



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

**PA-UM Nº 26/2016**

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

Contrato de Gestão nº 01/2013

Objetos: Escola de Música do Estado de São Paulo - EMESP Tom Jobim

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.....	6
Avaliação da Unidade de Monitoramento.....	8
Anexo: Quadro-síntese dos critérios de avaliação final da UM.....	22



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

## **APRESENTAÇÃO**

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

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

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

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

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

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

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

Para atender a essas solicitações, a OS deverá incluir seção "Manifestação em resposta ao Parecer da Unidade de Monitoramento referente ao exercício 2015" no próximo Relatório Trimestral de 2016 (após a apresentação e antes das informações referentes ao cumprimento das metas), a ser entregue de acordo com o Cronograma Anual 2016. Dúvidas poderão ser esclarecidas pelo endereço eletrônico [monitoramento.cultura@sp.gov.br](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		2015/2014	2015
	Realizado'	Previsto	Realizado	R/R'	R/P
a) Repasses	21.818.375	20.697.801	19.839.513	91%	96%
b) Captação	824.567	853.933	1.274.034	155%	149%
c) Receitas Financeiras	414.881	203.360	647.278	156%	318%
<b>d)Total (a+b+c)</b>	<b>23.057.823</b>	<b>21.755.094</b>	<b>21.760.825</b>	<b>94%</b>	<b>100%</b>

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

**OBSERVAÇÕES:** O valor de repasse ficou abaixo do previsto em R\$ 858.288,00. A UGE em seu parecer (p.05), explica que há tratativas para que se regularize tal questão, o que se fará através de termo de aditamento redutivo ao repasse no exercício de 2015, ajustando os repasses efetivamente realizados ao valor do Contrato de Gestão para aquele exercício, consoantes orientações recebidas pelo Gabinete da Pasta e ratificadas pela Consultoria Jurídica, em reunião no dia 05 de abril de 2016.

**RECOMENDAÇÕES:** É importante que a OS continue a se empenhar na elaboração e implementação de seu plano de desenvolvimento institucional, priorizando a ampliação e diversificação de fontes de receitas, não só por meio de patrocínio incentivado e sem incentivo fiscal, mas também mediante parcerias, doações de pessoas físicas e jurídicas e outras. Por sua vez, a previsão de receitas financeiras do repasse deverá ser alinhada à série histórica para esse tipo de receita nesse contrato de gestão.

### 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\$)	15.043.811	14.593.690	14.966.874	13.928.674	95%	93%
Dirigentes (R\$)	*	-	-	-	-	-
Total despendido com RH/Receitas Totais	*	63%	69%	64%	-	-
Total despendido com dirigentes/Receitas Totais	*	0%	0%	0%	-	-
Número de empregados CLT (em 31/12)	sem previsão	251	sem previsão	218	87%	-
Data da ata de aprovação do Manual de RH (e de sua última alteração) pelo Conselho Administrativo	*	*	sem previsão	-	-	-

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

\*Informação não avaliada no PA UM 2015 ref 2014

**OBSERVAÇÕES:** Os valores despendidos com recursos humanos e exclusivamente com dirigentes estiveram abaixo do percentual definido como limite para despesas dessa natureza, conforme definido em contrato de



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

gestão, a saber: máximo de 85% do seu orçamento com despesas na remuneração e vantagens de qualquer natureza com pessoal, e 4% do seu orçamento total para diretoria, sendo que não houve previsão nem alocação de recursos para remuneração de dirigentes nesse contrato de gestão. Verifica-se ainda redução do quadro de pessoal em 23% com relação a 2014. Tal fato se justifica pela crise financeira de 2015 que atingiu também os repasses públicos na área da Cultura.

**b) Principais Despesas com Pessoas Jurídicas**

	2014	2015		2015/2014	2015
	Realizado'	Previsto	Realizado	R/R'	R/P
Vigilância / portaria / segurança	131.022	153.337	136.982	105%	89%
Limpeza	225.018	255.537	250.060	111%	98%
Jurídica	102.079	101.275	116.306	114%	115%
Auditoria	44.403	53.408	41.833	94%	78%
Contábil	23.066	-	51.916	225%	-

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

**OBSERVAÇÕES:** Em seu relatório, na página 5, a OS afirma que “conforme o POP RA – Anexo I, publicado pela Secretaria de Cultura, Relatório Gerencial de Orçamento Previsto x Realizado – A OS deverá justificar as variações entre o previsto e o realizado que ficarem 25% ou mais, acima ou abaixo da execução orçamentária pactuada para o período”. “Portanto em atendimento ao quanto solicitado pela SEC através do POP RA informamos que o relatório gerencial de orçamento previsto x realizado liquidado de 2015, foi elaborado de modo que para as contas de receitas e despesas previstas foram utilizadas as rubricas e valores da proposta orçamentária constante no 6º TA, e, por outro lado, para as contas de receitas e despesas apresentadas como realizadas e liquidadas trimestralmente foram utilizadas as rubricas e os valores das prestações de Contas Trimestrais (regime caixa), conforme modelo que atende às Secretarias da Fazenda e Cultura. Por conta de não haver uma padronização das rubricas das contas entre o modelo de orçamento proposto pela SEC para os Planos de Trabalho e a prestação de contas trimestral obrigatória, não é possível realizar o cotejamento individualizado por conta”. “Em reunião, do Conselho de Administração da SMC, realizada em 15 de julho de 2015 o Conselho de Administração aprovou o novo modelo do relatório gerencial de orçamento previsto x realizado liquidado, que busca atender à solicitação da UFC/SEC, para que o relatório apresente no seu bojo as previsões orçamentárias em sua totalidade e os gastos efetivamente despendidos com a discriminação dos percentuais correspondentes”.

**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.

**c) Utilidades Públicas**

	2014	2015		2015/2014	2015
	Realizado'	Previsto	Realizado	R/R'	R/P
Utilidades Públicas (Água, telefone, internet, energia)	136.012	211.826	134.472	99%	63%

Fonte: Relatório Gerencial de Orçamento Previsto x Realizado

**OBSERVAÇÕES:** A justificativa apresentada pela OS foi: “não houve, por conta de falha técnica da Eletropaulo, cobrança de consumo de energia em vários períodos do ano”.

