



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

**PA-UM Nº 04/2016**

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

Contrato de Gestão nº 01/2012

Objetos: Projeto Guri Interior e Litoral + Fundação Casa

OS: Associação Amigos do Projeto Guri - AAPG

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



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

## **APRESENTAÇÃO**

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

## I. DESEMPENHO ECONÔMICO E FINANCEIRO

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

### 1) RECEITAS DO CONTRATO DE GESTÃO

	2014	2015		variação	
	Realizado'	Previsto	Realizado	Realizado 2015/2014	2015 Realizado/Previsto
<b>a) Repasses</b>	65.580.946	62.652.322	58.819.388	90%	94%
<b>b) Captação</b>	3.297.401	3.000.000	3.399.032	103%	113%
- incentivada		3.000.000	1.019.174	97%	204%
<b>c) Receitas Fin.</b>	1.047.446	500.000	3.460.524	-	100%
<b>d) Outras</b>	<b>21.184</b>	<b>3.460.524</b>	<b>8.877.027</b>	-	257%
Saldo suplementação recebido em 2014	-	3.460.524	-	-	-
Recursos convênios e parcerias (R\$)	21.184	-	5.322.213	-	-
Fundo de contingência	-	-	-	-	-
Fundo de Reserva	-	-	94.289,51	-	-
<b>e) Total(a+b+c+d)</b>	<b>69.946.978</b>	<b>69.612.846</b>	<b>72.114.622</b>	<b>103%</b>	<b>104%</b>

Fonte: Relatório Gerencial de Orçamento Previsto x Realizado

#### OBSERVAÇÕES:

As receitas foram da ordem de R\$ **72.114.622**, sendo 81,6% proveniente de repasses da SEC, 4,7% resultantes de captação e 1,4% de receitas financeiras. 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 7,5% do realizado no exercício, e o saldo da suplementação recebida em 2014, correspondente a 4,7%. De acordo com o Parecer UGE (p. 44), 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. No total, foram revertidos R\$ 5.416.503 dos fundos. A 5ª parcela do repasse foi reduzida e fracionada em duas vezes, conforme página 6 do Parecer UGE.

A captação total informada pela OS à UGE (Parecer UGE, p. 30) no exercício de 2015 foi de R\$ 4.530.261,33. No entanto, parte desse valor foi captado via Lei Rouanet para utilização em 2016. Ainda que a meta tenha sido superada, a variação a menor em relação ao exercício anterior foi de 3%.

**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 pela estruturação de um plano de desenvolvimento institucional que priorize a ampliação e diversificação de fontes de receitas, seja mediante parcerias, patrocínios, doações de pessoas físicas e jurídicas ou outras.

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

#### a) Recursos Humanos

	2014		2015		variação	
	Previsto	Realizado'	Previsto	Realizado	Realizado 2015/2014	2015 Realizado/Previsto
Recursos Humanos (R\$)	54.759.824	55.219.775	57.993.012	58.547.621,85	106%	101%
Dirigentes (R\$)	1.580.136	1.312.284	1.690.746	1.428.403	109%	84%



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

Total despendido com RH/Receitas Totais	*	79%	83%	81%	-	-
Total despendido com dirigentes/Receitas Totais	*	2%	2,43%	1,98%	-	-
Número de empregados CLT (em 31/12)	sem previsão	1.582	sem previsão	1.556	98%	-
Data da ata de aprovação do manual de RH (e última alteração) pelo Conselho Administrativo	sem previsão	20/05/2015	sem previsão	20/05/2015	-	-

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 foi reduzido em 2% em relação a 2014. O percentual despendido com recursos humanos está adequado ao limite estabelecido contratualmente em 89%, bem como o despendido com dirigentes, que permaneceu abaixo do limite fixado em 3%.

**b) Principais Despesas com Pessoas Jurídicas**

	2014	2015		Variação	
	Realizado'	Previsto	Realizado	Realizado 2015/2014	2015 Realizado/Previsto
Vigilância / portaria / segurança	222.466	254.058	254.020	114%	100%
Limpeza	477.372	620.776	552.350	116%	89%
Jurídica	92.113	133.903	60.196	65%	45%
Auditoria	111.839	119.557	65.205	58%	55%
Administrativa/RH	77.341	95.645	46.408	60%	49%

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

**OBSERVAÇÃO:** Embora 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.

**c) Utilidades Públicas**

	2014	2015		Variação	
	Realizado'	Previsto	Realizado	Realizado 2015/2014	2015 Realizado/Previsto
Utilidades Públicas (água, telefone, internet, energia)	458.550	663.706	420.771	92%	63%

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 visando manter a redução do consumo de água e energia, 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.



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

**d) Programas**

	2015		Varição
	Previsto	Realizado	R/P
Programa de Edificações: Conservação, Manutenção e Segurança	288.723	221.124	77%
Programa Edificações/Receitas totais *	0,41%	0,33%	
Programas de Trabalho Área Fim			
Compra, Manutenção de Acessórios e Instrumentos Musicais	113.579	79.878	70%
Promoção da Educação Musical	100.000	143.018	143%
Comunicação e Mobilização	460.000	369.948	80%
Incentivo a Prática Coletiva de Música	279.850	219.246	78%
Apoio ao Desenvolvimento de Carreiras na Área de Música	913.780	822.750	90%
Ampliação da Rede de Parcerias Projeto Guri Nacional e Internacional	60.000	117.956	197%
Suplementação 2014	3.460.524	3.460.524	100%

Fonte: Relatório Gerencial de Orçamento Previsto x Realizado

**OBSERVAÇÕES:**

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

A OS não comenta a variação a menor dos Programas de Edificação e da Área Fim, e nem o parecer da UGE, não ficando claro se o percentual estava superestimado e os valores aplicados foram suficientes para a manutenção predial, conservação preventiva e segurança previstos ou se a não-aplicação do recurso representou a não-realização de ações necessárias nessas áreas de atuação.

