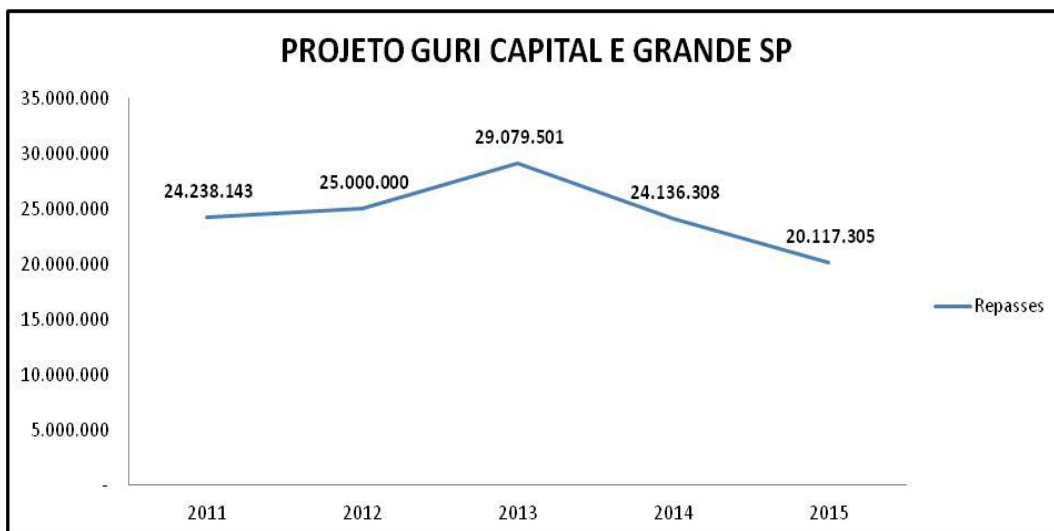
#### **1. Evolução histórica dos recursos financeiros e principais resultados do contrato de gestão**

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

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



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



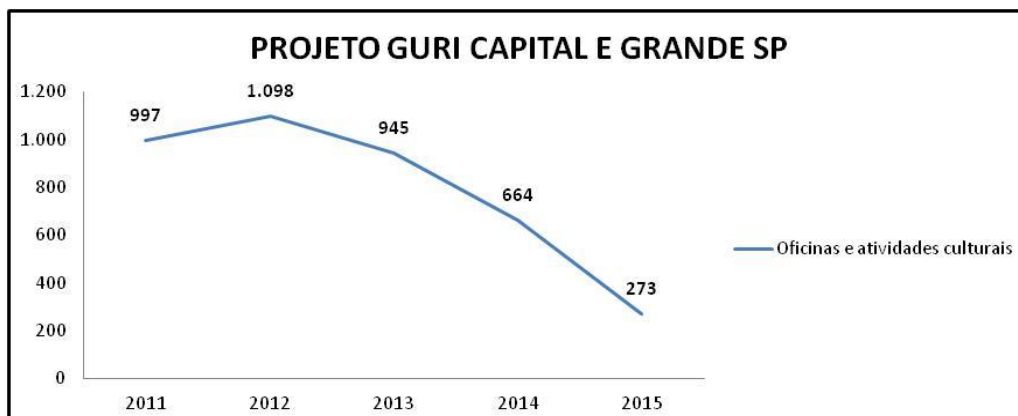
- Observa-se redução dos repasses nos dois últimos exercícios, embora os valores estejam em linha com a média histórica do contrato de gestão.
- O valor do repasse de 2013 inclui o pagamento de composição dos Fundos de Reserva e Contingência, por se tratar de primeiro ano do CG.
- Em 2012, a SMC captou junto a parceiros valores ligados a projetos dos Grupos Musicais do Guri e da Série Horizontes Musicais.
- As duas maiores parceiras não renovaram o patrocínio em 2013 (Banco SAFRA por mudança de estratégia e ISA-CTEEP pela queda de faturamento no setor elétrico) e as outras reduziram o valor de incentivo (conforme justificativa apresentada à UGE no Parecer UGE 2013).
- Embora o cenário de contração na captação tenha se consolidado nos anos seguintes, a meta de captação fixada em R\$ 1.800.000 não foi revista, levando a sucessivos exercícios com execução aquém da meta em 2013, 2014 e 2015.