**RECOMENDAÇÕES:** Que a UGE e a OS se atentem para esta rubrica para que se resolva tal situação. A regularização é imprescindível e urgente para evitar a incidência de dívida sobre o contrato de gestão. Além disso, é importante que a UGE e a OS acordem possíveis ações visando à redução do consumo de água e energia, a serem descritas nas obrigações contratuais do próximo plano de trabalho, visando contribuir para a busca de sustentabilidade e continuar a reduzir as despesas correlatas, além de avançar no compromisso pactuado pelo Governo do Estado de São Paulo com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.



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

**d) Programas \***

	2015		Variação
	Previsto	Realizado	R/P
<b>Programas de Trabalho Área Fim</b>			
Atividades Extracurriculares/Programa de Performance – Corpos Musicais/Parcerias Institucionais **	3.225.385	3.327.760	103%
Comunicação/Site/Publicações Institucionais ***	218.319	229.303	105%
Aquisição de Instrumentos	130.898	135.040	103%
Pesquisa de Satisfação	71.040	30.390	43%

Fonte: Relatório Gerencial de Orçamento Previsto x Realizado

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

\*\* Rubrica cuja realização apresenta abertura nos seguintes itens: Estádias e Alimentação R\$ 225.372, Assessoria e Consultorias R\$ 470.286, Transporte R\$ 278.322, Locação de espaços R\$ 52.540, Demais despesas R\$ 2.301.237.

\*\*\* Rubrica cuja realização apresenta abertura nos seguintes itens: Comunicação R\$ 171.226 e Comunicação/Marketing R\$ 58.077.

**OBSERVAÇÕES:** Por conta do modelo de relatório apresentado pela OS não estar de acordo com o modelo proposto pela SEC, não foi possível fazer uma análise mais detalhada das contas que fazem parte dos programas de trabalho da área fim, inviabilizando a análise mais transparente e parametrizada.

**RECOMENDAÇÕES:** Que a OS faça os ajustes necessários para os próximos relatórios, para se adequar ao modelo proposto pela SEC, visto que o modelo por ela apresentado dificulta uma análise mais precisa. Cabe registrar que a Unidade Gestora recomendou, no parecer anual, que a OS atende para a padronização dos relatórios exigidos.

**e) Receitas e Despesas**

	2014	2015		2015/2014	2015
	Realizado'	Previsto	Realizado	R/R'	R/P
Receitas Totais	23.057.823	21.755.094	21.760.825	94%	100%
Despesas Totais + Provisões	23.057.867	20.931.161	20.031.960	87%	96%
Receitas - Despesas	- 44	823.933	1.728.865	-	-

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

**OBSERVAÇÕES:** Verificamos que a OS não aloca na coluna de previsão do relatório orçamentário os valores previstos de captação de recursos (2% do valor de repasse anual e captação de recursos adicionais – Festival Pedagógico), em seu relatório gerencial orçamentário previsto x realizado, nas despesas do plano de trabalho, ficando uma diferença entre receitas e despesas da ordem de R\$ 823.933. Não é possível depreender do relatório se a captação realizada apresentada nas linhas finais do relatório, remontando R\$ 1.193.799 foi utilizada para realização do plano de trabalho. O relatório da OS e o parecer da UGE não demonstram se houve saldo remanescente para o próximo exercício. No Balanço Patrimonial o valor de projetos a executar ficou em R\$ 6.909.867,00 em 31.12.2015. Vê-se, portanto, que apesar do repasse inferior ao previsto, a OS conseguiu viabilizar o plano de trabalho pactuado e houve saldo remanescente para o exercício seguinte, cabendo melhor detalhamento das informações a esse respeito, para uma análise mais precisa.

**RECOMENDAÇÕES:** Que a UGE e a OS devem buscar um planejamento orçamentário mais preciso e verificável para os próximos exercícios, observando os referenciais da Pasta. Os recursos de captação que fazem parte do orçamento do contrato de gestão devem estar devidamente considerados em seu plano de trabalho. Dada a gravidade do cenário econômico, é mister observar a necessidade de ampliação e diversificação das fontes de receitas, apoios, patrocínios e parcerias, para auxiliar a viabilização do contrato de



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

gestão, dada a indisponibilidade do orçamento público. Recomendamos também que a OS e a UGE apresentem 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.

### 3) INDICADORES DE DESEMPENHO ECONÔMICO E FINANCEIRO

INDICADORES	2014	2015
Índice de liquidez seca	1,00	1,00
Relação entre despesas áreas meio/fim	0,17	0,18
Relação entre receitas/despesas	1,04	1,05
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.

**OBSERVAÇÕES:** Os indicadores acima apresentados foram extraídos do quadro resumo preenchido pela OS em seu Relatório Anual 2015 e contribuem para confirmar a saúde financeira do contrato de gestão. Cabe lembrar que todas as informações apresentadas são de responsabilidade da Organização Social, e que, dentro dos limites possíveis, as verificações da Unidade Gestora e da Unidade de Monitoramento não encontraram indícios de irregularidade. No entanto, o cálculo de ILS, realizado pela UM utilizando as demonstrações financeiras publicadas no DOE, resulta em 1,10(R\$8.157.401/R\$7.446.048). A relação entre receitas e despesas, tendo por base essa mesma fonte, resulta em 1(R\$20.625.177/ R\$20.625.177).

**RECOMENDAÇÕES:** Que a OS atente para a necessária coerência da informação prestada com relação ao conjunto de documentos entregues.

## II. DESEMPENHO QUANTO À EXECUÇÃO DO PLANO DE TRABALHO

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

### 1) RESULTADOS ALCANÇADOS

PRINCIPAIS RESULTADOS	2014		2015		Variação	
	Previsto'	Realizado'	Previsto	Realizado	R/R'	R/P
Total de alunos atendidos	1.500	1.880	1.300	1.526	81%	117%
Quantidade de alunos atendidos nos cursos de formação continuada	560	529	520	528	100%	102%
Quantidade de alunos atendidos nos cursos de formação avançada	240	240	200	214	89%	107%



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

Quantidade de alunos atendidos nos cursos livres	700	1.111	580	784	71%	135%
Quantidade de Concertos (Programa de Performance e Grupos Artísticos)	64	75	46	48	64%	104%
Quantidade de público total (Programa de atividades extracurriculares, Programa de Performance e Grupos Artísticos)	12.120	56.606	9.290	35.924	63%	387%

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

**OBSERVAÇÕES:** Devido ao contexto macroeconômico, as ações e quantidade de alunos atendidos ficaram abaixo do realizado em relação a 2014, contudo, comparados ao previsto para o ano de 2015, superaram todas as metas. Vale observar que, para além da redução em 9% em valores nominais em relação ao ano anterior, deve-se considerar o impacto da inflação no período, que teve de ser integralmente absorvido pelo repasse a menor que o ano anterior e também menor que a previsão do exercício.