Ainda que as despesas tenham se mantido abaixo do previsto, alinhando-se aos esforços envidados para economia de recursos, os Programas de Trabalho de “Promoção da Educação Musical” e “Ampliação da Rede de Parcerias do Projeto Guri em Âmbito Nacional e Internacional” apresentaram aumento de 43% e 97%, respectivamente. Em relação às parcerias, a Organização Social explicita (Relatório Anual de Atividades, p. 16) que tal ampliação teria motivado a superação das metas de número de apresentações e no público atingido por elas. Internacionalmente, mantém parcerias com a Bélgica e MOVE - Musicians and Organizers Volunteer Exchange (Parecer UGE, p. 43). Em resposta a questionamento da UGE, a Organização Social alega que “essa superação no número de apresentações não impactou no orçamento, tendo sido grande parte dos eventos realizados com o apoio dos parceiros e otimização de recursos disponíveis. Essa maior quantidade de apresentações tem agregado valorização da marca Projeto Guri bem como a ampliação de público para as ações culturais promovidas pelo Governo do Estado.” (Parecer UGE, p. 17).

**RECOMENDAÇÕES:** Em prestações de contas futuras OS deve correlacionar o aumento do gasto com parcerias com os resultados que as mesmas proporcionam, de modo a melhor avaliar seus benefícios no cumprimento das metas e melhor dimensionar tanto a projeção de gasto na rubrica quanto à variação decorrente nos resultados. 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, ou evitar opções que comprometam a qualidade dos resultados previstos. Em relação às parcerias. Da mesma maneira, é importante evidenciar que a superação dos gastos previstos nas rubricas de área fim não comprometem as demais realizações e obrigações previstas.

**e) Receitas e Despesas**

	2014	2015		Variação	
	Realizado'	Previsto	Realizado	Realizado 2015/2014	2015 Realizado/Previsto
Receitas Totais	69.973.061	69.612.846	72.114.622	103%	104%



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

Despesas Totais	65.870.097	69.612.846	69.311.433	105%	99,6%
Receitas - Despesas	4.102.964	-	2.803.188		

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

**OBSERVAÇÕES:** As despesas de 2015 atingiram 99,6% do previsto, totalizando R\$ 69.311.433,47. Este montante foi acrescido em 5% em relação ao ano anterior, em valores nominais. O saldo positivo de R\$ 2.803.188 resultou da reversão dos fundos de reserva e contingência.

**RECOMENDAÇÕES:** Em virtude da grave crise que acomete a economia, a Unidade de Monitoramento recomenda que o planejamento para o exercício de 2016 seja cauteloso na projeção de despesas de modo a reverter a tendência de crescimento verificada.

### 3) INDICADORES DE DESEMPENHO ECONÔMICO E FINANCEIRO

INDICADORES	2014	2015
Índice de liquidez seca	1,04	1,12
Relação entre despesas áreas meio/fim	0,20	0,18
Relação entre receitas/despesas	1,00	1,00
Parecer da Auditoria Independente KPMG (2014) e BDO (2015)	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	*	07/03/2013

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 Unidade Gestora e da Unidade de Monitoramento não encontraram indícios de irregularidade ou não conformidades.

## 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	Realizado 2015/2014	2015 Realizado/Previsto
Quantidade vagas oferecidas (*)	52.900	52.588	52.163	53.180	101%	102%
Quantidade vagas preenchidas *	38.352	40.791	37.818	42.403	104%	112%



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

Taxa de ocupação das vagas oferecidas *	72%	78%	73%	80%	103%	110%
Quantidade alunos matriculados **	33.825	34.033	33.344	34.908	103%	105%
Quantidade de polos em funcionamento ***	-	-	306	310	-	101%
Quantidade de apresentações artísticas ****	-	-	1.000	2.019	-	202%
Atendimentos relativos às apresentações artísticas *****	400.000	489.176	400.000	479.775	98%	120%
Concessão de bolsas de estudo *1	-	-	245	263	-	107%

(<sup>1</sup>)2014 - AÇÃO 9; 2015 - média dos trimestres; \*2014 - AÇÃO 10; 2015 - ação relacionada a "quantidade de vagas preenchidas"; \*\*2014 - AÇÃO 8; 2015 - alunos matriculados; \*\*\* 2014 - não computado no PA UM; 2015 - não inclui F.CASA (58 polos); \*\*\*\* 2014 - AÇÃO 19; 2015 - Relativo a apresentações artísticas ou pedagógicas. Não inclui grupos de referência; \*\*\*\*\* 2014 - AÇÃO 19 (atendimento em eventos); 2015 Ação relacionada a quantidade de público nas apresentações artísticas (foi substituída por Atendimentos); \*1 Ação não computada no PA UM 2014.

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

**OBSERVAÇÕES:** 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 duplicada, representando um aumento de 20% no público atendido, porém sem alcançar o mesmo público do ano anterior. A Organização Social atribui essa superação às parcerias empreendidas no ano de 2015 (Relatório Anual de Atividades, p. 16).