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

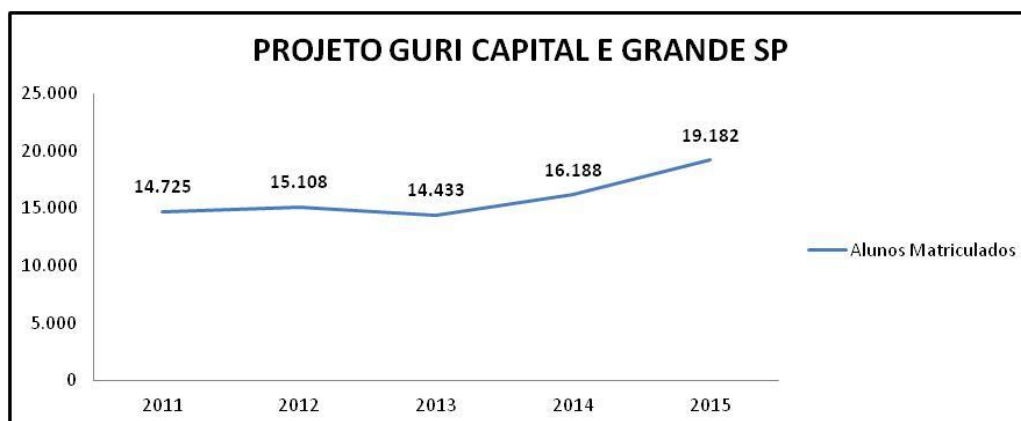
Apesar da redução nas receitas totais, o Projeto Guri manteve a perspectiva de crescimento de alunos, reiterando o sucesso que esses cursos vêm alcançando nas regiões onde estão localizados:



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



Ainda que o número de oficinas e atividades tenha diminuído, as séries históricas indicam aumento na quantidade total de público alvo (alunos), como se vê abaixo, e crescimento também do público das apresentações, que foi 68% maior que o exercício de 2014, conforme apresentado no item II.1. Isso parece sinalizar modificação no perfil das ações realizadas, focando maior qualidade e atratividade de público, bem como estratégias de comunicação mais eficientes, cabendo à Unidade Gestora a verificação e análise mais consistente a respeito.



Tais realizações sinalizam para a adequação das metas contratuais ao contexto de contração econômica sem perda do alcance social das atividades, assinalando 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.



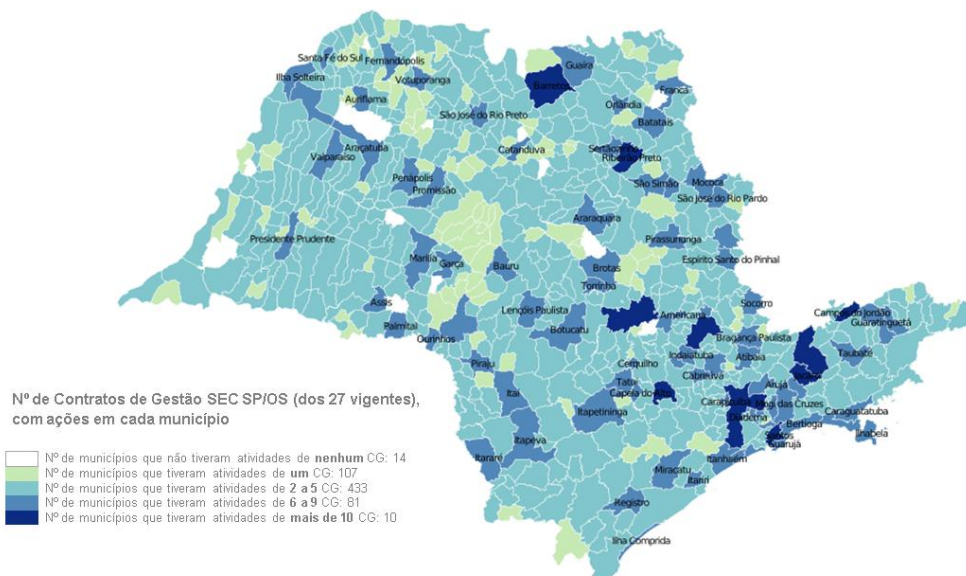
## GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