**RECOMENDAÇÕES:** Ainda que a redução de repasses impacte a realização das metas, deve-se observar a redução da previsão das mesmas para patamares mais realistas e adequados às séries históricas no que se refere a público total das apresentações.

## 2) EXECUÇÃO DO PLANO DE TRABALHO

CUMPRIMENTO DO PLANO DE TRABALHO	2014		2015		Variação	
	Previsto'	Realizado'	Previsto	Realizado	R'/P'	R/P
Nº de ações com metas	60	54	49	47	90%	96%
Nº metas condicionadas	0	0	2	2	-	100%
Nº de ações com metas não executadas com justificativa aceita pela UGE	**	**	-	2	-	-

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

**OBSERVAÇÕES:** A execução contratual do exercício 2015 foi ligeiramente mais bem-sucedida que a do ano anterior, indicando provável melhor planejamento e maior empenho em relação ao previsto. O índice de eficácia desse contrato de gestão (considerado equivalente ao índice de cumprimento das metas, a partir da correlação previsto x realizado) em 2015 foi de 96%. As metas não atingidas tiveram justificativa aceita pela UGE.

**RECOMENDAÇÕES:** A previsão e busca de realização de mais 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 denota esforço meritório de planejamento e agilidade (já prever e deixar pré-aprovadas metas condicionadas a recursos adicionais) e de busca de sustentabilidade.

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

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

	2014	2015
Realizou pesquisa de perfil e satisfação de público (Sim/Não)	Sim	Sim
Índice de satisfação do público com a programação cultural (%)	99,50%	99,20%
Contribuiu para descentralização das ações culturais (Sim/ Não)	Sim	Sim
Cumpriu as rotinas e obrigações contratuais (Sim/Não/Parcial)	Sim	Sim



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

Avaliação da prestação de contas (Satisfatório, Regular, Regular com ressalva, Insatisfatório)

Satisfatório

Satisfatório

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

**OBSERVAÇÕES:** O item de “contribuição para a descentralização das ações culturais” diz respeito aos esforços para ampliar a oferta e fruição dos resultados culturais pelo Estado. A partir da planilha de municípios, criada pela Unidade de Monitoramento para preenchimento por todas as organizações sociais parceiras da SEC, foi possível verificar que as ações in loco do contrato de gestão em exame atingiram a 6 municípios.

**RECOMENDAÇÕES:** Dada a importância das pesquisas de satisfação para a obtenção de parâmetros qualitativos de análise dos serviços culturais oferecidos à população, recomendamos que os próximos planos de trabalho prevejam a realização de pesquisa com metodologia previamente aprovada pela Unidade Gestora e com a apresentação dos indicadores de satisfação obtidos de forma estruturada e sistematizada. Também é recomendável que se adote critérios parametrizados passíveis de coleta e sistematização de dados de perfil e satisfação de alunos, professores e públicos, dentro do possível (em respeito às especificidades de cada objeto contratual), com os demais contratos relacionados a escolas da área de formação cultural (Conservatório de Tatuí e SP Escola de Teatro).

**b) Índice de Transparência (IT)**

OS: Associação de Cultura, Educação e Assistência Social Santa Marcelina - SMC	2014	2015	Varição 2015/2014
Escola de Música do Estado de São Paulo - EMESP Tom Jobim	9,20	7,95	86%
Média das OS parceiras da SEC	8,32	8,51	102%

Fonte: Planilha Índice de Transparência UM / SEC SP

**OBSERVAÇÕES:** Até 2014, o Índice de Transparência nos Sites era calculado com base na pontuação aferida no último trimestre do ano. A partir de 2015, passou a valer a média dos 4 trimestres, dada a importância de manter os requisitos de transparência ao longo de todo o exercício. No caso observado, o site da Escola de Música do Estado de São Paulo – EMESP Tom Jobim recuou sua nota de 9,20 para 7,95.

**RECOMENDAÇÕES:** Que a OS envide esforços para assegurar a máxima transparência na disponibilização das informações requisitadas, a fim de atender o interesse público, o contrato e a legislação. Vale observar que, a depender dos itens que descumprir, 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. Relacionada especificamente ao CG 01/2013, foi realizada 1 visita em 30/12/2015. Os principais pontos dessa visita foram a verificação do funcionamento rotineiro do equipamento cultural, as atividades em desenvolvimento e a observação do estado de conservação e aspectos de manutenção e segurança do equipamento cultural.

### III. AVALIAÇÃO DA UNIDADE DE MONITORAMENTO

Em relação às receitas e despesas vinculadas à execução do CG 01/2013 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.





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

- As receitas foram da ordem de R\$ 21.760.825,00, 91,2% proveniente de repasses da SEC à OS, 5,9% foi resultado dos esforços da Organização para captação, e 3% foi proveniente de receitas financeiras.
- As despesas de 2015 atingiram 96% do previsto, totalizando R\$ 20.031.960,00. Esse montante foi 13% menor em relação às despesas do ano anterior, em valores nominais, o que evidencia a situação geral de crise econômica que atingiu o país em meados de 2015 e que se perpetuou até a conclusão desse parecer. As maiores variações com relação à previsão, naquilo que pode ser observado considerando-se a inadequação do modelo de relatório entregue, foram relativas a: Auditoria: 78%; Utilidades Públicas: 63%.
- O quadro de funcionários apresentou redução de 13% com relação a 2014.