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.

**RECOMENDAÇÕES:** A justificativa da Organização Social para a superação das metas de número de apresentações e público decorrente alega que tais superações não incorreram em custo adicional pois decorreram do sucesso das parcerias realizadas. Por outro lado, os gastos com parcerias superaram em 43% o previsto (ver p. 5 deste Parecer). A UM recomenda que Unidade gestora e Organização Social pactuem melhor forma para aferir e relacionar custos e benefícios das parcerias empreendidas para o exercício de 2016.

As informações referentes aos Polos Fundação Casa deverão integrar o quadro de principais resultados alcançados no exercício de 2016 e integrar quaisquer totalizações de resultados do programa.

A UM sugere ainda que os próximos Planos de Trabalho contemplem revisão das atuais formas de planejamento e mensuração de público e atendimento para as diferentes ações do Programa 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. Dentro desta revisão, é importante que as metas para taxa de ocupação de vagas, situadas entre 70 e 80% em 2015, sejam adequadamente dimensionadas para melhor aproveitamento de recursos destinados às vagas oferecidas.

## 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	33	33	28	25	76%	89%
Nº metas condicionadas	6	12	0	0	-	-
Nº de ações com metas não executadas com justificativa aceita pela UGE	-	5	-	3	-	-

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



**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:** A execução contratual do exercício 2015 foi menos bem-sucedida que a do ano anterior, indicando possível dificuldade de planejamento ou efeitos das contingências orçamentárias. 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%.

**RECOMENDAÇÕES:** A previsão e busca de realização de metas condicionadas, sobretudo em períodos de crise, é importante e muito 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 denota esforço meritório de planejamento e agilidade (já prever e deixar pré-aprovadas metas condicionadas a recursos adicionais) e de busca de sustentabilidade.

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

#### a) Informações da Unidade Gestora

Verificação - UGE	2014	2015
Realizou pesquisa de perfil e satisfação de público (Sim/Não)	Sim	Sim
Índice de satisfação dos alunos* (%)	91,40%	98,50%
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.

\* A pesquisa, realizada com 1576 alunos com mais de 12 anos, apresentou índice de satisfação de 98,5%. A amostra seguiu a distribuição proporcional das regionais e excetuou Polos Fundação Casa (Anexo 26 do Relatório Anual de Atividades da OS). O índice atingido, em comparação com os resultados de 2014, aponta melhoria na percepção de qualidade por parte do público pesquisado.

\*\* 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 **313** municípios *in loco* com a realização de diversas ações definidas no plano de trabalho pactuado com a UGE.

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

Associação Amigos Do Projeto Guri - AAPG	2014	2015	Variação 2015/2014
Polos do Projeto Guri - Interior e Litoral + Fundação Casa	8,40	8,10	96%
Média do IT SEC SP (todos os sites dos objetos contratuais)	8,32	8,51	102%

Fonte: Planilha Índice de Transparência UM / SEC SP 2015

**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 – Interior e Litoral continua em “transparência satisfatória”.



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

**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.

**c) Visitas de campo**

Ao longo de 2015 foram realizadas 60 visitas de campo pela Unidade de Monitoramento, sendo que, relacionadas ao CG 01/2012, foram realizadas 8 visitas a polos diferentes em 6 datas: 10/09/2015, 21/09/2015, 21/10/2015, 03/11/2015, 17/11/2015 e 01/12/2015. 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 01/2012 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\$ 72.114.622, sendo 81,6% proveniente de repasses da SEC, 4,7% resultantes de captação e 1,4% de receitas financeiras. 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 7,5% do realizado.
- Pode-se considerar que essa utilização dos recursos de reserva e contingência constituiu suplementação ao repasse do ano, de modo que a OS conseguiu compor receitas totais para fazer frente a todas as despesas, mesmo considerando o aumento da despesa em relação ao ano anterior.
- As despesas de 2015 atingiram 99,6% do previsto, totalizando R\$ 69.311.433,47. Esse montante cresceu 5% em relação às despesas do ano anterior, em valores nominais, contrariando orientação desta SEC no sentido de redução de gastos diante da grave crise econômica que atinge o país. As maiores variações com relação à previsão foram relativas a: Promoção da Educação Musical: 143%; Ação da rede de parcerias do Projeto Guri em âmbito nacional e internacional: 197%.
- O quadro de funcionários apresentou variação negativa de 2% com relação a 2014.

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

- As 3 metas não atingidas integralmente tiveram justificativa acatada pela UGE.
- Nenhuma meta condicionada foi cumprida.
- O equilíbrio orçamentário não garantiu a execução integral das ações apresentadas no plano, tendo a realização representado 89% do previsto.

Destacamos que a apresentação do relatório de atividades pela AAPG não observou devidamente as recomendações da Unidade de Monitoramento, na apresentação do Quadro-Resumo, dificultando a análise dos dados. Registramos que é fundamental essa observância no futuro, a fim de evitar prejuízo à qualidade da análise. Em caso de dúvidas ou dificuldades, a OS poderá procurar, com a devida antecedência, a Unidade de Monitoramento, juntamente com a Unidade Gestora, para garantir os esclarecimentos necessários ao uso correto dos referenciais.

