



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

**PA-UM Nº 21/2017**

**PARECER ECONÔMICO-FINANCEIRO ANUAL DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DA  
PRESTAÇÃO DE CONTAS DO EXERCÍCIO DE 2016**

Contrato de Gestão nº 02/2013

Objeto: Projeto GURI Capital e Grande São Paulo

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

Apresentação .....	02
Eficácia e efetividade .....	03
Cumprimento geral do plano de trabalho .....	03
Principais resultados finalísticos alcançados .....	03
Execução orçamentária .....	04
Evolução histórica dos recursos e resultados .....	07
Pesquisas realizadas .....	07
Cobertura territorial atingida no Estado de São Paulo .....	10
Conformidade e transparência .....	12
Cumprimento de obrigações contratuais e atendimento à legislação vigente .....	12
Transparência auferida nos sites dos objetos contratuais .....	13
Regularidade nos processos de compras e contratações de serviços e de RH .....	14
Eficiência / economicidade .....	14
Análise de gastos com recursos .....	15
Comparativo de gastos com recursos humanos em relação ao Estado .....	18
Opinião da Unidade de Monitoramento .....	20
Quadro-Síntese dos Critérios de Avaliação da UM .....	25



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

## **APRESENTAÇÃO**

O presente Parecer Anual, elaborado 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, para posterior envio ao Secretário da Pasta, ao DCA/SEFAZ e ao TCE.

Para tanto, esta elaboração parte da análise e cotejamento principalmente dos seguintes documentos: a) Parecer Técnico da Unidade Gestora - UGE (principal fonte de informações para esta análise); b) Relatório anual de prestação de contas da OS e anexos, sobretudo Quadro-Resumo; c) Pareceres da Unidade de Monitoramento dos exercícios anteriores; d) Relatórios das visitas de campo realizadas pela UM em 2016 a todas as OS parceiras, tendo como foco os processos de compras e contratações de serviços e os de contratação de recursos humanos; e) Planilha do Índice de Transparência obtida por meio de avaliação dos Sites dos Objetos Contratuais; f) Documento "Política Cultural da Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo", principal referência para avaliação dos resultados finalísticos.

A partir dessa documentação, dos estudos, visitas técnicas e reuniões realizadas, este Parecer examina os principais aspectos da execução dos contratos de gestão da SEC SP em parceria com organizações sociais de cultura no exercício de 2016, a saber: Eficácia e Efetividade; Conformidade e Transparência e Eficiência / Economicidade.

Na avaliação da eficácia e efetividade da execução dos planos de trabalho, foram examinados: o cumprimento geral do plano de trabalho; os principais resultados finalísticos alcançados; a execução orçamentária; a evolução histórica dos recursos e resultados; as pesquisas realizadas e a cobertura territorial atingida no Estado de São Paulo com as ações do contrato de gestão in loco. A verificação da conformidade e transparência da execução contratual levou em conta: o cumprimento de obrigações contratuais e o atendimento à legislação vigente; a transparência auferida nos sites dos objetos contratuais e a regularidade nos processos de compras e contratações de serviços e de RH. No que diz respeito à eficiência / economicidade no uso dos recursos públicos, o foco foi analisar o comparativo de gastos com recursos humanos entre organizações sociais e o comparativo de gastos com recursos humanos em relação ao Estado. Ao final, consta a Opinião da Unidade de Monitoramento quanto à execução contratual em 2016, seguida da objetivação dos critérios que a embasaram.

Os cálculos comparativos entre as realizações de 2015 e 2016 e entre o previsto e o realizado em 2016 foram efetuados pela UM, a partir das fontes citadas. 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 esclarecimentos ou complemento documental, bem como as recomendações decorrentes das verificações feitas, 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 2016" no próximo Relatório Trimestral de 2017 (após a "Apresentação do Relatório" e antes das informações referentes ao cumprimento das metas), a ser entregue de acordo com o Cronograma Anual 2017. Dúvidas poderão ser esclarecidas pelo e-mail [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.

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 (UGE), aos conselhos e aos dirigentes da Organização Social, sendo também disponibilizada no portal Transparência Cultura, atendendo à Lei de Acesso à Informação.

Salientamos, por fim, que esta verificação será 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), nos termos da legislação vigente.



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

**I. EFICÁCIA E EFETIVIDADE**

**Objetivo da verificação I:** examinar se as ações, rotinas e execução orçamentária previstas foram realizadas com **eficácia** (ou seja, o previsto foi realizado em conformidade) e **efetividade** (o que, neste ano, objetivou conferir se o previsto atingiu a qualidade e diversidade requerida), visto que estes dois requisitos são condições determinantes para a correta avaliação econômico-financeira.

Do ponto de vista qualitativo, cumpre destacar que a Unidade Gestora (Unidade de Formação Cultural – UFC) validou integralmente as informações apresentadas pela OS no quadro resumo e considerou os resultados de 2016 satisfatórios.

**A. CUMPRIMENTO GERAL DO PLANO DE TRABALHO**

Para efeito comparativo, os principais resultados gerais previstos e realizados de 2016 foram colocados ao lado dos resultados de 2015 no quadro abaixo.

<b>EFICÁCIA E EFETIVIDADE</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Nº de ações com metas previstas	74	71
Nº de ações com metas integralmente cumpridas	62	71
% de cumprimento integral do plano de trabalho	84%	100%
Nº metas condicionadas a adição ou otimização de recursos	23	22
Nº de metas condicionadas integralmente cumpridas	20	20
% de cumprimento integral de ações condicionadas	87%	91%
Nº de ações com metas não executadas com justificativa aceita pela UGE	12	-
Índice de satisfação do público/aluno	99%	99%
Número de municípios com ações previstas no Plano de Trabalho	Não avaliado em 2015	N/A
Número de municípios atingidos com ações do Plano de Trabalho	8	4
% de municípios atingidos por ações com relação ao previsto	Não avaliado em 2015	N/A

Fonte: Relatório Anual 2016; Parecer Técnico 2016 e PA UM 2015

**I-A Consideração da UM:** ( x ) Observação ( ) Recomendação ( ) Solicitação  
Embora tenha sido um ano de contingenciamento orçamentário, do quadro acima é possível perceber que houve praticamente continuidade das ações previstas no plano de trabalho, tendo a OS obtido ainda mais êxito na realização do plano de trabalho que no ano anterior.

**B. PRINCIPAIS RESULTADOS FINALÍSTICOS ALCANÇADOS**

Os principais resultados finalísticos atingidos em 2016 foram comparados com 2014 e 2015 no quadro a seguir.

<b>PRINCIPAIS RESULTADOS FINALÍSTICOS</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>		
			<b>Ação/público/etc.</b>	<b>REALIZADO</b>	<b>REALIZADO</b>
Nº de polos em funcionamento (1)	46	46	46	46	100%
Nº de cursos (2)	4	4	4	4	100%
Nº de alunos (3)	16.188	19.182	13.000	19.022	146%

Fonte: Portal da Transparência na Cultura e Relatório Anual 2016

Observações da Organização Social:

(1) O número de Polos do Guri em funcionamento em 2016 encontra-se na ação 2.1 - Programa de Abertura e Gerenciamento de Polos - do Relatório Anual de Atividades 2016.



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

(2) Informamos que os cursos oferecidos pelo Guri nos anos de 2014 e 2015 são: Iniciação, Seqüencial, Modular e Iniciação Musical para Adultos, conforme Projeto Pedagógico que consta no item 2.6 - Estrutura Curricular - do Plano de Trabalho.

(3) É considerada meta atingida a variação de 80% a 120% dos números estabelecidos. O número de alunos do Guri em 2016 encontra-se descrito na ação 2.1 - Programa de Abertura e Gerenciamento de Polos - do Relatório Anual de Atividades 2016.

**I-B Consideração da UM:**      ( x ) Observação      ( ) Recomendação      ( ) Solicitação

Até 2015, a verificação sobre número de cursos incluiu todas as atividades, tais como palestras, workshops etc. promovidas pela OS no CG nº02/2013. Seguindo sugestão da OS, consideraremos para “número de cursos” nessa avaliação àqueles presentes na estrutura curricular (cursos regulares) do plano de trabalho.

Diante da série histórica relativa a número de alunos, recomendamos que a meta seja revista, considerando a média de alunos dos últimos anos.

Ainda com relação aos resultados, em seu Relatório Anual a organização social enfatiza a realização de monitoramento e avaliação qualitativa de suas ações, conforme explica em seu Quadro Resumo: “A Pesquisa de Qualidade dos serviços prestados foi realizada no 4º trimestre pelo Instituto Datacenso e o resultado obtido na pesquisa junto aos alunos e pais/responsáveis, foi o índice de desempenho de 99% pelos serviços prestados”.

Já a UGE, afirma que *no que tange as ações de acompanhamento in loco e à distância, realiza visitas técnicas e análises trimestrais da execução das ações e metas pactuadas em Plano de Trabalho assinado por meio do Contrato de Gestão e Aditamentos com a OS parceira. A UFC, no que tange a avaliação dos resultados qualitativos, esclarece que é responsável “pela fiscalização das atividades das Organizações Sociais e pela coleta de informações para o processo de avaliação dos contratos de gestão na sua área de atuação” e, portanto, se além à verificação do cumprimento e execução do plano de trabalho estabelecido para a “ASSOCIAÇÃO DE CULTURA, EDUCAÇÃO E ASSISTÊNCIA SOCIAL SANTA MARCELINA”.*

### C. EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA

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

#### i. RECEITAS E DESPESAS DO CONTRATO DE GESTÃO

	2015	2016		2016/2015	2016
	Realizado'	Previsto	Realizado	R/R'	R/P
Repasses SEC	18.117.304	25.597.849	25.597.849	141%	100%
Captação	661.336	0	88.000	13%	-
Receitas Financeiras	458.504	240.868	579.708	126%	241%
Outras Receitas	3.956.039	2.507.521	2.507.521	63%	100%
Valor devido 4ª parcela/15	-	2.000.000	2.000.000	-	100%
Saldo exercício anterior	-	507.521	507.521	-	100%
Reversão de reserva	2.123.755	-	-	-	-
Reversão de contingência	1.832.284	-	-	-	-
Total das receitas	<b>23.193.183</b>	<b>28.346.238</b>	<b>28.773.078</b>	124%	102%
Total de despesas	<b>24.655.671</b>	<b>28.346.238</b>	<b>25.905.572</b>	105%	91%
Receitas – Despesas*	-1.462.488	0	2.867.506		
Receitas/Despesas	0,94	1,00	1,11		
Captação Incentivada	661.336	767.935	789.150	119%	103%



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

Fonte: Relatório Anual da OS 2016 e PA UM 2015

**I-C.i Consideração da UM:** ( x ) Observação ( ) Recomendação (x) Solicitação

Repasse: Conforme quadro acima, houve realização de 100% dos recursos previstos e acréscimo de 41% no total de repasses com relação à 2015, ano em que os repasses foram mais baixos do que a média histórica para o CG02/2013.