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

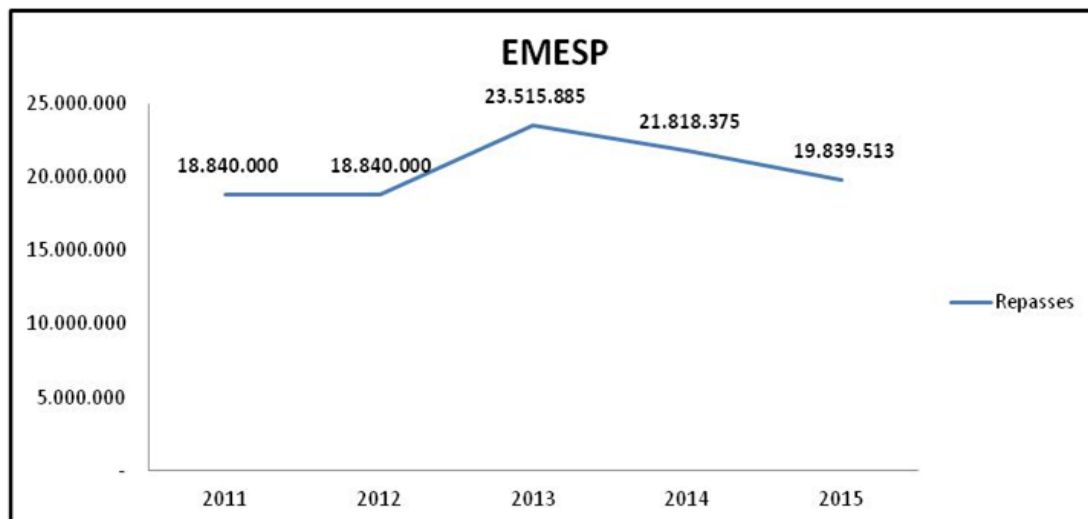
- As 2 (duas) metas não atingidas integralmente tiveram justificativas acatadas pela UGE.
- Com relação ao exercício anterior, houve variação negativa de 36%, 36,5% e 19% respectivamente nos concertos, público e alunos atendidos, conforme quadro dos principais resultados alcançados.

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

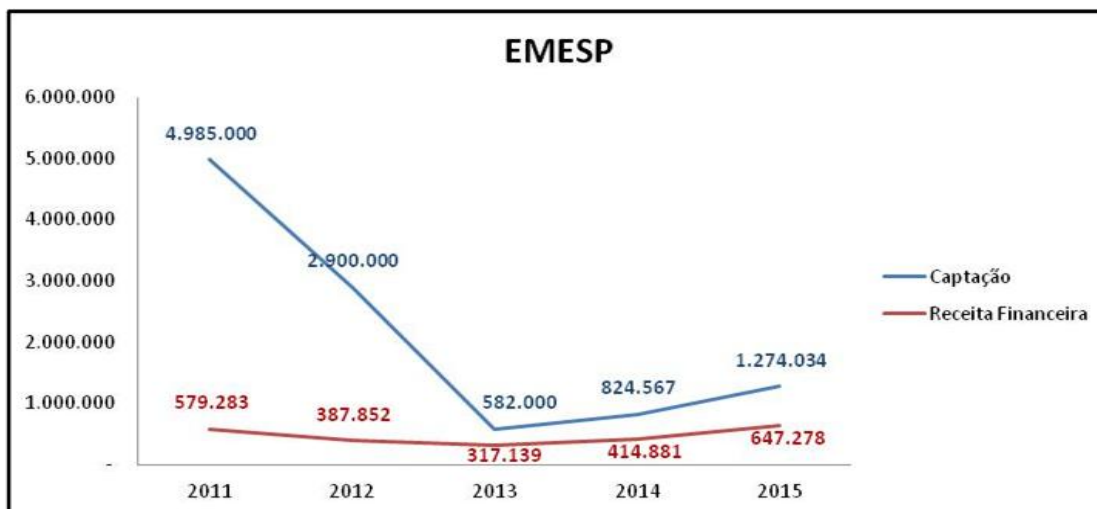
### a) Evolução histórica dos recursos financeiros

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



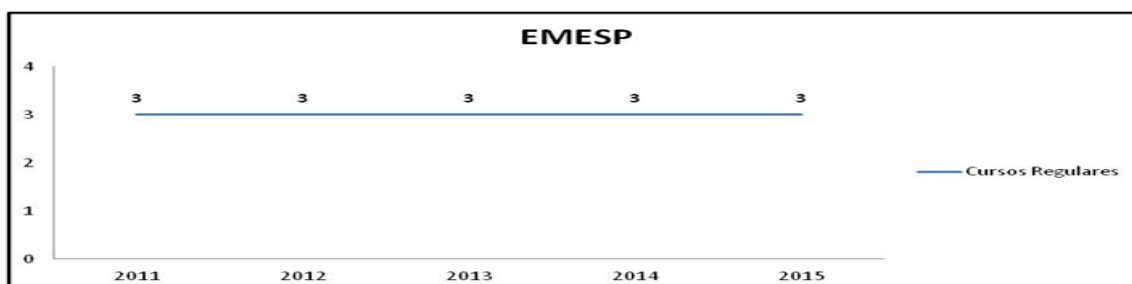
Em 2013, foi assinado um novo Contrato de Gestão com a OS Associação de Cultura, Educação e Assistência Social Santa Marcelina – SMC para o gerenciamento da Escola de Música do Estado de São Paulo - EMESP Tom Jobim. Como podemos observar, os valores de repasse para o novo Contrato de Gestão vem tendo uma redução anualmente, enquanto os valores de captação e receita financeira apontam crescimento.

No entanto, dado o atual contexto de crise e a redução continuada dos aportes (com consequente esgotamento dos saldos dos exercícios anteriores), registramos nossa preocupação com a potencial inviabilidade de continuidade das ações com os necessários requisitos de qualidade, segurança e observância de todos os requisitos técnicos e legais, em função da diminuição de recursos. Se por um lado, a OS deve observar rigorosamente a pactuação firmada, de outro é forçoso reconhecer que sucessivas reduções de recursos poderão colocar em risco o projeto cultural dos equipamentos e programas do Estado geridos na parceria em análise.