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

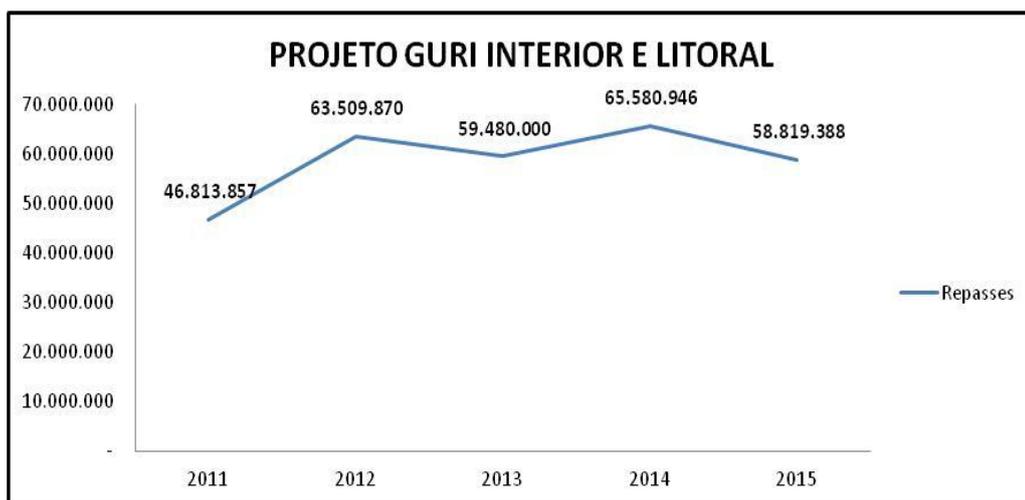


**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
SECRETARIA DA CULTURA  
UNIDADE DE MONITORAMENTO

**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:



Apesar da redução dos repasses em 2015, a receita total manteve tendência de crescimento em virtude da reversão de fundos. A partir de 2012 houve significativo aumento na captação de recursos, desempenho extremamente satisfatório diante das crescentes restrições na disponibilidade de recursos estaduais.



Registramos nossa preocupação com a potencial inviabilidade de continuidade das ações com a necessária 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 do programa do Estado geridos na parceria em análise. Nesse sentido, cabe ainda menção à dificuldade de ampliar a captação de recursos em relação à observada no período (pois a crise afeta a todos) e que se assemelha a empreitadas equivalentes na área cultural em todo o Estado e no país.

Ainda assim, tendo em vista 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,



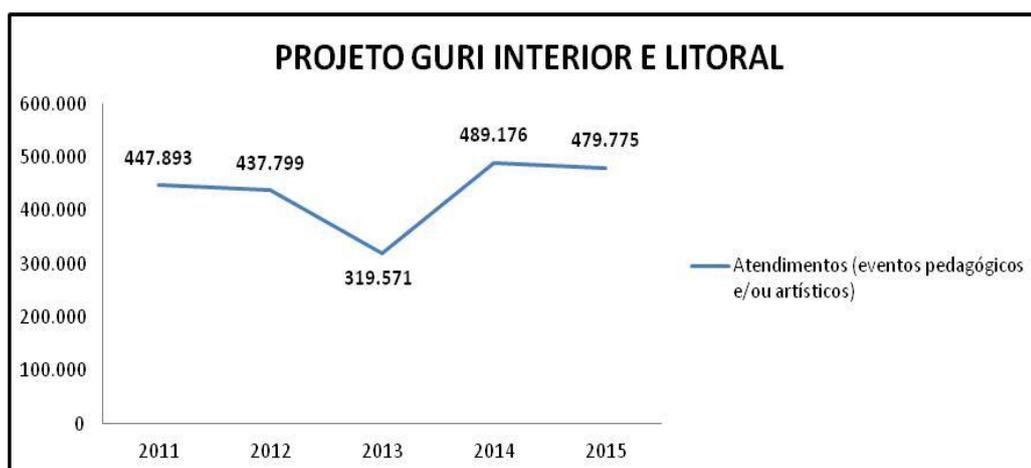
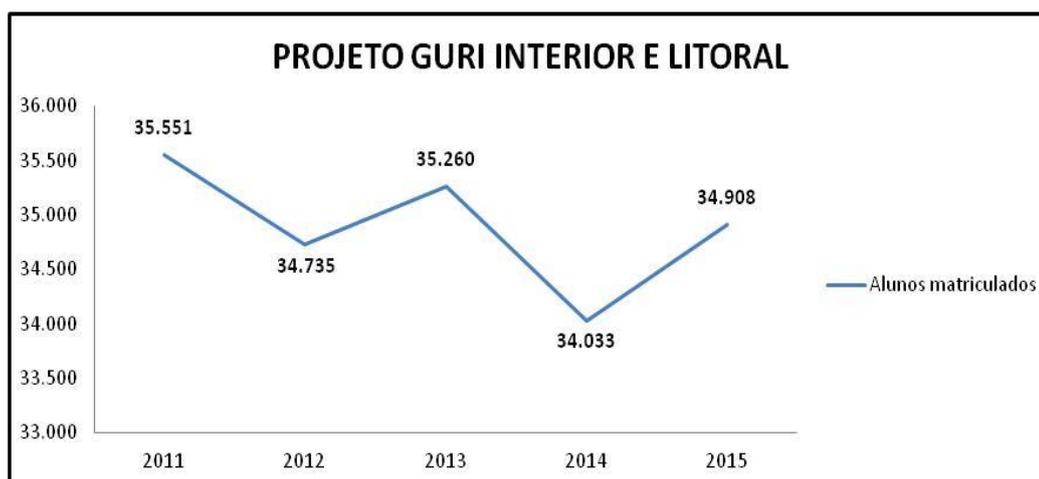
**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
**SECRETARIA DA CULTURA**  
**UNIDADE DE MONITORAMENTO**

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.