Captação: Não havia meta específica para captação operacional. Além disso, a OS apresenta separadamente em sua planilha orçamentária a captação incentivada, cuja meta corresponde a 3% do valor anual de repasse. No exercício, essa forma de captação foi igual a R\$798.150, superando em 3% a previsão. Segundo a UGE, “há dois anos a Organização Social não atingia a meta de captação. Para 2016, devido a crise financeira que o país passa, foi necessário rever a meta para 3%, uma vez que a meta era de mais de 6%”(p.27, parecer técnico Não foi possível aferir se a contrapartida dessa receita está alocada no total de despesas do plano de trabalho, sendo solicitado à OS que evidencie isso nos próximos relatórios em nota explicativa.

Receitas financeiras: Observa-se realização bastante superior ao previsto, sendo recomendada revisão da previsão para os próximos exercícios, levando em conta as séries históricas do CG, conforme apresentado no item “I.D” do presente Parecer.

Com relação à diferença entre o total de receitas e despesas, é necessário levar em conta que a planilha de orçamento previsto x realizada que dá base aos dados apresentados foi elaborada pela UM a partir de 2013, sofrendo ao longo do tempo diversas mudanças para uma maior parametrização entre as diferentes prestações de contas efetuadas pelas OS.

No caso da Santa Marcelina Cultura, a planilha ainda não é elaborada conforme o modelo proposto pela SEC, o que dificulta a avaliação quanto ao uso dos recursos. Conforme justificativa apresentada pela OS em sua manifestação ao PA UM 2015, a adequação envolve complexidades, impactando “diretamente nas informações do SPED - Sistema Público de Escrituração Digital, ECF e ECD. Tal fato inviabiliza as mudanças para o exercício de 2016. Não obstante essa dificuldade, já para o ano de 2017, a SMC irá apresentar um novo modelo de Planilha da Previsão Orçamentária assim como do relatório Gerencial de orçamento previsto x realizado, após aprovação de seu Conselho de Administração, em consonância com o novo modelo de relatório apresentado pela UM, conjuntamente com as orientações da MAPA – Matriz Parametrizada de Ações Realizadas por Meio dos Planos de Trabalho dos Contratos de Gestão.

Por fim, é importante mencionar que o saldo de projetos a executar existente nas demonstrações financeiras auditadas foi de R\$3.012.462, sendo R\$ 2.976.930 relativos ao CG 02/2013.

ii. DETALHAMENTO DAS DESPESAS LIGADAS À EXECUÇÃO DO CONTRATO DE GESTÃO

Foram selecionados para apresentação nesse item as despesas de área meio e os principais programas de trabalho da área fim, tendo por base sua relevância no orçamento global. Havendo variações superiores a 25%, há preenchimento dos campos observação, recomendação e/ou solicitação.

	2015	2016		2016/2015	2016
	Realizado'	Previsto	Realizado	R/R'	R/P
Despesas com Recursos Humanos	19.929.764	22.345.838	20.992.273	105%	94%
Despesas com Pessoa Jurídica(1)	1.094.795	1.171.892	1.162.400	106%	99%
Custos Administrativos(2)	Não avaliado em 2015	2.137.382	1.746.128		82%



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

Despesas de Edificações(3)	391.535	508.302	283.843	72%	56%
Despesas dos Programas de Trabalho da Área Fim					
Programas (4)	869.186	1.130.519	992.616	114%	88%
Plano de comunicação / Site / Publicações institucionais / Assessoria de imprensa	225.236	419.154	224.306	100%	54%
Acervo musical / Aquisição de acessórios e suprimentos / Concerto e manutenção	181.767	219.119	288.753	159%	132%
Aquisição de instrumentos	271.935	293.460	141.722	52%	48%
Pesquisa de satisfação	74.650	120.572	73.530	98%	61%

Fonte: Relatório Anual da OS 2016 e PA UM 2015

Buscando adequar a informação apresenta em sua planilha orçamentária ao modelo proposto, segue a forma como as contas foram agregadas para composição da planilha acima:

(1) Soma de Limpeza, Vigilância/Segurança/Portaria, Jurídico, Auditoria, Contábil e Demais Despesas/consultoria, Assessoria, Serviços Terceiros PJ. Essas duas últimas são apresentadas no grupo de despesas administrativas da coluna de previsto.

(2) Soma de Locação de Imóveis, Utilidades públicas, Viagens e Estádias, Materiais de consumo e didático, despesas tributárias, legais e financeiras, despesas diversas, investimentos e administrativas (uniformes e EPs, Sistema de Monitoramento e AVCB etc.).

(3) Soma de Conservação e Manutenção; Benfeitorias; Veículos; Demais Despesas (Na previsão trata-se de uma única rubrica); Seguros administrativos; Seguros projetos e eventos.

(4) Programa de atendimento a alunos, familiares e comunidade / Produção / Métodos de ensino / Grupos infantis / Juvenis / Grupos de polo / Intercâmbio entre polos / Parcerias institucionais / Encontros / capacitações internas - presenciais ou semipresenciais / Jornada de capacitação / Assessoria Comissão Técnica / Manutenção de oficina de concerto de instrumentos / Workshop / Masterclass.

**I-C.ii Consideração da UM:**     Observação             Recomendação             Solicitação

Embora venha se adequando no último ano, o relatório orçamentário apresentado pela OS não segue integralmente o modelo proposto pela SEC. Em reuniões ao longo do exercício, a UM entendeu que a OS está procedendo a modificações em seu sistema de contabilidade para adequar-se a essa exigência da Pasta.

Essa falta de adequação impede a realização de uma avaliação precisa entre previsto e realizado, uma vez que a planilha orçamentária da OS apresenta os itens do previsto sem a mesma abertura de contas que o realizado e classificação de algumas subcontas em grupo diferente do modelo, levando a imprecisão na análise. Por exemplo, a subconta Demais Despesas/Consultoria, Assessoria, Serviços Terceiros PJ aparece no realizado, mas não no previsto. Ela, junto a outras subcontas, é comparada ao grupo de Despesas Administrativas/Uniformes e EPI etc. No quadro acima, optamos por somar o realizado dessa subconta com as demais Despesas com Pessoa Jurídica, por entender que se trata de despesa com PJ. No entanto, como a planilha não trouxe valor previsto para essa conta, não foi possível somá-la também no previsto.

Solicitamos que para o próximo exercício a OS apresente o resultado orçamentário seguindo o modelo de planilha proposto pela SEC.

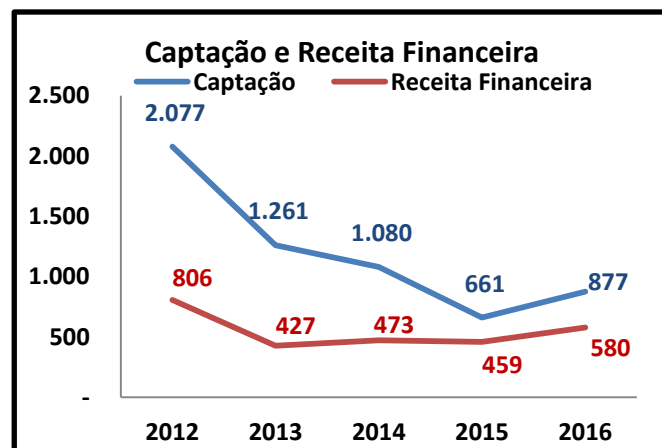
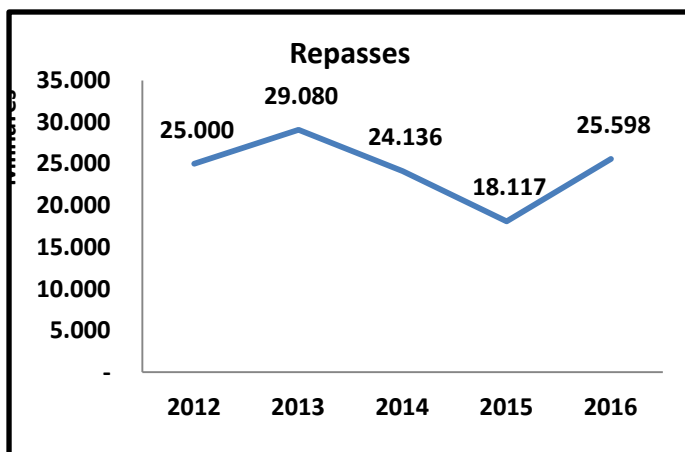