Com efeito, espaços culturais que realizam serviços gratuitos ao usuário final têm maior dificuldade de desenvolver alternativas de geração de receita ou de alavancar parcerias e patrocínios, o que pode ser observado pela relação de projetos captados pelas leis federal e estadual de incentivo, por exemplo. Ainda assim, dada a gravidade do cenário econômico, é mister observar a necessidade de ampliação e diversificação das fontes de receitas, apoios, patrocínios e parcerias, 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.

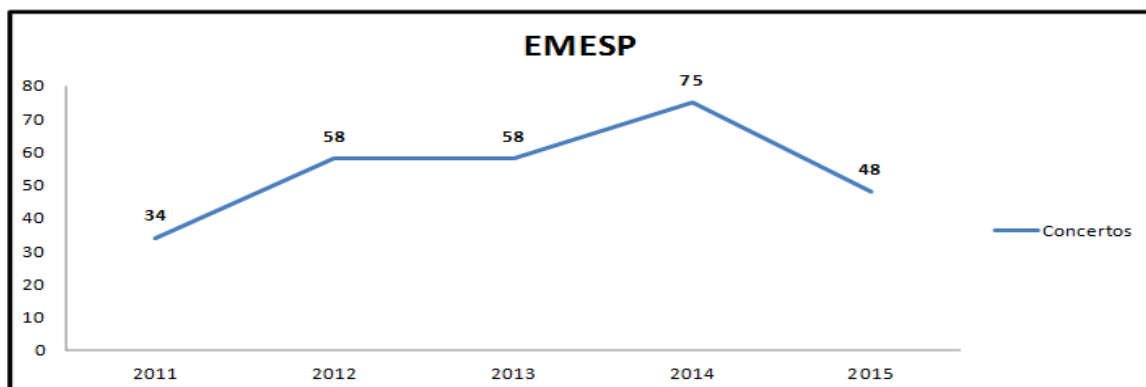
**b) Evolução histórica dos principais resultados do contrato de gestão: ações e públicos**

Em relação às ações, houve aumento das atividades desenvolvidas, como se pode observar abaixo:

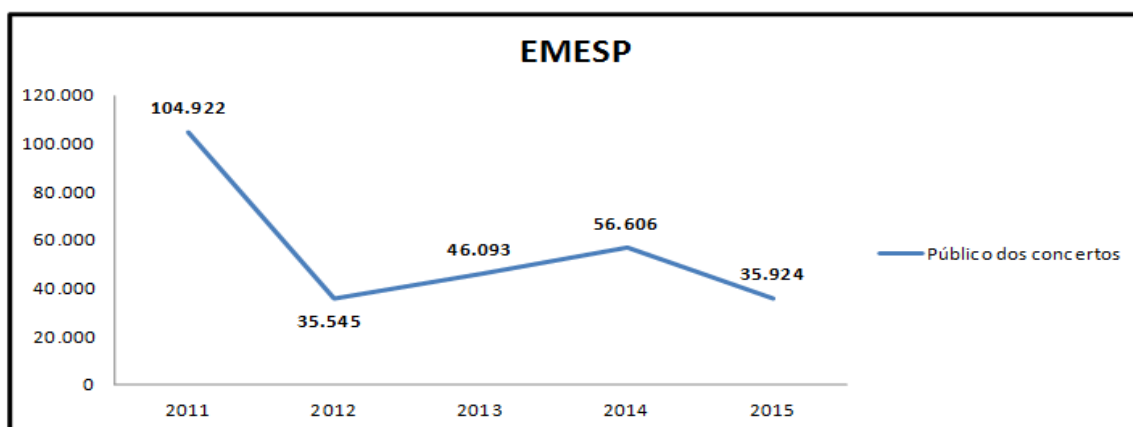
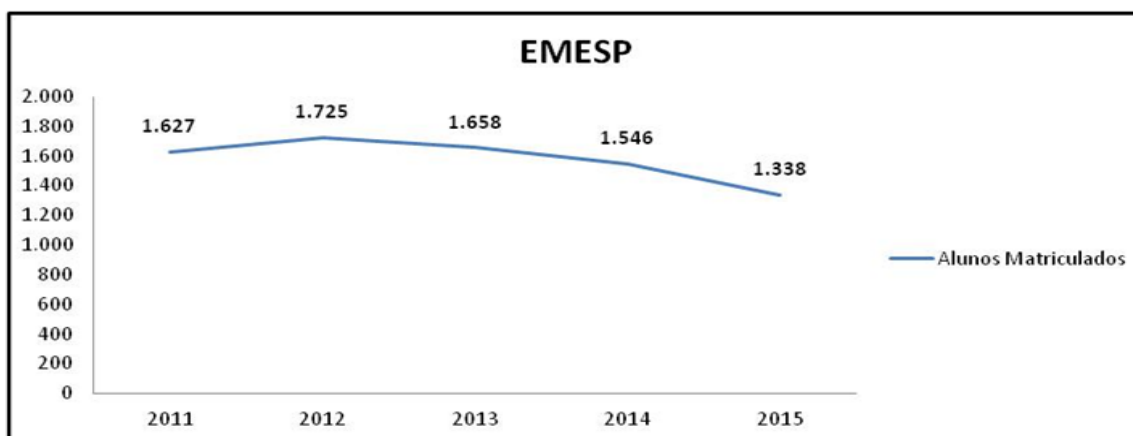




**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
SECRETARIA DA CULTURA  
UNIDADE DE MONITORAMENTO



Por conta da grave crise econômico-financeira, a EMESP reduziu o número de seus concertos para o ano de 2015, comparado com anos anteriores. Em relação aos cursos, a EMESP manteve seus três cursos regulares, porém reduziu o número de alunos matriculados conforme gráfico seguinte.



A EMESP vinha em uma tendência crescente de público de concertos, conforme gráfico acima, porém, com a grave crise econômico-financeira, diminuíram os números de concertos, e com isso, diminuiu também o público.