### SECRETARIA DA CULTURA

#### UNIDADE DE MONITORAMENTO

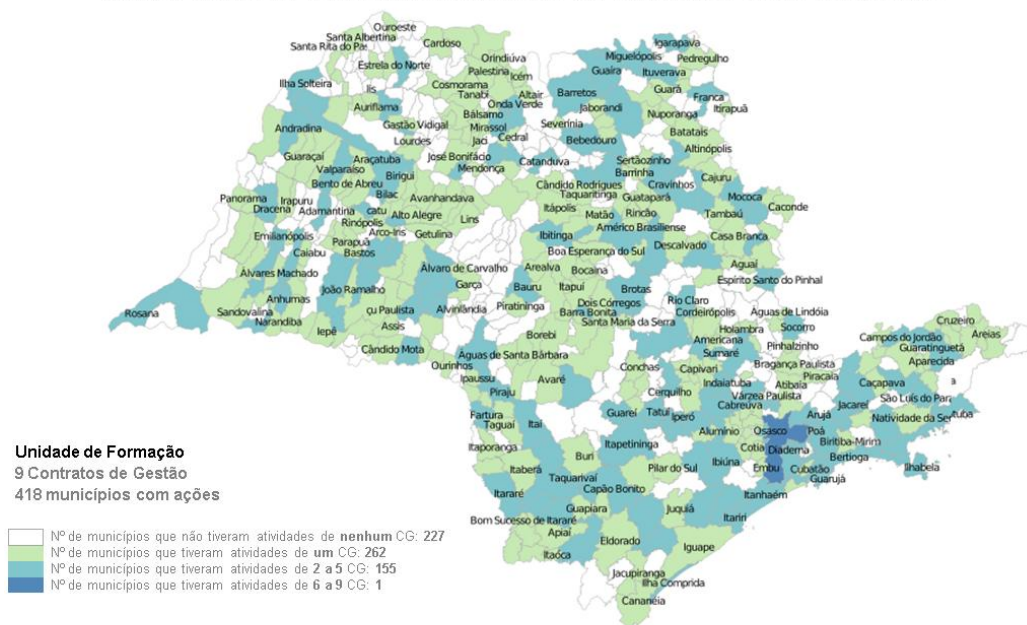
Assim, o primeiro mapa evidencia o total de municípios atingidos diretamente, somando ações de todos os contratos de gestão. O segundo permite verificar o comportamento das ações da área fim à qual está vinculado o contrato de gestão em exame (formação), e o terceiro traz o total de municípios beneficiados 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, 65,27% (421 municípios) receberam ações de organizações sociais atuantes na área de formação cultural. O contrato de gestão em exame foi responsável por realizar ações em 8 municípios paulistas, o que corresponde a 1,91 % do total de cobertura da área de formação (UFC), perfaz 1,27% da atuação promovida in loco pelo conjunto dos contratos de gestão no Estado e representa um índice de cobertura territorial paulista de 1,24%. O Projeto Guri Capital e Grande São Paulo atendeu 8 municípios e, dentro da Capital, foca seus esforços no atendimento de regiões fora do centro expandido, consonante com a diretriz de descentralização também em escala intra-municipal.

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 formação, 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.