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

Ainda que tenham sido fechados 5 polos em 2015, houve aumento de 875 alunos matriculados registrados em relação ao exercício anterior. No período de quatro anos, a quantidade de alunos matriculados registrada neste CG apresenta pouca variação percentual, de 4%, mas dadas as proporções do Programa, essa variação representa uma diferença de 1518 alunos entre o maior registro, de 2011, e o menor, em 2014.

É importante ressaltar que a forma de contabilização adotada pela AAPG, pela média das posições mensais de alunos ativos, deixa de trazer informações importantes para a adequada gestão do Programa, como o total de matriculados, a taxa de ocupação efetiva das turmas e taxa de conclusão.



Tais realizações, além de sinalizar a eficiência do contrato de gestão no cumprimento das metas propostas, são importantes, sobretudo, para se verificar a efetividade dos esforços do contrato de gestão em direção ao resultado estratégico da Política Estadual de Cultura que busca assegurar: “cidadãos com acesso pleno, em todo o Estado, aos programas, grupos artísticos e equipamentos



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

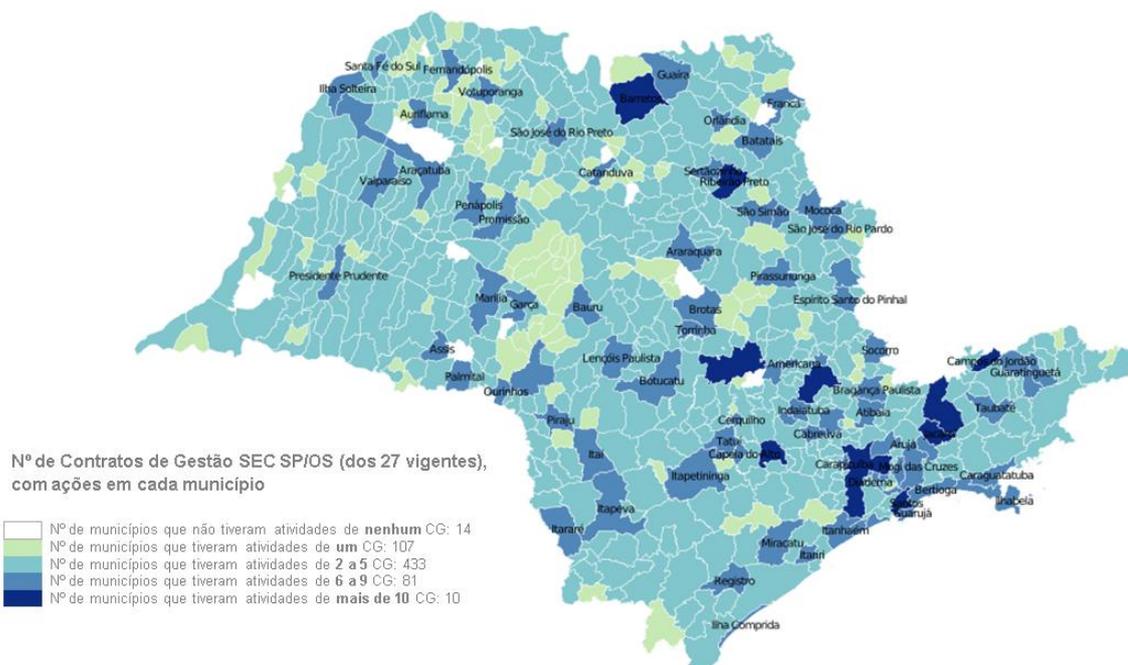
culturais, em toda a sua diversidade”, conforme previsto na Política Cultural da Secretaria que compreende o conjunto de diretrizes da SEC para os contratos de gestão com as organizações sociais.

**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 OSs e que a Unidade de Monitoramento não atua no acompanhamento das ações fins, foi possível traçar o mapa de cobertura das ações da SEC no território estadual realizadas em parceria com OSs de Cultura no ano de 2015.

Assim, o primeiro mapa evidencia o total de municípios atingidos diretamente, somando ações de todos os contratos de gestão. O segundo permite verificar o comportamento das ações da área fim à qual está vinculado o contrato de gestão em exame (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.