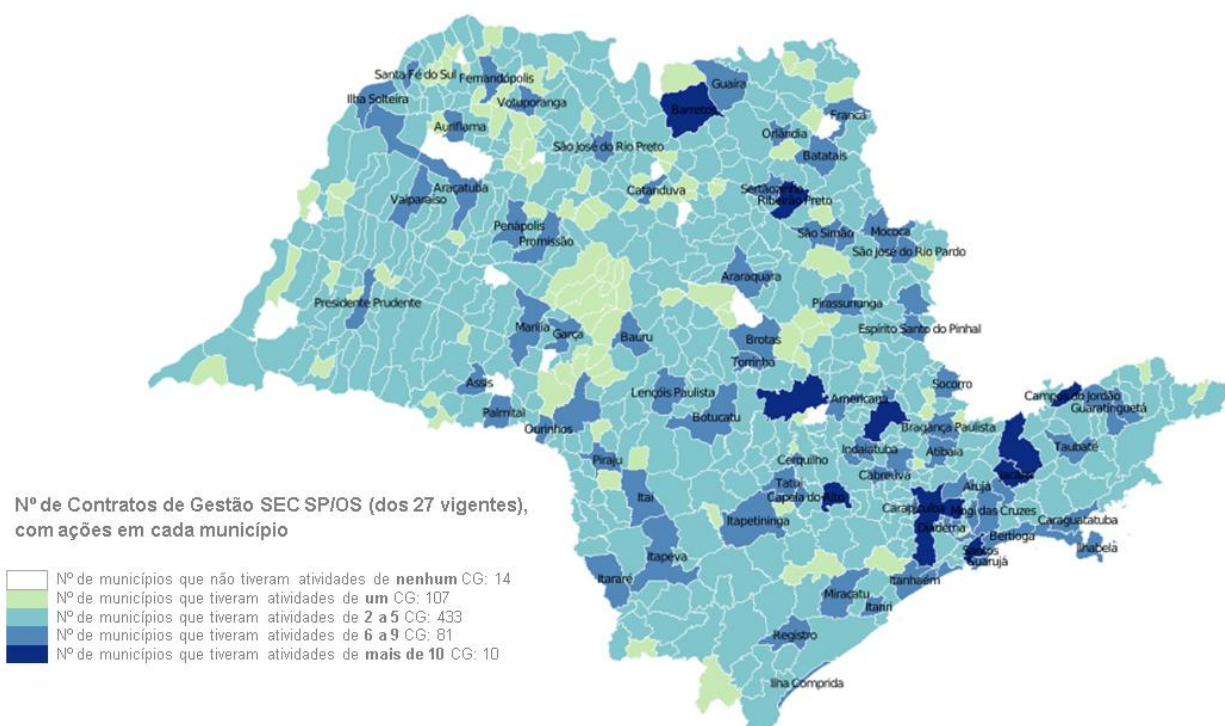
**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
**SECRETARIA DA CULTURA**  
**UNIDADE DE MONITORAMENTO**

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

Além de analisar a evolução de público, avançando no intuito de melhor verificar a contribuição de cada contrato de gestão para atingir o resultado estratégico da Política Estadual de Cultura citado, a Unidade de Monitoramento criou uma planilha para indicação dos municípios que receberam atividades in loco, e que foi preenchida pelas Organizações Sociais. A partir dessa planilha, considerando que as informações nela prestadas são de responsabilidade das entidades parceiras e que a Unidade de Monitoramento não atua no acompanhamento das ações fins, foi possível traçar o mapa de cobertura das ações da SEC no território estadual realizadas em parceria com OSs de Cultura no ano de 2015.

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

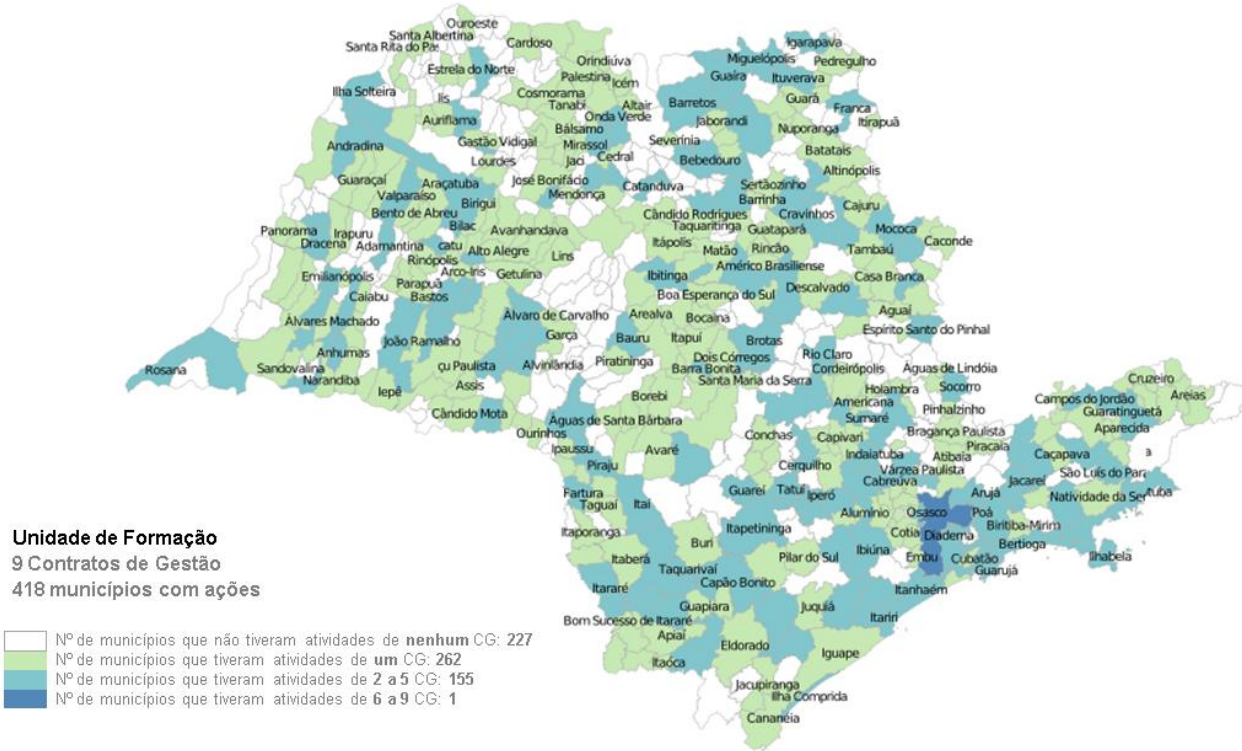


Fonte: Mapa construído pela Unidade de Monitoramento/SEC com base nos dados informados pelas Organizações Sociais na prestação de contas referente ao ano de 2015.