**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
SECRETARIA DA CULTURA  
UNIDADE DE MONITORAMENTO

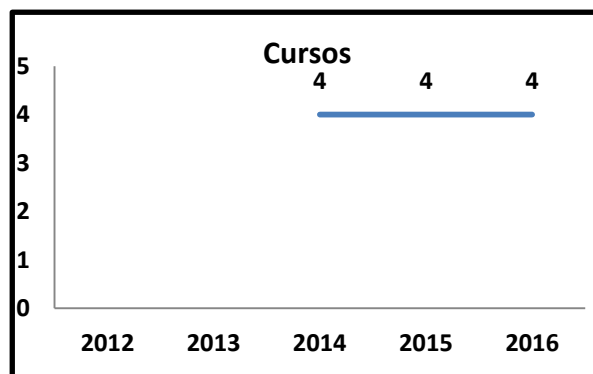
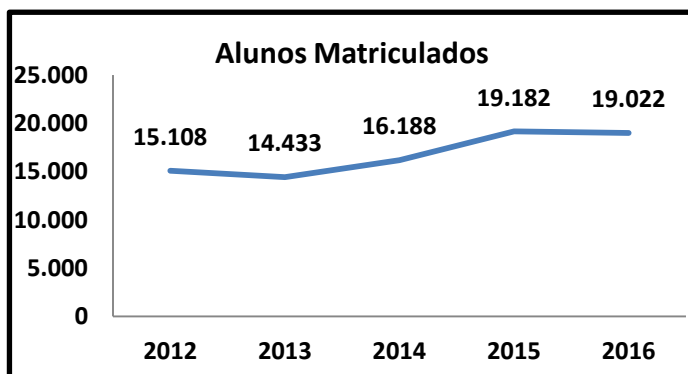
**D. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DOS RECURSOS E DOS RESULTADOS**

O comportamento dos repasses, captação e receitas financeiras nos últimos cinco anos foi:



Como se pode observar, em 2016 não houve redução dos recursos apesar dos cortes para a área da Cultura, decorrente da crise financeira. Além disso, houve aumento na captação, apesar da crise. Tendo a OS superado em 3% a meta de captação.

Com relação às ações, observa-se continuidade no número de cursos e leve redução no total de alunos matriculados, com relação ao ano anterior:



**E. PESQUISAS REALIZADAS**

Para subsidiar a análise da prestação de contas referente ao exercício de 2016, a Unidade de Monitoramento solicitou às OSs que enviassem documentos com informações sobre as pesquisas realizadas ao longo do ano, que poderiam ser enquadradas nas seguintes categorias: (a) Pesquisa de público: perfil, satisfação, impacto e outros; (b) Pesquisa de avaliação qualitativa dos resultados; (c) Pesquisa de clima organizacional; (d) Pesquisa salarial referente à compatibilidade com a média do mercado; (e) Pesquisa de governança; (f) Outras pesquisas relevantes para análise de desempenho e dos resultados. Além disso, no "Quadro Resumo para Relatório/Parecer Anual", as OSs deveriam informar o índice de satisfação do público/aluno e também as iniciativas de monitoramento e avaliação qualitativa das ações executadas em 2016. Cabe registrar que, para efeito



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

da elaboração do Parecer Anual UM, não foram analisadas outras pesquisas eventualmente enviadas pelas OSs juntamente com os relatórios trimestrais.

Considerando os relatórios de pesquisas enviados pelas OSs, além de outras informações referentes a pesquisas identificadas nos Relatórios Anuais 2016, a UM analisou um total de 133 documentos, sendo 121 pesquisas de público: perfil, satisfação, impacto e outros; 7 pesquisas de avaliação qualitativa dos resultados; 4 pesquisas salariais referente à compatibilidade com a média do mercado (todas realizadas pela Wiabiliza Soluções Empresariais) e 1 outra pesquisa relevante para análise de desempenho e dos resultados. Não foram recebidas pesquisas de clima organizacional e governança.

Dentre as 133 pesquisas analisadas, 32 foram de Contratos de Gestão vinculados à UDBL, 32 à UFC e 69 à UPPM. Apenas uma OS não enviou nenhum relatório de pesquisa juntamente com o Relatório Anual 2016. A maioria das pesquisas foram feitas pelas próprias OSs, sendo que as de satisfação de público escolar em visitas agendadas a museus seguiram o modelo criado pelo Comitê Educativo da UPPM. Algumas pesquisas foram realizadas por instituições ou empresas contratadas especificamente para esse fim, como o Datacenso Inteligência de Mercado e Marketing, o Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social, o Instituto de Pesquisas A Tribuna (IPAT), a mc 15 consultoria-treinamento-pesquisa e a Wiabiliza Soluções Empresariais.

A Unidade de Monitoramento considera que as pesquisas de perfil e satisfação do público – tipologia predominante entre as pesquisas realizadas pelas OSs – podem subsidiar os processos de tomada de decisão, na medida em que trazem informações acerca dos públicos dos equipamentos culturais, programas e grupos artísticos da SEC, indicando percepções, necessidades, grau de satisfação, imagem e confiança institucional, entre outros aspectos. Essas informações, uma vez processadas e analisadas, fornecem indicações a respeito dos pontos críticos e dos pontos bem avaliados da prestação de serviços. Desta forma, embora exista uma tendência geral à valoração positiva dos serviços pelos usuários (assim como em outras áreas das políticas públicas), essas pesquisas vêm se tornando um instrumento relevante na avaliação e melhoria dos serviços públicos de cultura no âmbito do Estado de São Paulo.

Com relação ao monitoramento e avaliação das ações referentes ao CG 02/2013, a SMC informa no quadro resumo que a pesquisa de qualidade dos serviços prestados foi realizada no 4º trimestre pelo Instituto Datacenso e que o índice de desempenho pelos serviços prestados junto aos alunos e pais/responsáveis foi de 99%. Junto com o Relatório Anual 2016, a OS enviou o documento “Avaliação da satisfação de pais e alunos - Programa Guri 2016”, que traz os resultados da pesquisa realizada com 251 alunos de Iniciação Musical (6 a 9 anos), 658 alunos de Sequencial (10 a 18 anos) e 305 pais ou responsáveis por alunos do Guri.

A pesquisa teve por objetivo efetuar um diagnóstico da evolução do Programa GURI ao longo dos anos, no que diz respeito à qualidade dos serviços prestados, com base em critérios de educação musical e cultural, área social, satisfação dos usuários, dentre outros aspectos. Com relação aos alunos de Iniciação Musical, a maioria faz curso nos Polos com funcionamento diário (62%); pertence ao gênero feminino (62%) e tem entre 7 e 8 anos (59%). As principais atividades que costumam fazer são: assistir televisão (97%), ouvir música (96%), ler livros (87%) e usar a internet (85%). A maioria estuda entre o 1º e 3º ano (85%), em escola pública (71%) e no período da tarde (66%). Com relação ao envolvimento com o Guri, a maioria tem até um ano de aprendizado (80%); os principais motivos para fazerem o curso são: aprender música (39%), tocar instrumento (34%), cantar (16%) e influência dos familiares (12%). Praticamente todos pretendem fazer o curso no próximo ano (97%). A maioria dos respondentes percebe que o Guri trouxe mudanças em sua vida (61%) e as principais citadas são: aprendeu mais sobre música, a cantar, a tocar instrumentos (38%); ficou mais feliz (19%); mudou a rotina (8%); e conheceu novos amigos (7%). Esses alunos avaliam muito bem o Guri em todos os aspectos, principalmente os fatores “O atendimento do monitor, agente de apoio e assistente social no polo” (98%); “Do jeito que os professores ensinam os alunos” (97%) e “Avaliação do seu aprendizado pelos professores (97%).





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

Os alunos do Sequencial que participaram da pesquisa podem ser assim caracterizados: a maioria faz curso nos Polos com funcionamento diário (71%); mais da metade pertence ao gênero feminino (52%); quase a metade tem idade entre 10 e 12 anos (49%); a origem familiar da maioria é de São Paulo (75%). As principais atividades que costumam fazer são: ouvir música (99%) e usar a internet (97%). Dentre os respondentes, quase metade tem até um ano de aprendizado (46%) e os principais motivos para fazerem o curso são: aprender música (48%) e gostar de música (41%). Praticamente todos pretendem fazer o curso no próximo ano (96%). Nesse grupo, a maioria percebe que o Guri trouxe mudanças em sua vida (86%), sendo que as mais citadas são: o aprendizado musical melhorou (33%); o comportamento social melhorou (20%); e mais dedicação aos estudos (20%). Praticamente todos consideram que terão melhores chances na vida do que seus pais estudando música no Guri (89%) e a maioria pretende exercer alguma atividade relacionada à música ou instrumento musical (72%), principalmente como: cantor (26%), músico de orquestra (16%), professor de música (11%) e integrante de banda (10%). Esse grupo de alunos avalia muito bem os professores e outros funcionários do Guri, principalmente quanto aos aspectos: “Do jeito que os professores ensinam os alunos” (98%) e “Atenção dos professores com os alunos” (97%).