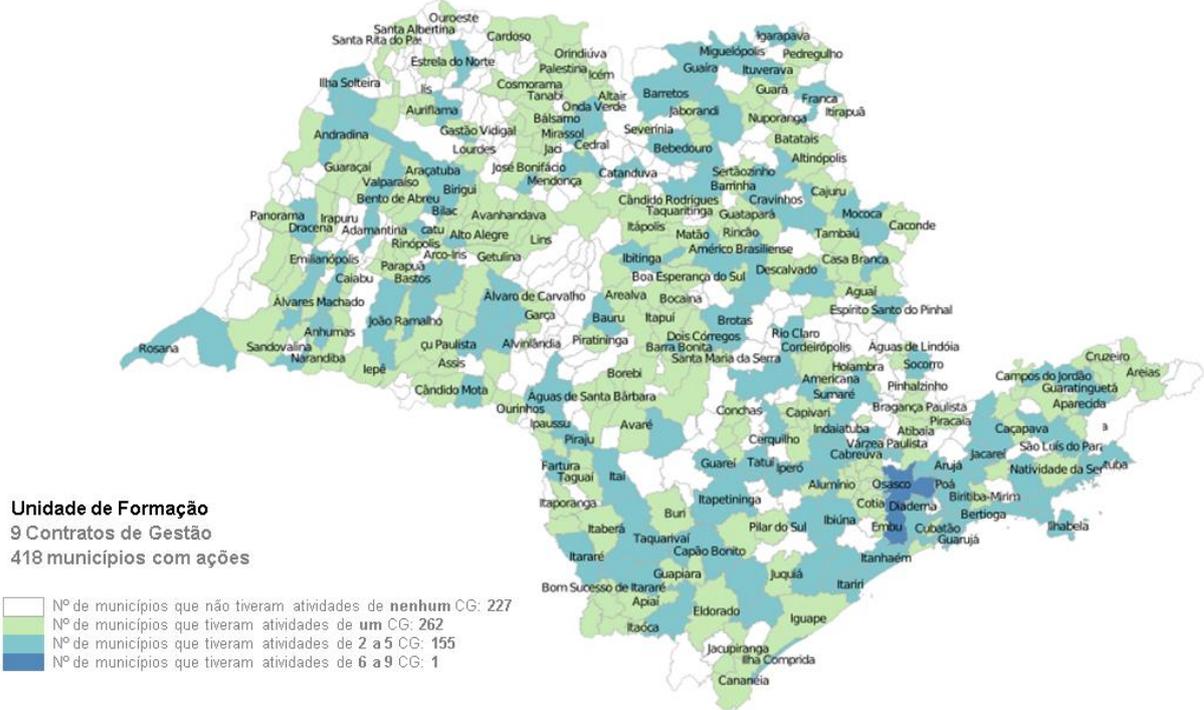


# GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

## SECRETARIA DA CULTURA

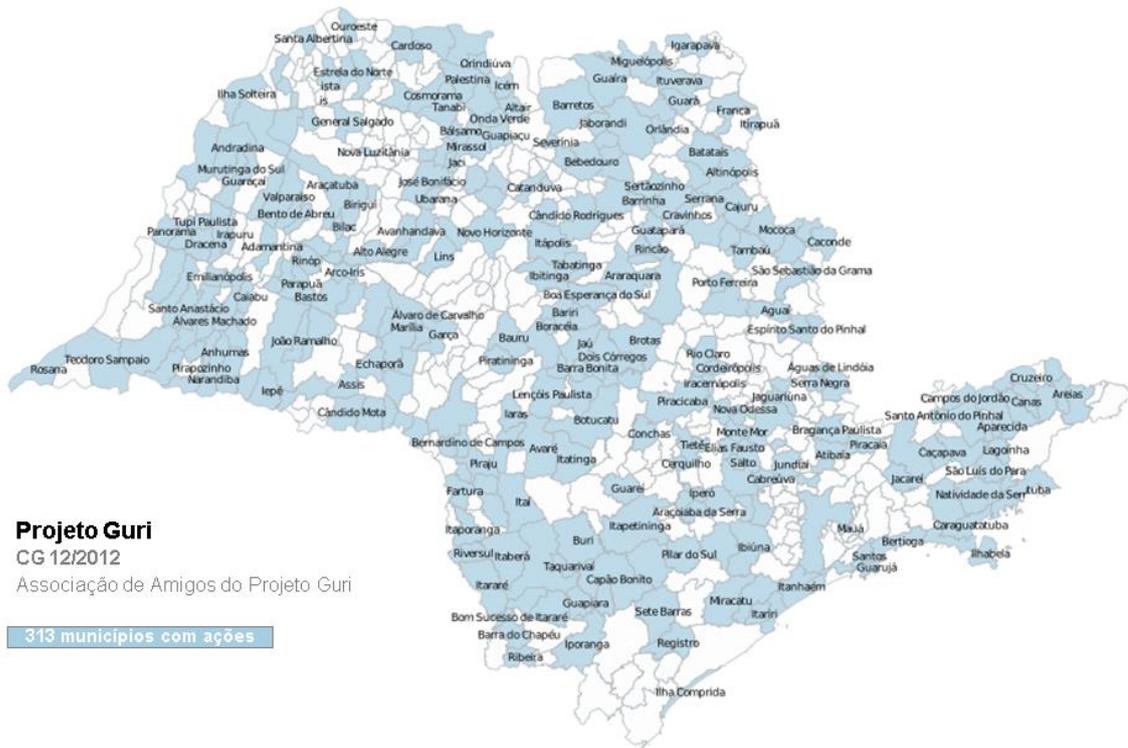
### UNIDADE DE MONITORAMENTO

#### 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.

#### Atuação da SEC em 2015: Municípios atendidos por Contrato de Gestão



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



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

631 municípios receberam algum tipo de ação cultural viabilizada pela SEC por meio de parceria com organizações sociais de Cultura, o que corresponde a 97,8% dos municípios paulistas. Vale observar que os municípios atendidos por 10 ou mais contratos de gestão localizam-se justamente nas regiões de maior densidade populacional do Estado (caso, por exemplo da Região Metropolitana de São Paulo, que conta com 20, 2 milhões dos 42,6 milhões de habitantes do Estado, e da RM de Campinas, onde estão 6,5 milhões, segundo dados do boletim Radar Regional da Fundação SEADE, de maio/2016).