## 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, 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 6 municípios paulistas, o que corresponde a 0,95% do total de cobertura da área de formação (UFC), perfaz 1,58% da atuação promovida in loco pelo conjunto dos contratos de gestão no Estado e representa um índice de cobertura territorial paulista de 0,93%.

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.

Ao dar continuidade aos esforços de ampliação de público e realizar ações em 6 municípios paulistas, a EMESP demonstrou sua contribuição para a política cultural da SEC de ampliação do acesso da população em todo o Estado.

Por sua vez, os dados examinados comprovam a eficácia e eficiência da execução contratual em 2015, com cumprimento da quase totalidade das ações previstas na íntegra e ampliação da participação de receitas acessórias na composição de recursos do contrato de gestão, mediante maior captação de recursos.

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

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

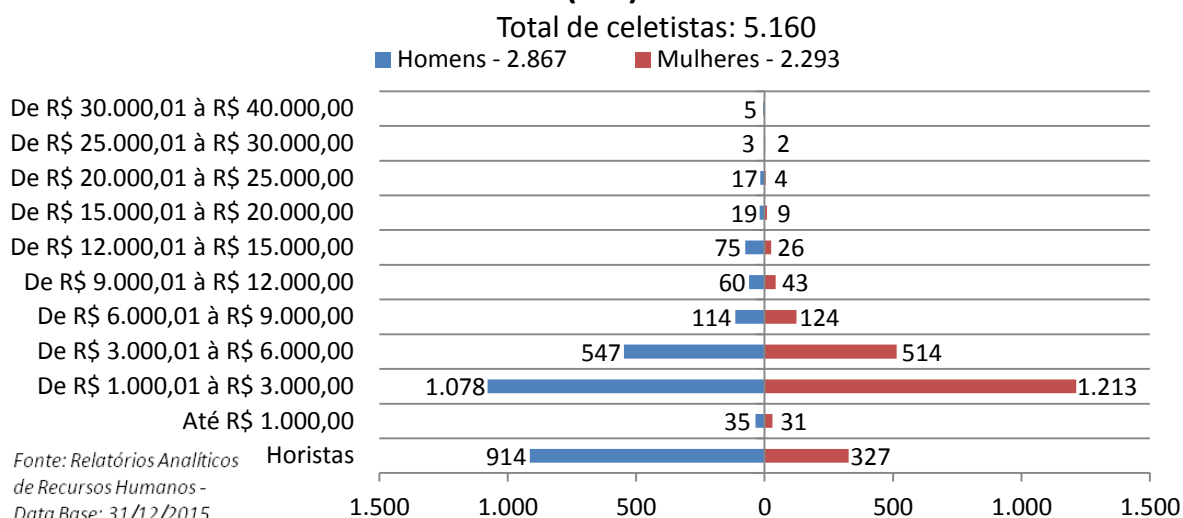
Para simplificar os agrupamentos, foram criadas 10 faixas de remuneração, e os funcionários celetistas foram distribuídos de acordo com a posição de seus salários nominais nessas faixas, considerando-se ainda a distribuição por sexo (homem ou mulher), com a mesma classificação censitária do IBGE, e usando 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.

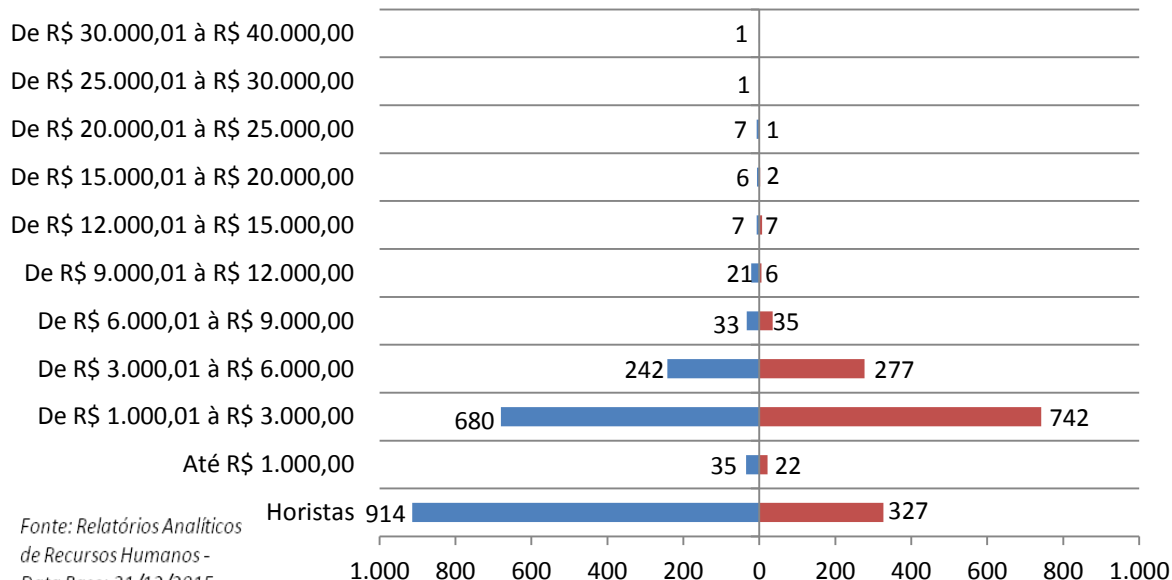
Finalizando esse assunto, embora não se trate de funções remuneradas, é útil destacar que a questão de gênero também é presente e deve ser considerada na composição dos conselhos de administração das entidades. Do total de 265 conselheiros, 201 ou 76% são homens e apenas 64 são mulheres, ou 24%. Mais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