## **2. Remuneração de recursos humanos - CLT**

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

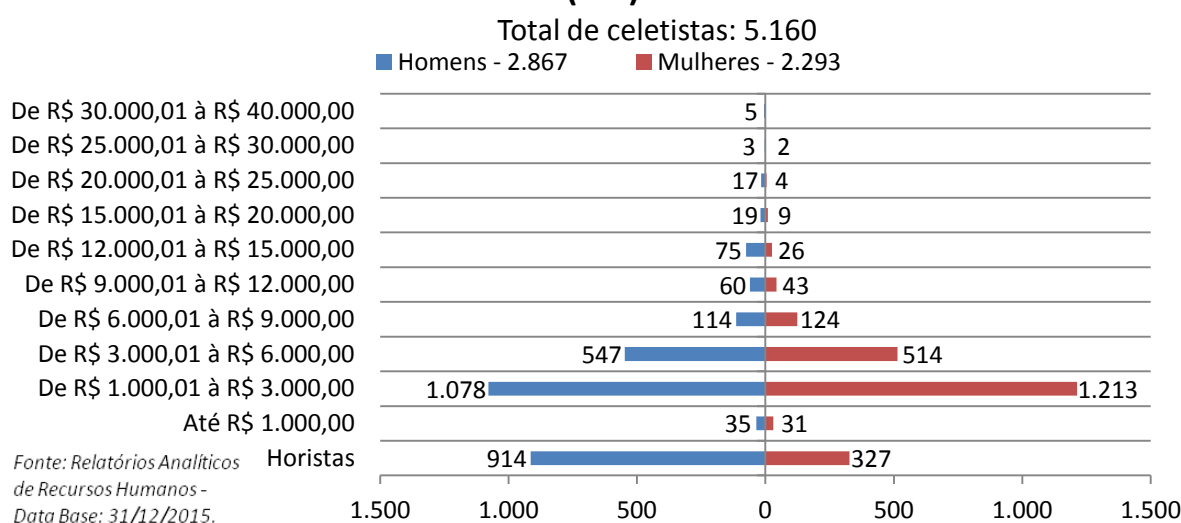


**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
SECRETARIA DA CULTURA  
UNIDADE DE MONITORAMENTO

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).

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.



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

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.

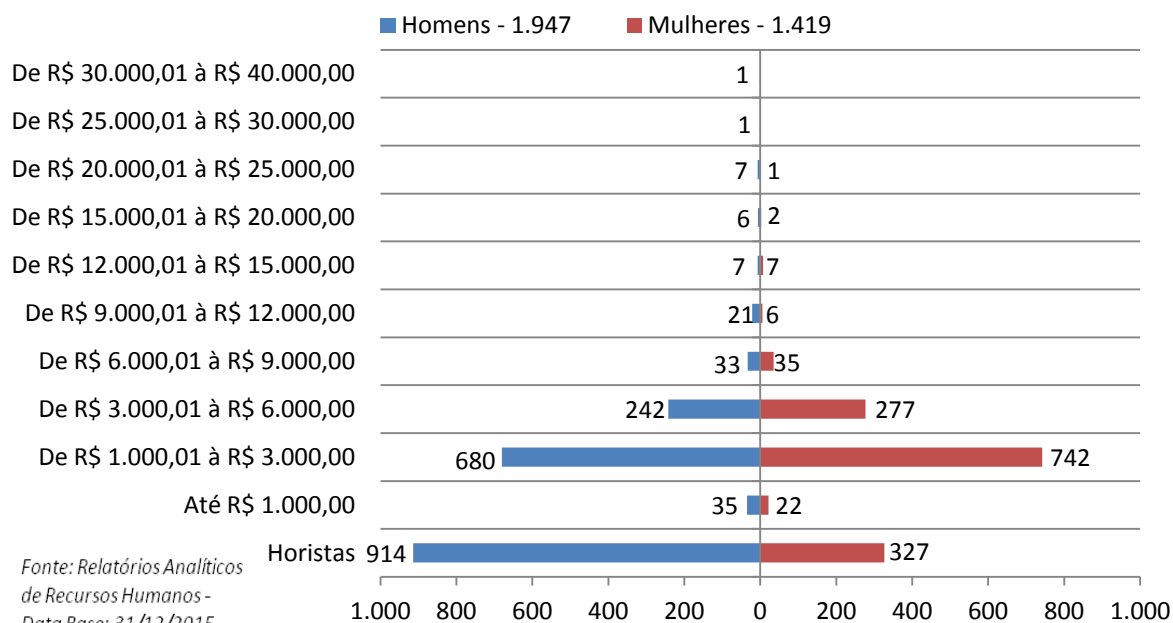
As questões de gênero aqui assinaladas objetivam lembrar que são vários os aspectos a serem considerados, quando se fala em remuneração de pessoal. As OSs de Cultura também têm um papel no esforço social e coletivo de se assegurar a distribuição de cargos e remunerações de forma equitativa, que leve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