Entre os pais e responsáveis, as principais ocupações são: dona de casa (34%), autônomo (25%) e assalariado/empregado (19%); quase a metade deles possui renda familiar entre R\$ 1.576,01 e R\$ 3.940,00 (44%). Os principais motivos para matricular o filho no Programa são: o aluno gosta de música (28%), para aprender música (26%) e ter uma atividade para ocupar o seu tempo (13%). Mais da metade conhece, porém não participa do “Curso de Iniciação para Adultos” (51%). Quem conhece e participa (9%), praticamente todos consideram as atividades entre boa e ótima (96%). A maioria dos respondentes percebe que o Guri trouxe mudanças na vida do aluno (88%) e também para a família (70%). As principais mudanças na vida do filho são: desenvolveu a comunicação (15%); maior interesse pela música (14%); está mais feliz (12%); tem mais conhecimento musical (12%); melhorou a concentração (11%); e tem mais responsabilidade (10%). Já as principais mudanças percebidas na vida da família são: participação da família, mais união (30%); mudança na rotina (15%); e a casa ficou mais alegre e feliz (10%). Praticamente todos consideram que os filhos terão melhores chances na vida do que seus pais estudando música no Guri (96%). Esse grupo também avalia muito bem o Guri quanto aos professores e outros funcionários, com grau de desempenho médio de 97%, e avaliam muito bem a qualidade de ensino / horário e estrutura, principalmente o aspecto “Limpeza das salas e área externa” (97%). Para a maioria, o Guri é considerado ótimo (86%). No final do relatório técnico, o Instituto Datacenso faz algumas considerações gerais sobre os resultados da Pesquisa de Satisfação 2016. Segundo destaca, a pesquisa

“mostra que, independente do tipo do curso, frequência e região do polo, a cada ano que passa o Programa Guri Santa Marcelina continua sendo muito bem avaliado pela maioria dos alunos e pais/responsáveis. Este resultado confirma a excelência da qualidade dos serviços que vem sendo prestados ao público. Percebe-se que o interesse pelo aprendizado e aperfeiçoamento da música continua sendo os principais motivos dos alunos a frequentarem o Programa Guri Santa Marcelina. E cada vez mais estão satisfeitos com este aprendizado. Praticamente para todos os entrevistados, tanto alunos como pais, mostram que há pretensão de fazer o curso em 2017. Este nível de interesse se repete a cada ano, confirmando a importância do programa. O estudo mostra ainda que há oportunidade de comunicação para divulgar o Curso de Iniciação para adultos e as atividades socioeducativas dirigidas aos pais e comunidade, pois parte significativa do público alvo não tem conhecimento. Nota-se que para quem conhece e pratica este curso, avaliam como ótimo; e as atividades socioeducativas são consideradas muito importantes. O Programa Guri Santa Marcelina continua trazendo mudança significativa na vida dos alunos e família, gerando bem estar, auto estima, melhorando o comportamento do aluno, quanto a disciplina e motivação para o estudo. As mudanças na vida dos alunos e família mostra que o Programa Guri Santa Marcelina está contribuindo para a formação de um cidadão mais preparado para a vida profissional e pessoal” (p. 173-174).

**I-E Consideração da UM:**      ( ) Observação      ( x ) Recomendação      ( ) Solicitação



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

A título de contribuição, sugerimos que Unidade Gestora e OS considerem, no planejamento e avaliação das ações, a realização de pesquisa relacionada ao impacto proporcionado pelo Projeto Guri na performance escolar dos alunos junto à Educação Básica (ensinos Fundamental e Médio, conforme o caso). Para facilitar essa pesquisa, a criação de uma contrapartida regular de informação por parte dos alunos e familiares que participam do Projeto pode viabilizar a obtenção dos dados de forma sistemática. Recomendamos, ainda, que se busque a realização de pesquisa referente ao destino dos ex-alunos, em termos de continuidade dos estudos e/ou entrada no mercado de trabalho. Tais pesquisas visam a contribuir para a avaliação do impacto social do Projeto Guri na vida dos participantes.

Ademais, considerando que períodos de crise demandam que se multipliquem novos e criativos esforços para viabilizar as realizações culturais a contento, recomendamos, a exemplo do sugerido para as demais organizações sociais, a realização de pesquisa interna, junto a funcionários, conselheiros e demais principais colaboradores (remunerados, voluntários e patrocinadores), no sentido de colher proposições para economia de gastos, uso responsável dos recursos, melhoria dos canais internos e externos de comunicação, e outros temas afetos à sustentabilidade, governança, qualidade e legitimação social, a fim de reunir mais subsídios para otimização dos recursos do contrato de gestão, para estimular o aumento e diversificação das fontes de receita e para proporcionar a ampliação da qualidade dos serviços culturais prestados.

#### F. COBERTURA TERRITORIAL ATINGIDA NO ESTADO DE SÃO PAULO

Avançando no intuito de melhor verificar a contribuição de cada contrato de gestão para atingir o resultado estratégico da Política Estadual de Cultura, qual seja: "cidadãos com acesso pleno, em todo o Estado, aos programas, grupos artísticos e equipamentos culturais, em toda a sua diversidade", a Unidade de Monitoramento criou em 2015 uma planilha de municípios que foi preenchida também em 2016 pelas Organizações Sociais. A partir dessas planilhas, 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 2016 e compará-la aos dados coletados em 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, 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 2016 sob vários ângulos: no que diz respeito ao previsto x realizado; na comparação com o conjunto de iniciativas realizadas pelo total de OSs e, mais especificamente, com as ações de circulação / itinerância da área fim do objeto contratual, e na verificação do desempenho específico desse contrato de gestão pelo Estado.

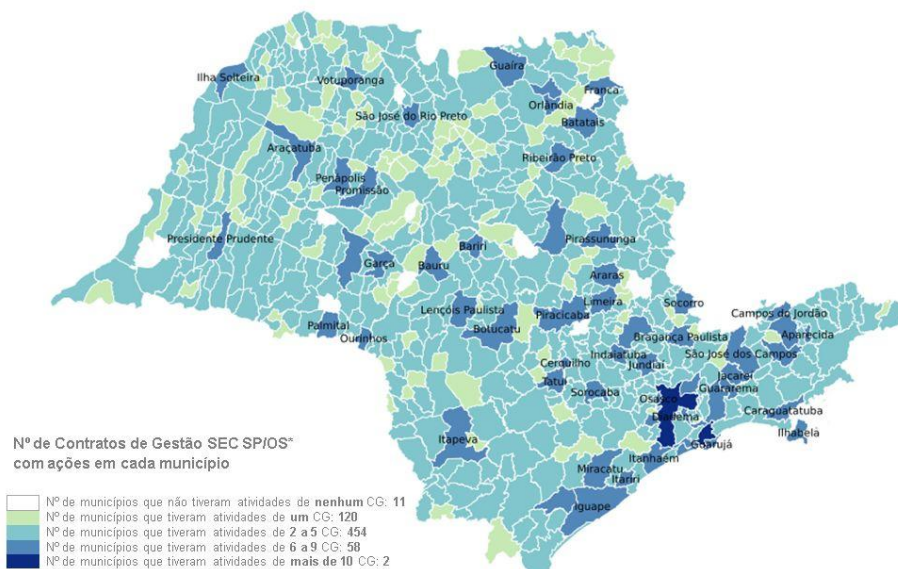


# GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

## SECRETARIA DA CULTURA

### UNIDADE DE MONITORAMENTO

#### Atuação da SEC em parceria com as OS no Estado de São Paulo em 2016

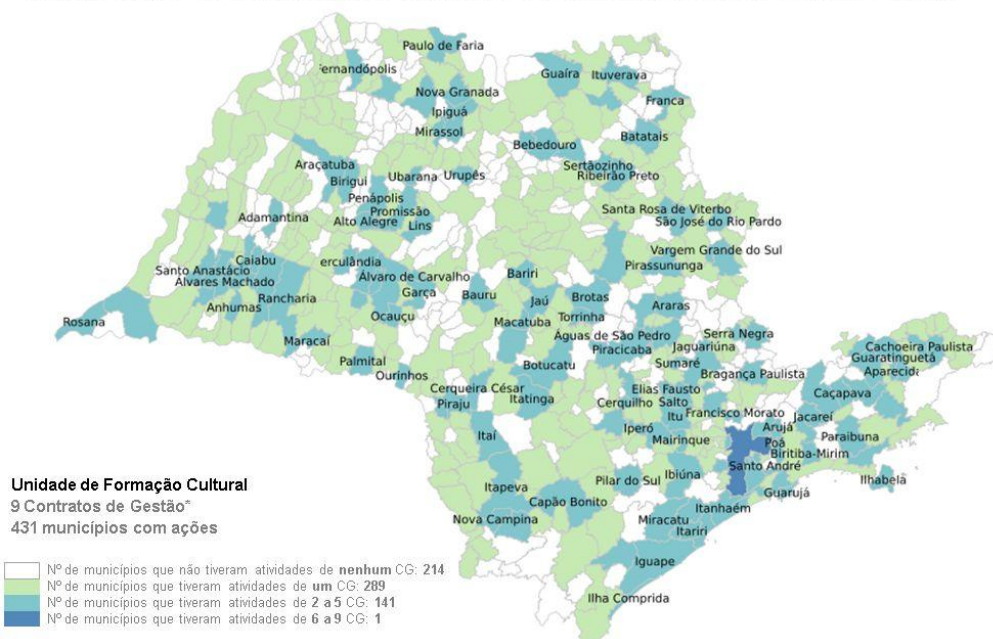


\*25 vigentes em 31/12/2016 e 2 encerrados no exercício, totalizando 27 contratos.  
Fonte: Mapa construído pela Unidade de Monitoramento/SEC com base nos dados informados pelas Organizações Sociais na prestação de contas referente ao ano de 2016.

Em 2016, o conjunto de Contratos de Gestão atingiu um total de 634 municípios, o que equivale a 3 municípios (ou 0,5%) a mais do que em 2015. Destes, 7 são novos municípios, enquanto 4 dos 631 municípios atendidos em 2015 deixaram de sê-lo em 2016.

A UFC, por sua vez, realizou ações em 431 municípios, atingindo 66,8% dos 645 municípios do Estado de São Paulo. Em relação ao alcance territorial de 2015, teve aumento de 3,1%, indo de 418 para 431 municípios atendidos.

#### Atuação da SEC em 2016: Municípios atendidos por Contratos de Gestão de Formação Cultural



\*8 vigentes em 31/12/2016 e 1 encerrado no exercício.  
Fonte: Mapa construído pela Unidade de Monitoramento/SEC com base nos dados informados pelas Organizações Sociais na prestação de contas referente ao ano de 2016.



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

**Atuação da SEC em 2016: 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 2016.

O Contrato de Gestão em tela manteve ações em 9 municípios, sendo 1 (12,5%) a mais que em 2015. Destes, 8 (88,9%) já haviam sido atendidos no ano anterior e apenas 1 (11,1%) foi atendido somente em 2016, revelando pequena expansão no número total e baixa variação de municípios em relação ao ano anterior.