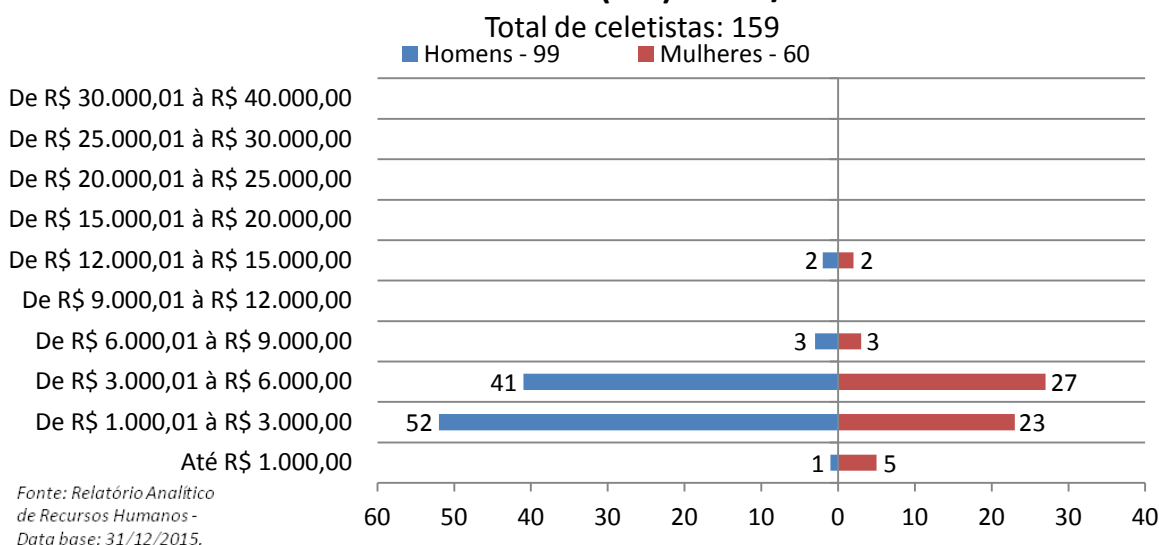
Fonte: Relatórios Analíticos  
de Recursos Humanos -  
Data Base: 31/12/2015.





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

**Recursos Humanos (CLT) CG 01/2013 - 2015**



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

Por sua vez, o quadro de pessoal deste contrato de gestão representou, em 2015, 3,1% do total de recursos humanos empregados pelo conjunto de parcerias firmadas com organizações sociais, e 4,7% dos recursos humanos da Unidade de Formação Cultural. No CG 01/2013, 62% são homens e 38% são mulheres. Já a distribuição salarial, concentra 51% do pessoal em salários até R\$3.000 e 2,5% ganham mais do que R\$12.000 e até 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 e/ou funcionários pagos proporcionalmente em 2 CG's .

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 (considerando as referências de salários médias e mínimas), conforme se pode verificar no quadro a seguir:

Associação de Cultura, Educação e Assistência Social Santa Marcelina - SMC		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
Inspetor de Orquestra	14.874	13.271	11.180	16.512	Gerente de programa educacional	2.692	Diretor regente musical
Coordenador Pedagógico	12.074	9.419	6.652	12.738	Coordenador/supervisor programa educacional	2.762	Coordenador pedagógico



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

Coordenador da Área	5.773	13.751	11.180	18.234	Coord./ superv. De projetos culturais	4.031	Coordenador de projetos sociais
Supervisor Pedagógico	4.982	3.733	3.592	4.198	Supervisor educativo	2.762	Coordenador de ensino
Coord. De Prod. Eventos	9.233	8.700	6.963	11.448	Coordenador/supervisor de projetos culturais/eventos	4.345	Coordenador de eventos
Supervisor de Elenco	7.769	8.700	6.963	11.448	Coordenador/supervisor de projetos culturais/eventos	-	-
Secretario de Coord. Pedagógica	4.440	5.698	4.055	7.449	Secretária	-	-
Maestrina	7.436	-	-	-	-	2.674	Maestro
Secretária Geral	6.693	5.698	4.055	7.449	Secretária	2.492	Secretário de diretoria
Arquivista Musical	4.237	4.651	3.693	5.648	Arquivista musical	-	-

**Fontes:** Pesquisa Wbiabiliza, 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 do outro 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 CG nº 01/2013, referente à gestão do Projeto Guri – Capital e Grande São Paulo, na proporção de 55% (este CG) e 45% (CG nº 02/2013). 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, como no caso em análise) 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.

<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**

**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:

<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.



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

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\$ 520.469, para a remuneração de seus 218 empregados, cuja média salarial nominal em 31/12/2015 foi de R\$ 3.273.

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, registramos que a execução contratual atingiu e superou quantitativamente os resultados previstos, correspondendo à execução orçamentária, que, por sua vez, reflete a otimização do planejamento orçamentário do exercício. Na avaliação da UFC, os resultados e a prestação de contas apresentada foram considerados qualificados e positivos, cabendo a essa Unidade acompanhar a qualidade dos resultados entregues e verificar a necessidade de adequações nos próximos planos de trabalho.

Ante os apontamentos feitos neste parecer, informamos que, na avaliação da Unidade de Monitoramento, a prestação de contas da OS Associação de Cultura, Educação e Assistência Social



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

Santa Marcelina - SMC referente à execução do contrato de gestão 01/2013 no exercício de 2015 foi considerada **regular** (vide quadro-resumo de avaliação ao final deste Parecer), não tendo chegado a nosso conhecimento nenhuma informação em contrário, ressaltando que a veracidade das informações prestadas é responsabilidade da Organização Social e que a comprovação dos resultados e a análise técnica e qualitativa das realizações são de competência da Unidade Gestora.

Ainda que sejam reconhecidos e louváveis os bons resultados verificados, cabe registrar que a prestação de contas não pôde ser avaliada como satisfatória pela necessidade de aprimoramento da planilha gerencial de orçamento previsto x realizado, dada a dificuldade de análise precisa pela ausência de utilização do modelo SEC, e porque não foi evidenciada a completa compatibilidade e adequação entre os salários praticados pela OS e os parâmetros de mercado, cabendo a ela tomar as providências já indicadas em relação a esses itens.

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 predial, conservação preventiva e segurança, para evitar que o patrimônio cultural, seu público e os trabalhadores correlacionados sejam postos em risco.

São Paulo, 13 de maio de 2016.

Claudinéli Moreira Ramos  
Coordenadora da Unidade de Monitoramento

---

**EQUIPE DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO**

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

**Coordenação:** Claudinéli Moreira Ramos

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

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

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

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

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

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

São Paulo, Secretaria da Cultura, Maio/2016.