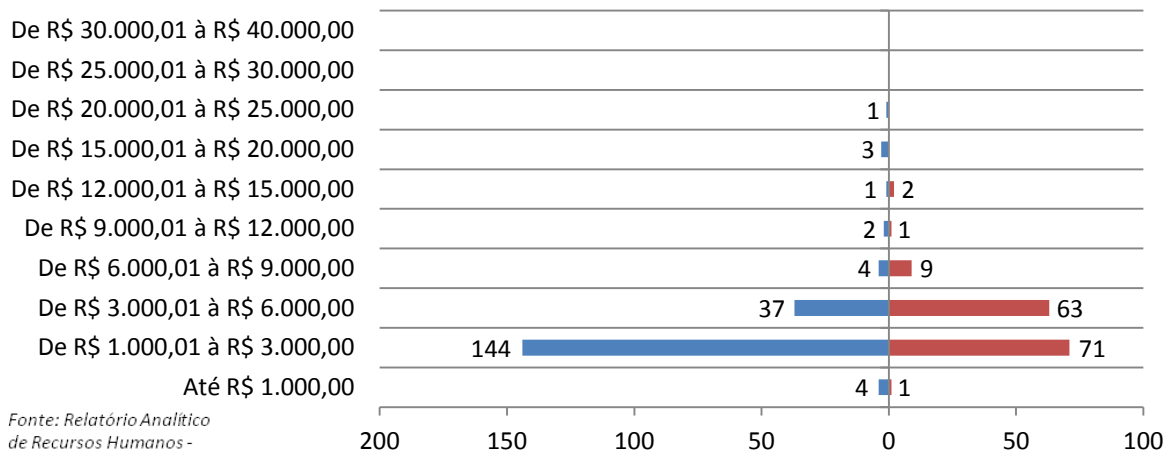


**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
SECRETARIA DA CULTURA  
UNIDADE DE MONITORAMENTO

**Recursos Humanos (CLT) CG 02/2013 - 2015**

Total de celetistas: 343

■ Homens - 196     ■ Mulheres - 147



Fonte: Relatório Analítico de Recursos Humanos - Data base: 31/12/2015.

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, 6,6% do total de recursos humanos empregados pelo conjunto de parcerias firmadas com organizações sociais, e 10,2% dos recursos humanos da Unidade de Formação Cultural. No CG 02/2013, 57% são homens e 47% são mulheres. Com relação a distribuição salarial, 64% ganha até R\$3.000, e 1% ganha acima de R\$15.000. 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 baixa compatibilidade e adequação, conforme se pode verificar no quadro a seguir:

ORGANIZAÇÃO SOCIAL		PESQUISA WIABILIZA				SALARIÔMETRO	
Cargo	Salário da OS	Salário Médio	Menor Salário	Maior Salário	Cargo Similar Pesquisado	Salário Médio Inicial	Cargo Similar Pesquisado
Gerente Executivo*	23.910	26.455	22.205	36.757	Diretor Executivo	16.068	Diretor executivo de instituições culturais
Administrador Geral*	19.386	21.084	15.825	33.083	Diretor Administrativo Financeiro	20.256	Diretor Administrativo e Financeiro
Gerente Corporativo Financeiro*	17.232	14.987	11.419	18.899	Gerente Financeiro/Contábil/Controladoria	7.974	Gerente financeiro
Assessor da Presidência*	17.232	9.433	7.397	12.270	Assessor de diretoria	2.493	Assessor de presidência
Gestor Pedagógico	14.308	13.271	11.180	16.512	Gerente de Programa Educacional	2.762	Coordenador pedagógico
Gestor de Produções e Eventos	14.064	13.751	11.180	18.234	Gerente de Projetos Culturais/Eventos	4.345	Coordenador de eventos



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

Coordenador de Projetos Sociais	12.074	13.751	11.180	18.234	Coord./ superv. de projetos culturais	4.031	Coordenador de projetos sociais
Coordenador Pedagógico	12.074	9.419	6.652	12.738	Coord./ superv. programa educacional	2.762	Coordenador pedagógico
Coordenador de Desenvolvimento Institucional*	10.932	13.751	11.180	18.234	Coord./ superv. de projetos culturais	-	-
Monitor de polo	9.441	-	-	-	-	2.653	Professor de Música de Nível Superior

Fontes: Pesquisa Wiabiliza Soluções Empresariais, contratada por 31 instituições culturais, das quais 16 são OSs; Portal: Salariômetro (FIPE)<sup>1</sup> – [www.salarios.org.br](http://www.salarios.org.br), consultado durante o mês de maio/2016

\* Cargos compartilhados entre Programas Guri e EMESP, constantes apenas da listagem deste Contrato de Gestão.

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

As maiores variações com relações a valores de mercado encontrados no portal Salariômetro devem-se à dificuldade de estabelecimento de correspondências apropriadas entre os cargos nas Organizações Sociais e aqueles constantes na pesquisa, sem levar em conta complexidade e porte da organização e correspondência compatível de grau hierárquico. Os cargos de Gerente Executivo e Administrador Geral foram considerados como nível de diretoria em face da estruturação particular da Santa Marcelina Cultura.

Os cargos de área meio da Organização Social são rateados entre este contrato e o 01/2013 (Projeto Guri), referente à gestão da EMESP, na proporção de 55% (este CG) e 45% (01/2013). A remuneração nesses casos é única (cada empregado recebe apenas um salário da OS, salvo nos casos devidamente registrados e legalizados em que há o cumprimento de funções complementares e regidas por sindicatos trabalhistas diferentes, como por exemplo: músico e professor de música), mas a OS tem a possibilidade de optar por alocar os funcionários que atuam em mais de um contrato em ambos (com rateio, conforme este caso) ou em um deles apenas. Para não distorcer a análise e considerando que a situação de gestão de mais de um contrato pode ser conjuntural, sendo que todos os contratos de gestão demandam ter os profissionais necessários ao seu cumprimento, optamos por fazer menção a esse fato (que configura economia, via otimização de recursos, em diversos casos, como neste), porém citar todos os cargos mais bem remunerados que exerçam atuação no contrato de gestão, mesmo que exerçam função remunerada apenas por outro contrato.

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

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 indicativos 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.

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



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

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

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

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

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

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

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

As três negativas acima indicam que seria inviável no curto e médio prazo, e possivelmente também no longo prazo, a viabilização de pessoal por parte da Administração para a execução direta do objeto contratual. Sem essa possibilidade, toda a perspectiva da execução direta torna-se



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

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

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

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

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

Por sua vez, a prestação de contas da Organização Social permitiu verificar, a partir da planilha analítica com nomes, cargos e salários, que a OS utilizou, no mês 12, R\$ 1.032.237, para a remuneração de seus 346 empregados, cuja média salarial nominal em 31/12/2015 foi de R\$ 3.009.