## II. CONFORMIDADE E TRANSPARÊNCIA

**Objetivo da verificação II:** examinar se as ações, rotinas e execução orçamentária previstas foram realizadas em conformidade, nos termos da legislação vigente e da pactuação celebrada por meio do contrato de gestão.

### A. CUMPRIMENTO DE OBRIGAÇÕES CONTRATUAIS E ATENDIMENTO À LEGISLAÇÃO

A partir dos documentos citados na apresentação desse Parecer, a UM verificou o atendimento por parte da organização social de aspectos de conformidade e legalidade definidos no contrato de gestão, tais como obediência ao limite de despesas com recursos humanos e especificamente com diretoria, posicionamento da auditoria externa independente quanto às demonstrações financeiras e aprovação do relatório de atividades pelo Conselho de Administração da entidade, entre outros. A Unidade Gestora verificou a entrega dos 20 documentos solicitados pelo Tribunal de Contas do Estado na IN nº 2/2016, englobando diversas certidões e declarações, não apontando pendências por parte da organização social. Além disso, a OS entregou junto ao relatório anual de atividades e de prestação de contas, os anexos técnicos e administrativos previstos, documentos fundamentais para permitir a análise realizada a seguir. O quadro abaixo traz informações sobre conformidade e atendimento à legislação em 2015 (para efeito comparativo) e em 2016:

CONFORMIDADE	2015	2016
Orçamento previsto para RH (R\$)	20.314.398	22.345.838
Total despendido com RH (R\$)	19.929.764	20.992.273
% despesas de RH com relação ao orçamento	98%	94%
%despesas de RH com relação ao limite definido em CG	86%	74%





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

% limite para gastos de RH, definido no CG	85%	85%
Orçamento previsto para gasto com diretoria (R\$)	N/A	N/A
Total despendido com diretoria (R\$)	N/A	N/A
%despesas com diretoria com relação ao orçamento	N/A	N/A
%despesas com diretoria com relação ao limite do CG	N/A	N/A
% limite para gastos de Diretoria, definido no CG	N/A	4%
Número de empregados CLT	346	343
Número de demissões no exercício	Não avaliado em 2015	64
Total despendido com rescisões (R\$)	Não avaliado em 2015	505.666
%despesas de Edificações com relação às receitas totais	1,7%	1,10%
% piso para despesas de Edificações, definido em CG	N/A	N/A
Parecer da Auditoria Cokinos Auditores e Consultores	aprovado	aprovado
Deliberação do Conselho de Administração	aprovado	aprovado
Cumprimento das rotinas contratuais, segundo a UGE	sim	sim
Opinião da UGE sobre resultados no exercício	satisfatório	satisfatório

Fonte: PA UM 2015, Relatório Anual OS e Pareceres Técnicos UGE, 2015 e 2016.

**II-A Consideração da UM:**    ( x ) Observação        ( ) Recomendação        ( ) Solicitação

De acordo com o quadro acima, não houve descumprimento por parte da OS com relação aos aspectos de conformidade observados. Importante observar que: I) a direção da OS é não remunerada; II) houve em 2016 demissão de 64 colaboradores, mas variação negativa de apenas 1% no total com relação a 2015, evidenciando reposição de quadro ao longo do exercício. Vide análise do RH a partir do item IV desse Parecer.

**B. TRANSPARÊNCIA AUFERIDA NOS SITES DOS OBJETOS CONTRATUAIS**

SMC - Associação de Cultura, Educação e Assistência Social Santa Marcelina	2014	2015	2016	Variação 2016/2015
Projeto Guri Capital e Grande São Paulo	9,2	8,33	8,15	98%
Média do IT dos sites dos demais objetos contratuais geridos em parceria com OS	8,32	8,51	9,16	108%

Fonte: Planilha Índice de Transparência nos Sites vinculados ao Objeto Contratual.

O Índice de Transparência nos Sites dos Objetos Culturais geridos em parceria com OSs de Cultura é um indicador de transparência criado em 2013 pela Unidade de Monitoramento com apoio da então Secretaria de Gestão Pública, atual Secretaria de Planejamento e Gestão, e aplicado pela primeira vez em 2014, 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. Para 2016, deu-se continuidade a forma de aferir de 2015. O site do Guri Capital e Grande São Paulo, manteve-se na categoria “transparência satisfatória”, evidenciando a boa performance da OS na viabilização de acesso à informação correspondente ao contrato que contempla esses objetos durante todo o ano.



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

**C. REGULARIDADE NOS PROCESSOS DE COMPRAS E CONTRATAÇÕES DE SERVIÇOS E DE RH (Foco das visitas técnicas realizadas pela UM em 2016)**

Buscando auxiliar os órgãos de controle nas demandas decorrentes da ADI 1923<sup>1</sup>, ainda em 2015, a UM elaborou o “Referencial de boas práticas de compras e contratações de serviços” e o “Referencial de boas práticas na contratação de recursos humanos”, ambos documentos de apoio às OS na elaboração e revisão de seus manuais de compras e contratações de serviço e recursos humanos.

Partindo desse referencial, em 2016, a equipe da Unidade de Monitoramento realizou, entre 25 de agosto e 01 de novembro, uma série de visitas técnicas (VTs) às sedes das organizações sociais parceiras da SEC, com foco na análise de processos de compras e contratações de bens e serviços, e contratações de recursos humanos, sobretudo sob a perspectiva da qualidade da gestão e governança. Em cada visita buscou-se verificar um conjunto de itens e identificar os principais pontos positivos ou os principais pontos passíveis de melhoria, conforme o caso. Além disso, as visitas permitiram coleta de subsídios práticos para a revisão e complementação dos citados Referenciais, contribuindo para aprimorar os respectivos regulamentos e manuais de cada OS parceira, além de, subsidiariamente, assessorar as unidades da SEC no acompanhamento e monitoramento da execução dos contratos de gestão.

O quadro a seguir traz os pontos mais relevantes identificados na visita técnica à organização social em tela. Após a visita, assim como as demais entidades, a SMC recebeu comunicação sobre os principais aspectos observados, sendo sugerida pela UM revisão de seus manuais para adoção de melhorias

SMC	Pontos Positivos	Pontos Passíveis de Melhoria
<b>Compras</b>	Compra com dispensa de seleção devidamente justificada e assinada.	
<b>RH</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Processo seletivo adequado à complexidade da dinâmica de contratação de professores</li><li>- Registro de todas as etapas do processo seletivo, incluindo provas</li><li>- Divulgação ampla adequada</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Não divulga salário ainda que seja definido em tabela</li></ul>

**II-C Consideração da UM:**     Observação         Recomendação         Solicitação

As orientações correspondentes às verificações realizadas já foram encaminhadas à organização social e encontram-se em processo de atendimento. É importante destacar que os regulamentos da OS podem prever tanto as boas práticas recomendadas nos referenciais elaborados pela UM, quanto outras não previstas, porém já praticadas ou pesquisadas junto a outras instituições, visando sempre a maior transparência e respeito ao interesse público e ao uso responsável dos recursos.

### **III. EFICIÊNCIA / ECONOMICIDADE**

**Objetivo da verificação III:** examinar se as ações, rotinas e execução orçamentária previstas foram realizadas com a melhor relação entre custo e benefício, assegurando o uso responsáveis dos recursos e o interesse público.

<sup>1</sup> Parágrafo 66º: (...) (iv) os contratos a serem celebrados pela Organização Social com terceiros, com recursos públicos, sejam conduzidos de forma pública, objetiva e impessoal, com observância dos princípios do caput do art. 37 da CF, e nos termos do regulamento próprio a ser editado por cada entidade; (v) a seleção de pessoal pelas Organizações Sociais seja conduzida de forma pública, objetiva e impessoal, com observância dos princípios do caput do art. 37 da CF, e nos termos do regulamento próprio a ser editado por cada entidade.





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

**A. ANÁLISE DE GASTOS COM RECURSOS HUMANOS**

No PA UM 2015, a Unidade de Monitoramento realizou comparativo entre os dez maiores salários pagos pela organização social e cargos similares extraídos de duas fontes, a pesquisa Wiabiliza e o Salariômetro, identificando baixa compatibilidade no caso da SMC, solicitando que ela se manifestasse quanto a essa avaliação. A OS manifestou-se sobre diferentes pontos do PA UM 2015, além de justificar os salários apresentados. Segue trecho da justificativa, a qual a UM acata:

*A Organização Social Santa Marcelina Cultura preza pelo cumprimento dos dispositivos legais que regulam o pagamento de salários a seus colaboradores que atuam na execução dos Contratos de Gestão. Salienciamos que para que seja viável estabelecer comparativos salariais entre os diferentes contratos de gestão firmados com as Organizações Sociais, assim como, com o mercado, há diversos elementos que precisam ser devidamente avaliados, pois são muitas as variáveis para que se possa estabelecer uma padronização de remuneração. Seguem alguns desses pontos: as funções devem manter equivalência em suas competências; colaboradores devem possuir a mesma habilitação técnica, possuir a mesma evolução histórica e possuir a mesma carga horária de trabalho; que sejam observados os mesmos benefícios concedidos; que se observem as vantagens de cunho personalíssimo; que se excluam os casos de readaptação profissional de empregado incapacitado; que as atividades sejam desenvolvidas na mesma região; que a profissão seja regulamentada; que haja observância do quadro de carreira; que se observe a equiparação por analogia àquela inserida no preceptivo do art. 358, da CLT, e refere-se às situações em que se confrontam trabalhadores brasileiros com estrangeiros, exercentes de funções análogas; que se observe o ramo de atividades, entre outros.*

A organização social mantém em seu site o manual de recursos humanos, em que deve inserir plano de cargos e salários a fim de garantir mais transparência com relação ao uso dos recursos públicos destinados a RH.

Em 2016, devido ao contexto de crise, houve 64 demissões, que elevaram as despesas de pessoal em decorrência das verbas rescisórias pagas aos colaboradores dispensados, da ordem de R\$505.666, conforme tabela já apresentada nesse parecer.