Dentre os municípios beneficiados, 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 313 municípios paulistas, o que corresponde a 75% do total de cobertura da área de formação, e perfaz 49,6% da atuação promovida *in loco* pelo conjunto dos contratos de gestão no Estado e representa um índice de cobertura territorial paulista de 48,5%. O Contrato de Gestão 01/2012 apresenta resultados extremamente positivos no que tange sua distribuição territorial, alinhando-se com a diretriz de descentralização das ações culturais no Estado.

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.

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

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

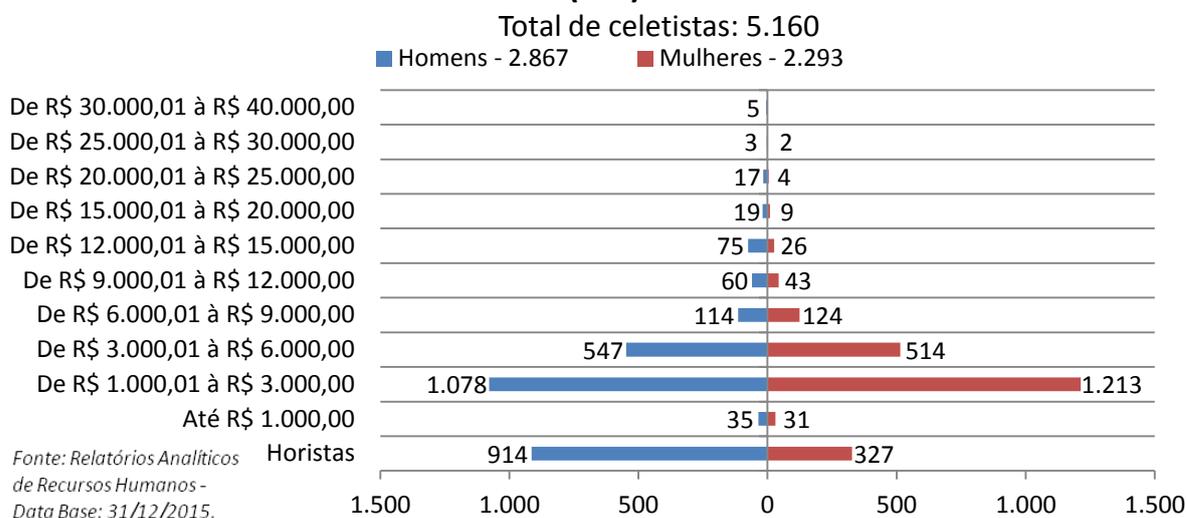
Para simplificar os agrupamentos, foram criadas 10 faixas de remuneração, e os funcionários celetistas foram distribuídos de acordo com a posição de seus salários nominais nessas faixas, considerando-se ainda a distribuição por sexo (homem ou mulher), com a mesma classificação censitária do IBGE, e usando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

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



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

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



Os dados apresentados demonstram que:

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

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

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

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



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

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.

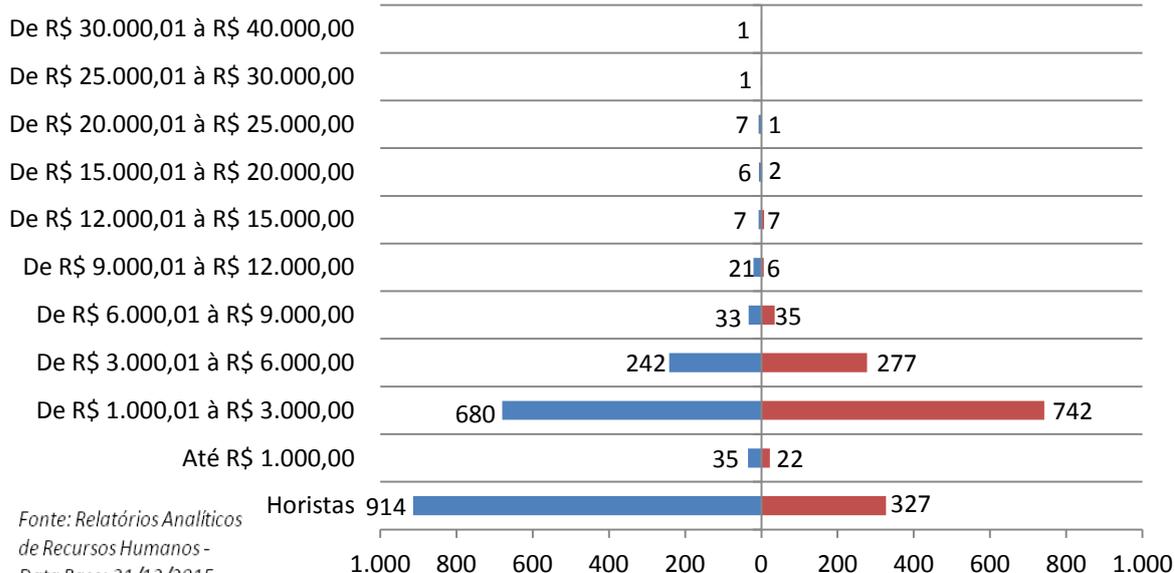
Finalizando esse assunto, embora não se trate de funções remuneradas, é útil destacar que a questão de gênero também é presente e deve ser considerada na composição dos conselhos de administração das entidades. Do total de 265 conselheiros, 201 ou 76% são homens e apenas 64 são mulheres, ou 24%. Mais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