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

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

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

#### **4. Conclusão**

De acordo com os dados analisados, a execução contratual atingiu quantitativamente todos os resultados previstos, correspondendo adequadamente à execução orçamentária. Desse modo, registramos que, na avaliação da Unidade de Monitoramento, a prestação de contas da OS Associação de Cultura, Educação e Assistência Social Santa Marcelina - SMC referente à execução do contrato de gestão 02/2013 no exercício de 2015 foi considerada **regular** (vide quadro-resumo de avaliação ao final deste Parecer), cabendo aprimoramento da planilha gerencial de orçamento



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

previsto x realizado, dada a dificuldade de análise pela ausência de utilização do modelo SEC, 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.

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

Reforçamos a recomendação de esforço por parte da UGE e de cada Organização Social gestora do programa Projeto Guri, no sentido de estabelecer conceitos e parâmetros de aferição comuns para os principais resultados previstos, visando a permitir maior transparência e clareza das realizações obtidas e, inclusive, permitir visualizar mais facilmente como, a partir das mesmas diretrizes da SEC, as diferenças de encaminhamento têm afetado o desempenho do programa Projeto Guri junto ao seu público. Nessa direção, é útil verificar a possibilidade de uma pesquisa de perfil e satisfação de alunos e pais, considerando ainda o monitoramento de ex-alunos, para qualificar as análises de impacto das ações empreendidas. Registramos que tais diferenças, no campo cultural, são não só possíveis como legítimas, desde que alinhadas às diretrizes públicas, podendo até ser desejável que abordagens distintas sejam aplicadas, para ampliar as possibilidades de sucesso junto à diversidade de públicos e situações dos polos e das parcerias observadas no Estado.

A título de contribuição para as parametrizações necessárias, apresentamos o comparativo efetuado pela Unidade de Monitoramento, tomando por base os relatórios das OSs AAPG e SMC e informações complementares por elas fornecidas. Cabe observar que se trata de primeiro estudo no sentido de tecer considerações a respeito da eficiência observada em cada contrato de gestão e que o mesmo será futuramente complementado por levantamento de dados de iniciativas similares, dentro do possível (e da existência de ações semelhantes desenvolvidas por parte do Poder Público ou da iniciativa privada).

<b>COMPARATIVO DE DESPESAS REALIZADAS X RESULTADOS ATINGIDOS</b>					
<b>PROJETO GURI – CAPITAL (SMC) E INTERIOR/LITORAL (AAPG)</b>					
<b>RESULTADOS:</b>	<b>Capital (SMC)</b>	<b>Interior (AAPG)</b>	<b>DESPESAS (R\$):</b>	<b>Capital (SMC)</b>	<b>Interior (AAPG)</b>
<b>Total de polos</b>	46	364	<b>Por polo</b>	R\$ 535.993	190.416
<b>Total de turmas</b>	2.730	6.404	<b>Por turma</b>	9.031	10.823
<b>Total carga horária</b>	Não informou	Não informou	<b>Por hora/aula</b>	-	-
<b>Total de vagas</b>	18.487	54.793	<b>Por vaga oferecida</b>	1.334	1.265
<b>Total de alunos matriculados</b>	19.182	42.304	<b>Por aluno matriculado</b>	1.285	1.638
<b>Total de alunos concluintes</b>	10.699	Não informou	<b>Por aluno concluinte</b>	2.304	-
<b>Média de vagas por polo</b>	<b>402</b>	<b>151</b>			
<b>Média de turmas por polo</b>	<b>59</b>	<b>18</b>			
<b>Média de vagas por turma</b>	<b>7</b>	<b>9</b>			

É fundamental, para precisar os dados apresentados, que seja feita a compatibilização de conceitos e métricas de mensuração, bem como o fornecimento de dados equivalentes por ambas as organizações sociais parceiras. No entanto, a partir das aproximações desenvolvidas no âmbito da UM a título de exercício inicial, já é possível tecer as seguintes ponderações:

- Os polos da capital e grande SP tendem a ser maiores e mais caros que os polos do interior e litoral.
- Em média, os polos da capital e grande SP têm 402 vagas por polo, ao passo em que os polos do interior têm 151 vagas por polo, também em média.