Ainda com relação aos salários, para tornar mais qualificadas as análises de eficiência e economicidade dos contratos de gestão, a Unidade de Monitoramento procedeu em 2016, tal como em 2015, ao exame mais detalhado dessas despesas, visto que elas correspondem, em média, a 60% do total de cada pactuação, podendo chegar a percentuais ainda mais expressivos. Com base nos relatórios analíticos de RH de todas as OS, 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, conforme apontado por cada OS.

Cabe dizer que a distribuição em dez faixas teve como objetivo promover uma análise detalhada e avançar na preservação de uma série histórica, uma vez que este foi o parâmetro usado no ano anterior, não se desconsiderando aqui a possibilidade de outros estudos a serem feitos com diferente número de faixas ou critérios para segregação da informação, tal como número de salários mínimos ou outros valores na composição de cada faixa, conforme sugerido nas manifestações com relação ao PA UM 2015 por algumas organizações. Já a escolha pela distribuição binária "homem/mulher" segue a distinção feita pelo IBGE nos censos demográficos. Ainda que consideremos as questões de gênero fundamentais, não foi possível alcançar nessa análise as mais de 30 distintas classificações ligadas à identidade de gênero.

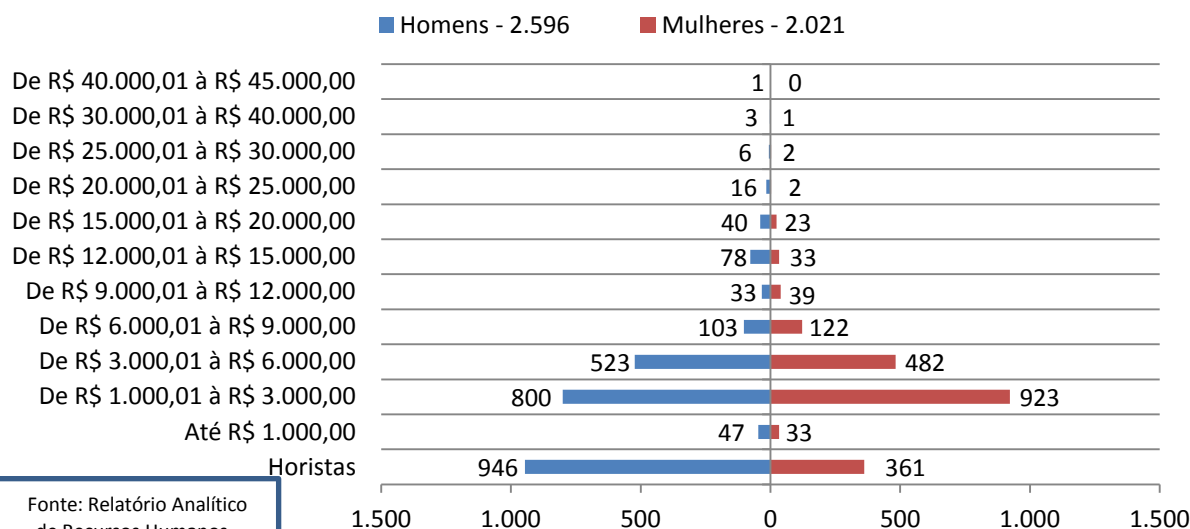
A distribuição efetuada permitiu verificar como a massa salarial está repartida pelas diversas faixas nos contratos de gestão:



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

**Recursos Humanos (CLT) nas OS's de Cultura - 2016**

Total de celetistas: 4.617



Fonte: Relatório Analítico de Recursos Humanos - Data Base: 31/12/2016

Os dados apresentados demonstram que:

- Dos 4.617 funcionários celetistas das 20 organizações sociais parceiras da SEC, 3.310 atuam em regime de dedicação regular (em média 44 horas semanais) e 1.307 são remunerados por hora trabalhada (horistas).
- Dos 4.617 funcionários a maioria (1.803 = 39,1%) ganha até R\$ 3 mil. Considerando os horistas, o percentual sobe para 67,4%.
- 1.005 funcionários ganham acima de R\$ 3 mil e até R\$ 6 mil, o que equivale a 21,8% do total geral ou 30,4%, excluídos os horistas.
- 80 funcionários ganham até R\$ 1 mil por mês.
- Há mais homens (56%) que mulheres (44%) 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 (1.473) e o de mulheres (1.560) 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).
- Das 277 pessoas que recebem salários acima de R\$ 9 mil reais, 177 são homens e 100 são mulheres, o que equivale a 36% do total.
- Nas três faixas de remuneração mais altas, há 10 homens e 3 mulheres, sendo 1 homem na maior faixa salarial, 3 homens e 1 mulher na segunda maior faixa e 6 homens e 2 mulheres na terceira faixa.
- Vale acrescentar que, em relação a 2015, houve uma redução de 543 funcionários.

Tais dados indicam, repetindo o que ocorreu no ano passado, que, embora o número de homens e mulheres seja relativamente equivalente, 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 26 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



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

aqui estabelecidas são apenas para fins de agrupamento e comparação). A área cultural é o lócus por excelência da diversidade e, nesse sentido, precisa assumir posição exemplar no combate às desigualdades de quaisquer espécies, sejam elas associadas a gênero, etnia ou à existência de deficiências.

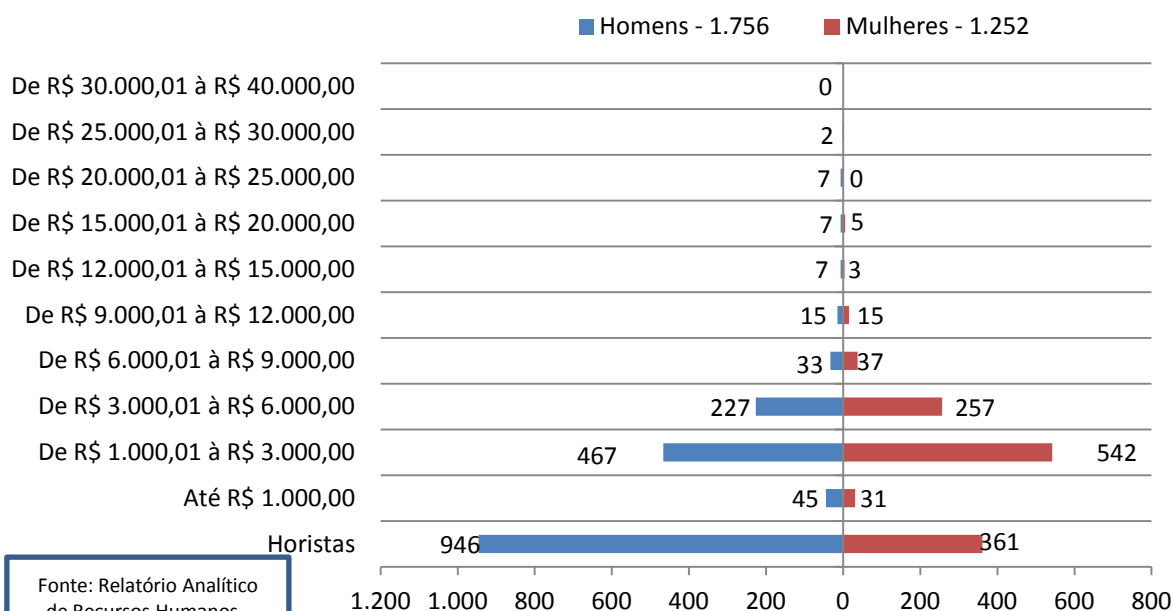
As questões de gênero aqui assinaladas objetivam lembrar que são vários os aspectos a serem considerados, quando se fala em remuneração de pessoal. As OSs de Cultura também têm um papel no esforço social e coletivo de se assegurar a distribuição de cargos e remunerações de forma equitativa, que leve em conta o mérito, sem prejudicar – por força de preconceito e outros estigmas – a diversidade que é tão necessária à qualidade da gestão quanto à construção de uma sociedade mais justa. Nesse cenário, é fundamental garantir que homens e mulheres nas mesmas posições percebam a mesma remuneração e ter mecanismos que viabilizem o acesso a quaisquer postos para homens e mulheres de forma equivalente.

Finalizando esse assunto, embora não se trate de funções remuneradas, é útil destacar que a questão de gênero também é presente e deve ser considerada na composição dos conselhos de administração das entidades. Do total de 305 conselheiros atuando em 2016, 233 ou 76,4% são homens e apenas 72 são mulheres, ou 23,6%. 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 2016.