■ Homens - 1.947    ■ Mulheres - 1.419



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

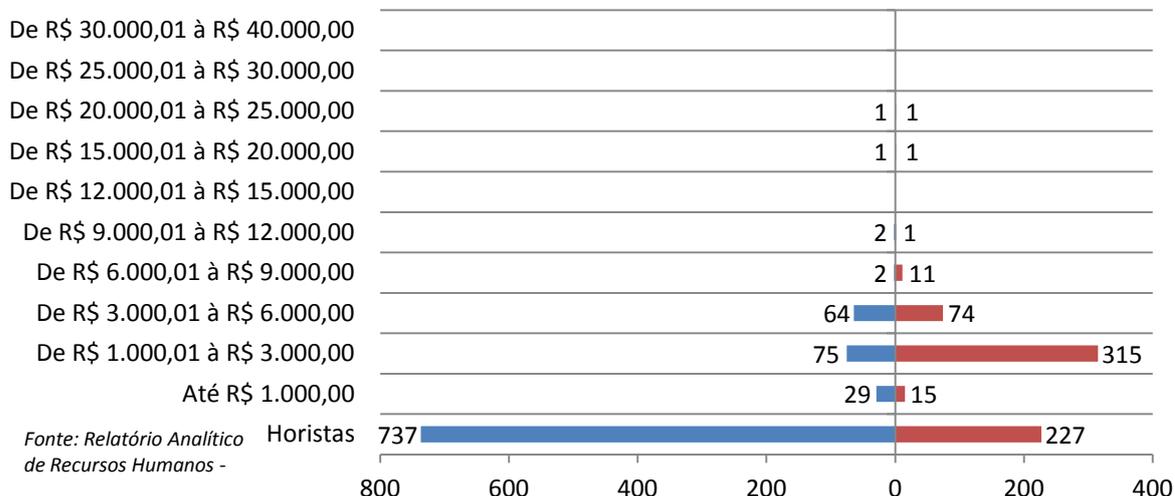


**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
SECRETARIA DA CULTURA  
UNIDADE DE MONITORAMENTO

**Recursos Humanos (CLT) CG 01/2012 - 2015**

Total de celetistas: 1.556

■ Homens - 911     ■ Mulheres - 645



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, 30,2% do total de recursos humanos empregados pelo conjunto de parcerias firmadas com organizações sociais, e 46,2% dos recursos humanos da Unidade de Formação Cultural. No CG 01/2012, os horistas representam 62% da mão de obra, a totalidade dos horistas da área de formação e 77% de todos os horistas dos CGs vigentes em 2015. A contratação por hora aplica-se aos Educadores Musicais e Auxiliares Artístico-Pedagógicos. Dos demais empregados, excluindo os horistas, 73% ganham até R\$3.000 e 0,6% ganham 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 compatibilidade e adequação parcial, 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
Diretor Executivo	24.425	26.455	22.205	36.757	Diretor Executivo	19.178	Diretor executivo de instituições culturais
Diretor Administrativo Financeiro	20.732	21.084	15.825	33.083	Diretor Administrativo Financeiro	20.256	Diretor Administrativo e Financeiro
Diretor Desenvolvimento Social	16.757	13.751	11.180	18.234	Gerente de Projetos Culturais/Eventos	16.853	Diretor técnico (pesquisa e desenvolvimento)
Diretor Educacional	15.959	13.271	11.180	16.512	Gerente de Programa Educacional	16.853	Diretor técnico (P&D)



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

Controller	10.344	8.420	6.832	10.318	Coordenador/Supervisor Financeiro/Contábil/Controladoria	4.452	Controler (contador)
Gerente de Recursos Humanos II	10.196	12.857	10.872	16.512	Gerente de Recursos Humanos/Departamento Pessoal	7.527	Gerente de Recursos Humanos
Gerente de Com e Marketing I	9.118	11.503	9.445	15.030	Gerente de Captação/Comunicação/Marketing	7.919	Gerente de comunicação
Gerente Produção Eventos I	8.866	13.751	11.180	18.234	Gerente de Projetos Culturais/Eventos	-	-
Gerente Artístico I	8.794	13.751	11.180	18.234	Gerente de Projetos Culturais/Eventos	-	-
Gerente de Desenv Social I	8.794	13.751	11.180	18.234	Gerente de Projetos Culturais/Eventos	10.451	Gerente de estudos e projetos

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

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

Outro ponto a observar, e que será objeto de maior atenção da Unidade de Monitoramento nas próximas verificações anuais, diz respeito à eventual existência de remunerações diferentes para profissionais que ocupam o mesmo cargo. É importante que 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**

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

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

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

Para verificar essa hipótese, novamente 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\$ 1.356.977, para a remuneração de seus 592 empregados (excluídos horistas), com uma média salarial nominal em 31/12/2015 foi de R\$ 2.292.



**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 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 Amigos do Projeto Guri - AAPG referente à execução do contrato de gestão 01/2012 no exercício de 2015 foi considerada **regular** (vide quadro-resumo de avaliação anexo), 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.

A avaliação da UGE quanto à prestação de contas apresentada manifestou-se positivamente, cabendo à Unidade acompanhar a qualidade dos resultados entregues e verificar a necessidade de adequações nos próximos planos de trabalho.

Reforçamos a recomendação de esforço da Unidade Gestora e 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,



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

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 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.
- 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 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



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

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.

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.

Por fim, cabe registrar preocupação relacionada à tendência de crescimento de despesas do Contrato de Gestão e redução de repasses do Estado de São Paulo, 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

.....

**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.