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

- Essa configuração se justifica pelo próprio perfil das localidades onde os polos estão situados, uma vez que os polos da capital, em geral, ocupam escolas da periferia do município de São Paulo e cidades próximas, onde é possível abrigar um maior número de alunos. Embora isso aumente o custo do polo, reduz os custos por turma, aproveitando a mesma infraestrutura.
- Embora o custo por polo no interior e litoral seja menor, os custos por turma tendem a ser maiores, dada a necessidade de um maior número de polos. Por outro lado, essa configuração permite capilarizar o projeto por um número maior de municípios (313 ante 8 no caso do Guri Capital e Grande SP), o que é decisivo para o sucesso da descentralização da política cultural pelo Estado.
- Essa distinção, em princípio, parece justificar a razão de o aluno do polo no interior/litoral ter um custo maior do que aquele na Capital/Grande SP. No entanto, outras variáveis precisam ser consideradas, para aprimorar essa análise e dotar a conclusão de maior consistência.
- Não foi possível fazer uma análise a respeito do custo por hora/aula – dado que será importante posteriormente, ao ser reunido a avaliações qualitativas do perfil de alunos formados, para que se possa verificar com mais precisão a qualidade da educação musical oferecida.
- Os custos por vaga, matriculados e concluintes tomaram por base as despesas totais do exercício 2015, para uma primeira visão do assunto, sem considerar os custos associados à manutenção da área meio e a outras atividades que não a formação musical em sala de aula (tais como apresentações dos grupos de referência, por exemplo). É importante refazer tais cálculos levando em conta a distribuição interna desses valores, porém, para tanto, é fundamental avançar na compatibilização e conceituação proposta, a fim de evitar equívocos e distorções.

Os dados acima visam a evidenciar o empenho que a Unidade de Monitoramento vem empreendendo para aperfeiçoar a avaliação de resultados dos contratos de gestão. Sinalizam, portanto, um esforço de maior conhecimento dos objetos contratuais e da maneira de planejar, executar e registrar as ações e as realizações. Esse esforço prosseguirá com a ação complementar, junto à Unidade Gestora e às OSs parceiras, para que a execução orçamentária possa ser analisada à luz da execução quantitativa das metas e também dos resultados qualitativos e impactos sociais gerados. Nesse sentido, caberá avançar na direção de compatibilizar também as pesquisas qualitativas e a aferição dos resultados paralelos à educação musical, promovidos pelo programa Projeto Guri, e que dizem respeito às ações socioeducativas, de incentivo à escolarização formal com bom desempenho, de relacionamento com as famílias e de proteção à criança e ao adolescente desenvolvidas.

Por fim, cabe registrar preocupação relacionada à tendência de redução de aportes do Estado para o contrato de gestão, ainda sob a influência do cenário de grave crise econômica nacional. Unidade Gestora e OS deverão estar atentas às readequações necessárias, para garantir a continuidade do contrato de gestão da melhor maneira possível, inclusive por meio da busca de novas parcerias, fontes adicionais de recursos financeiros e materiais e revisão de contratos com fornecedores e prestadores de serviços. Nesse sentido, é fundamental observar que as reduções orçamentárias efetuadas não poderão implicar descontinuidade das ações de manutenção, conservação preventiva e segurança dos polos, para evitar que seu público e os trabalhadores correlacionados sejam postos em risco.

São Paulo, 13 de maio de 2016.

Claudinéli Moreira Ramos  
Coordenadora da Unidade de Monitoramento



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

**EQUIPE DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO**

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

**Coordenação:** Claudinéli Moreira Ramos

**Diretoria de Avaliação:** Marianna Percínio Moreira Bomfim (diretora)

Ricardo Kazuo Ysimine, Carlos Curto Rodrigues Pato

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

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

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

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

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

São Paulo, Secretaria da Cultura, Maio/2016.