### Recursos Humanos (CLT) Formação Cultural - 2016

Total de celetistas: 3.008



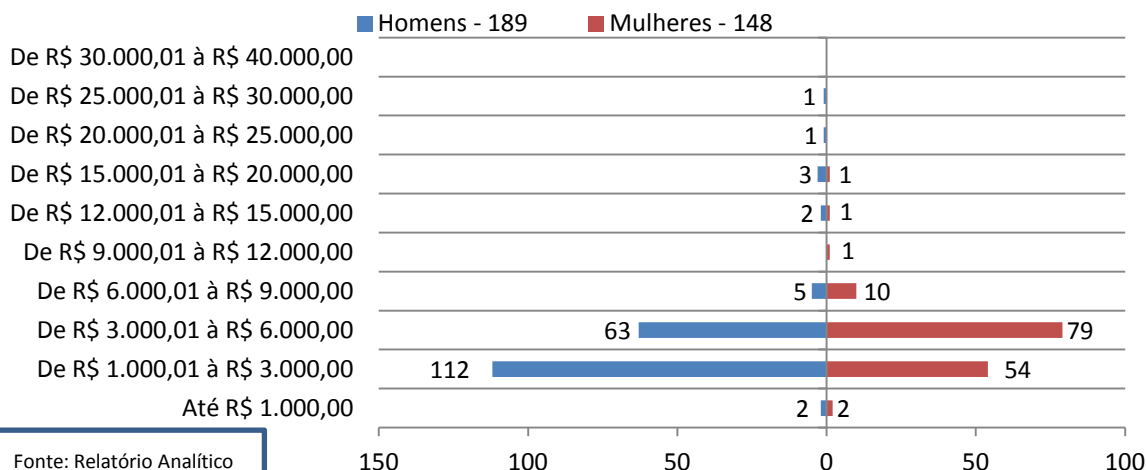
Fonte: Relatório Analítico de Recursos Humanos - Data Base: 31/12/2016



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

**Recursos Humanos (CLT) CG 02/2013 - 2016**

Total de celetistas: 337



Fonte: Relatório Analítico de Recursos Humanos -  
Data Base: 31/12/2016

Vemos, pelos gráficos apresentados, que, no caso da área de Formação, 36,1% dos funcionários das OSs ganham até R\$ 3 mil e 16,1% ganham acima de R\$ 3 mil até R\$ 6 mil. Há uma predominância de homens em seis das dez faixas salariais, o que se reflete no total de celetistas (dos quais 58% são homens). Essa proporção se mantém nas quatro faixas de maior remuneração (16 homens para 6 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 2016, 7,3% do total de recursos humanos empregados pelo conjunto de parcerias firmadas com organizações sociais e 11,2% do total de recursos humanos de Formação. No CG 02-2013, 56% são homens e 44% são mulheres. Já a distribuição salarial, concentra 50% do pessoal em salários até R\$3.000 e 0,3% ganham entre R\$9.000 e R\$ 12.000.

**B. COMPARATIVO DE GASTOS COM RECURSOS HUMANOS EM RELAÇÃO AO ESTADO**

Diante dos dados apresentados e no intuito de verificar a economicidade do contrato de gestão em relação à execução do objeto contratual diretamente pela Administração, mais uma vez 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 – novamente 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. Cabe ressaltar a importância estratégica dessa opção: cultura se faz com gente. Embora obviamente recursos humanos sejam essenciais na realização de quaisquer políticas públicas, no caso da área cultural, o fato é que a força de trabalho é o fator mais decisivo para o sucesso das realizações previstas, seja porque todo o planejamento, produção e viabilização das ações depende de atuação humana direta (não sendo possível promover uma substituição significativa por máquinas, por exemplo), seja porque, em muitos casos, a execução das ações culturais é diretamente dependente da existência de pessoas que as realizam, sendo condicionada por ela a ponto de a substituição das pessoas que executam ocasionar mudanças



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

expressivas nos resultados alcançados, na qualidade aferida e na satisfação de público. São exemplos disso os artistas que integram os grupos artísticos, os curadores de exposições e festivais, os professores nas escolas artísticas e os educadores dos serviços educativos, entre outros. Especialmente em ano de crise, esses fatores precisam ser considerados quando se trata de otimizar resultados e, muitas vezes, de substituir profissionais mais capacitados e mais bem remunerados por outros que ganharão menos, em virtude da necessidade de redução de gastos.

Seguindo a mesma lógica do exercício anterior, registramos que, para cogitar a possibilidade de realização das ações culturais pela SEC é preciso, antes de mais nada, verificar se a Pasta teria condições de assumir diretamente as responsabilidades atualmente compartilhadas com as organizações sociais 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, reapresentadas para 2016, porém sem alterações significativas em relação a 2015:

<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 31/12/2016) de 236 servidores remunerados pela SEC, todos alocados em ações técnicas e administrativas da própria Secretaria (9 a menos que no exercício anterior). 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. Cumpre ressaltar que o cenário de grave crise econômica enfrentada desde 2015 fez agravar o congelamento dos cargos, inviabilizando, inclusive, substituições de vacâncias na Pasta, salvo em situações excepcionais.
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 continua 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 uma vez mais 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 permanece 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 de novo: caso houvesse condição de execução direta dos objetos contratuais pelo Estado, ela seria mais vantajosa, equivalente ou menos vantajosa





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

do que o que o modelo de gestão em parceria com OS, do ponto de vista estritamente econômico-financeiro?

Para verificar essa questão, 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, 79% em 2015 e 82,63 m 2016 (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 os dados fornecidos pelo Departamento de Recursos Humanos da Pasta referentes aos cargos e salários praticados pela SEC em dezembro/2016, verificamos que o desembolso equivaleu a R\$ 1.160.320, e a média salarial mensal, considerando os 228 servidores públicos da Cultura entre concursados e comissionados remunerados pela Pasta (ainda segundo o DRH/SEC), foi de R\$ 5.089. 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 R\$ 1.141.704, para a remuneração de seus 337 empregados, cuja média salarial nominal em 31/12/2016 foi de R\$ 3.388.

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. Reiteramos que 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, com aquelas realizadas no exercício de 2016, na verificação das rotinas de manutenção predial e conservação preventiva, e constatados nas pesquisas de satisfação do público com os serviços culturais oferecidos.

## **OPINIÃO DA UM**

A crise financeira enfrentada pelo país diminuiu a arrecadação do Estado de São Paulo em 8,6% em relação ao projetado para 2016, o que teve como efeito, entre outros, a redução em 15,89% do orçamento previsto para a Secretaria da Cultura. Essa ocorrência acarretou aditamentos em quase todos os contratos de gestão, para redução de orçamento e, conseqüentemente, de metas. Em





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

paralelo, a SEC passou a solicitar das organizações sociais parceiras maior empenho na captação de recursos e na otimização dos recursos existentes.

A Associação de Cultura, Educação e Assistência Social Santa Marcelina, no CG 02/2013, respondeu a essa demanda, buscando fontes alternativas de recursos e parcerias que permitiram a continuidade de suas ações, superando a meta de captação, além de cumprir 100% do plano de trabalho ordinário. Um dos resultados desse empenho foi a participação dos alunos dos grupos infante-juvenis nos concertos da turnê de Andréa Bocelli no mês de outubro, graças à captação adicional para cobertura de despesas relacionadas a essa ação.

Com relação ao PA 2015, havia três solicitações relativas a: padronização do Relatório Gerencial Orçamentário Previsto x Realizado; esclarecimento sobre as receitas e despesas; e a compatibilidade salarial, a qual a OS respondeu e apresentou documentação correlata, não havendo pendências quanto ao PA UM 2015, exceto pela necessidade de alinhamento da planilha orçamentária. No que coube, as ponderações e eventuais correções da OS foram consideradas na elaboração desse parecer anual. Importa dizer que não há por parte da entidade pendências quanto aos PA UM 2014 e 2013.

A Unidade Gestora manifestou-se “positivamente, no sentido de acolher os resultados, documentos e justificativas da OS”, considerando o desempenho na execução do plano de trabalho satisfatório, cabendo a UFC acompanhar e atestar a qualidade e a efetividade dos resultados apresentados e verificar a necessidade de adequações nos próximos planos de trabalho

Considerando essa avaliação e de acordo com os dados analisados nesse PA UM, registramos que a execução contratual atingiu quantitativamente todos os resultados previstos, correspondendo adequadamente à execução orçamentária. Desse modo, informamos que, na avaliação da Unidade de Monitoramento, a prestação de contas da OS referente à execução do contrato de gestão 02/2013 no exercício de 2016 foi considerada **SATISFATÓRIA**, 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.

Avançando nos esforços de apoiar a Unidade Gestora na estruturação das parametrizações necessárias, tal como realizado em 2015, apresentamos o comparativo dos contratos de gestão relacionados ao Projeto Guri, tomando por base os relatórios das OSs SMC e AAPG e as informações complementares por elas fornecidas. Cabe observar que esse é o segundo estudo no sentido de tecer considerações a respeito da eficiência observada em cada contrato de gestão e que o mesmo será futuramente complementado por levantamento de dados de iniciativas similares, dentro do possível (e da existência de ações semelhantes desenvolvidas por parte do Poder Público ou da iniciativa privada).

<b>COMPARATIVO DE DESPESAS REALIZADAS X RESULTADOS ATINGIDOS</b>					
<b>PROJETO GURI – CAPITAL (SMC) E INTERIOR/LITORAL (AAPG)</b>					
<b>RESULTADOS:</b>	<b>Capital (SMC)</b>	<b>Interior (AAPG)</b>	<b>DESPESAS (R\$):</b>	<b>Capital (SMC)</b>	<b>Interior (AAPG)</b>
<b>Total de polos</b>	46	361	<b>Por polo</b>	563.165	201.188
<b>Total de turmas</b>	2.419	6.995	<b>Por turma</b>	10.709	10.383
<b>Total carga horária</b>	147.420	667.058	<b>Por hora/aula</b>	176	109
<b>Total de vagas</b>	18.824	55.232	<b>Por vaga oferecida</b>	1.376	1.315
<b>Total de alunos matriculados</b>	19.022	34.807	<b>Por aluno matriculado</b>	1.362	2.087
<b>Total de alunos concluintes</b>	19.022	33.302	<b>Por aluno concluinte</b>	1.362	2.181
<b>Média de vagas por polo</b>	52	152	<b>TOTAL DESPESA</b>	<b>Capital (SMC)</b>	<b>Interior (AAPG)</b>
<b>Média de turmas por polo</b>	7	19			
<b>Média de vagas por turma</b>	8	7,8			
				25.905.572	72.628.764



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

- O total de polos no interior e litoral é quase oito vezes o total de polos na capital, sendo o número de alunos matriculados praticamente o dobro. No entanto, a média de vagas por turma é exatamente a mesma.
- Com relação às despesas, embora o custo por pólo no interior ou litoral represente apenas 36% do custo de um pólo na capital, o custo por turma é bastante similar em ambos os contratos.
- Ainda que o custo da hora aula na capital seja 61% superior à hora aula no interior ou litoral, o custo por vaga oferecida é quase idêntico entre os dois contratos.

Cabe ressaltar, por sua vez, observando o conjunto de contratos de gestão, que a realização das ações previstas em patamares adequados ou mesmo de superação das metas previstas, apesar dos cortes orçamentários, não indica exclusivamente sucesso na captação, obtenção de parcerias ou otimização de recursos, mas tem a ver também com as escolhas qualitativas realizadas. Na área cultural, por vezes é possível cumprir a mesma quantidade de ações apesar da redução de recursos, devido a opções diferentes em relação à produção e execução das ações culturais. Mas há um limite para a otimização dos recursos disponíveis que, a partir de certa altura, pode implicar perda de qualidade e diversidade; redução da circulação cultural pelo Estado; cortes de pessoal, com consequente sobrecarga dos funcionários remanescentes e, por vezes, precarização das relações de trabalho; diminuição e, em casos extremos, paralização das ações de manutenção, salvaguarda e segurança (colocando os acervos e patrimônio em risco, bem como os trabalhadores e públicos frequentadores). Tais riscos se traduzem no “custo de não fazer”, que tende, com o tempo, a se converter em gastos maiores decorrentes da necessidade de corrigir os problemas gerados pela falta de investimento.

Quando há poucos recursos e projetos culturais públicos são reduzidos ou descontinuados, é reduzida a oferta cultural e diminuem as opções de ocupação do tempo livre de forma qualificada, especialmente para a juventude, diminuindo a qualidade de vida da população. Nenhum dos países com altos índices de desenvolvimento social e econômico no mundo obteve essa condição sem investimentos expressivos na preservação do patrimônio e na programação cultural e artística.

Além do potencial de prejuízo social, é preciso considerar o perigo de desperdício de esforços e recursos, por exemplo, quando a alta rotatividade de empregados originada pela necessidade de reduzir equipes e salários, torna necessário intensificar ações de treinamento. Por sua vez, o risco de substituir funcionários qualificados por outros menos preparados e “mais baratos”, sem tempo ou condições para capacitação, pode comprometer a qualidade dos serviços culturais ao público. E a não observância dos planos de cargos e salários e das obrigações legais (de isonomia e de respeito a parâmetros salariais de mercado) pode redundar em ações trabalhistas com graves consequências, em última instância, para as instituições parceiras e para o erário. Finalmente, é fundamental evitar a redução drástica ou a postergação de despesas de manutenção, conservação, segurança e salvaguarda, visto serem ameaças à preservação do patrimônio que tendem a se converter em necessidades de intervenções maiores, mais demoradas e muito mais caras, tais como obras de reforma e restauro, quando não são responsáveis por acidentes, problemas de segurança e mesmo tragédias.

Por tais razões, a diferença entre os repasses originalmente previstos e o efetivamente realizado tem de ser considerada nos resultados de médio e longo prazos e nos próximos planejamentos.

Da mesma maneira que é fundamental que a SEC prossiga seus esforços intensivos pela garantia de cumprimento dos repasses pactuados nos contratos de gestão, é decisivo para o sucesso das parcerias que sejam encontradas estratégias de sustentabilidade para além dos repasses, da captação operacional e da captação incentivada já praticadas, no sentido de superar o difícil desafio de sobreviver e realizar cultura em tempos de crise.

A existência de contas de reserva e contingência devidamente constituídas e com recursos suficientes para suportar os fins a que se destinam também deve ser assegurada, no sentido de reduzir a insegurança financeira tanto no curto quanto no médio e longo prazos.

Recomendamos que o próximo plano de trabalho leve em consideração essas questões, a perspectiva de continuidade do cenário de retração econômica e a necessidade de garantir a qualidade e diversidade das ações e a devida preservação do patrimônio. Cientes de que tais escolhas poderão implicar diminuição dos públicos atendidos, reforçamos a recomendação de busca



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

de novas e diversificadas parcerias, de inovações e de outras fontes de receitas para equacionar o maior e melhor atendimento cultural possível à população.

São Paulo, maio de 2017.

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 Percinio 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  
Letícia Bachani Tarifa

**Estagiári@s:** Larissa Rodrigues Ribeiro, Rodrigo Ribeiro de Lima

Contatos: [monitoramento.cultura@sp.gov.br](mailto:monitoramento.cultura@sp.gov.br) São Paulo, Secretaria da Cultura, Maio/2017.



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

**ANEXO**  
**Quadro-Síntese de Avaliação – PA UM 2017 REF. A 2016**  
**– Critérios –**

Para objetivar a opinião conclusiva da Unidade de Monitoramento acerca da execução contratual na perspectiva econômico-financeira, foram selecionados 10 indicadores principais, dentre todos os elementos de verificação no Parecer Anual Conclusivo de 2017 referente a 2016, conforme descrito no quadro-síntese ao final, que também apresenta a fórmula de atribuição dos pontos.

De acordo com a pontuação obtida, os resultados anuais foram considerados:

CLASSIFICAÇÃO	PONDERAÇÃO	DESCRIÇÃO
Satisfatória	8,5 ou + pontos	Todos ou quase todos os resultados previstos foram atingidos com eficácia, eficiência e efetividade. A execução contratual foi realizada em conformidade e com transparência. Não há, ou há poucos pontos de correção e melhoria a serem observados.
Regulares	7 a 8,4 pontos	A maior parte dos resultados previstos foi atingida com eficácia, eficiência e efetividade. A execução contratual foi realizada em conformidade e com transparência. Há alguns pontos de correção e melhoria a serem observados.
Regulares com ressalvas	Abaixo de 6,9	Parte dos resultados previstos foi atingida com eficácia, eficiência e efetividade. A execução contratual não foi integralmente realizada em conformidade e com transparência, havendo vários pontos de correção e melhoria a serem observados.

**OBSERVAÇÕES:**

- Cabe destacar que, no caso de irregularidades comprovadas, o parecer será considerado irregular, sem prejuízo das demais medidas cabíveis (como a UM é uma instância de controle interno de função preventiva e corretiva, essa classificação somente será aplicada em situações extremas e desde que devidamente comprovadas).
- Mesmo que a pontuação seja superior a 6,9, a ocorrência de ressalvas em relação aos dados analisados (que poderão ser decorrentes de ausência de documentos, imprecisão nos esclarecimentos prestados ou outras) resultará na classificação do parecer como regular com ressalvas.
- Valores abaixo dos parâmetros observados para definição dos “pesos” não computarão pontos. Vale ressaltar que esse quadro não inclui todos os dados e indicadores examinados no Parecer, mas aqueles considerados básicos, objetiváveis e prioritários para a avaliação de 2016.
- Nenhum dos itens avaliados constitui inovação ou não consta como obrigação contratual.
- Quando a avaliação for considerada regular com ressalvas, a OS deverá apresentar no relatório trimestral seguinte, nos termos indicados na “Apresentação” deste Parecer, qual é o plano que apresenta para correção e melhoria dos pontos indicados.

A seguir, apresentamos o quadro-síntese de avaliação.



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

**QUADRO-SÍNTESE DE AVALIAÇÃO – PA UM 21.2017 REF. A 2016 – SMC (P. GURI)**

	Item de Verificação	Peso e Ponderação		Pontuação	
I. EFICÁCIA E EFETIVIDADE	Índice de Eficácia (% do cumprimento integral do Plano de Trabalho)	0 a 1 ponto	. 1 ponto: ≥ 96% . 0,75 ponto: ≥ 86% e <95% . 0,5 ponto: ≥ 76% e <85% . 0 pontos: ≤ 75%	1	
	Total de público alcançado	0 a 1 ponto		1	
	Captação de recursos realizada	0 a 1 ponto		1	
I. EFICÁCIA E EFETIVIDADE / II. CONFORMIDADE E TRANSP.	% de despesas com remuneração de RH (total)	0 a 1 ponto	. 1 ponto: ≤ limite fixado no CG . 0 pontos: > limite fixado no CG	1	
	% de despesas com remuneração de RH (dirigentes)	0 a 1 ponto		1	
	Avaliação da UGE sobre os resultados no exercício	0 a 1 ponto	. 1 ponto: satisfatório ou aprovado sem ressalvas . 0,5 ponto: satisfatório com ressalva ou aprovado com ressalva ou regular . 0 pontos: regular com ressalvas ou não aprovado	1	
II. CONFORMIDADE E TRANSPARÊNCIA	Avaliação dos controles internos da OS: Auditoria Independente e Conselho de Administração	0 a 1 ponto	. 0,5 ponto: parecer da auditoria aprovado sem ressalvas . 0 pontos: parecer da auditoria aprovado com ressalvas ou não aprovado + . 0,5 ponto: parecer do conselho aprovado sem ressalvas . 0 pontos: parecer do conselho aprovado com ressalvas ou não aprov.	1	
	Índice de Transparência	0 a 1 ponto		. 1 ponto: ≥ 7,1 no IT UM/SEC SP	1
	Regularidade nos processos de compras e contratações	0 a 1 ponto		. 1 ponto: processos regulares e sem apontamentos de correção / melhoria (ocorrências) . 0,75 ponto: proc. com ocorrências leves . 0,5 ponto: proc. com ocorrências moderadas . 0 pontos: proc. com ocorrências graves	0,75
III. EFICIÊNCIA / ECONOMICIDADE	Comparativo de custos de RH em relação à Administração Direta	0 a 1 ponto	. 1 ponto: mais vantajoso do que execução pela Administração Direta . 0,5 ponto: execução tão vantajosa quanto pela Administração Direta . 0 pontos: execução menos vantajosa que a feita pela Administração Direta	1	
<b>PONTUAÇÃO MÁXIMA:</b>		<b>10</b>	<b>PONTUAÇÃO OBTIDA:</b>	<b>9,75</b>	
<b>AVALIAÇÃO FINAL DA EXECUÇÃO CONTRATUAL EM 2016 - CG Nº 02/2013:</b>				<b>SATISFATÓRIA</b>	

Unidade de Monitoramento, SEC SP - maio/2017.