



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

**PA-UM N ° 24/2017**

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

Contrato de Gestão nº 07/2016

Objetos: Virada Cultura Paulista; Circuito Cultural Paulista; Apoio a projetos voltados para a cultura LGBT; Semana Guiomar Novaes; Festival Paulista de Circo; Festivais Artísticos e apoio a eventos culturais; Mapa Cultural Paulista; Apoio a projetos voltados para a Cultura Negra, outras etnias e Artes Urbanas; Festival da Cultura Tradicional Paulista (Revelando São Paulo); Encontro de Dirigentes Municipais de Cultura de São Paulo; Atendimento aos Municípios; Pesquisa para Preservação e Difusão do Patrimônio Material e Imaterial; Teatro Maestro Francisco Paulo; Teatro Sérgio Cardoso e Centro de Cultura, Memória e Estudos da Diversidade Sexual  
OS: APAA – Associação Paulista dos Amigos da Arte

|  |    |
|--|----|
| Apresentação .....   | 02 |
| Eficácia e efetividade .....   | 03 |
| Cumprimento geral do plano de trabalho .....                                   | 03 |
| Principais resultados finalísticos alcançados .....                            | 03 |
| Execução orçamentária .....  | 05 |
| Evolução histórica dos recursos e resultados .....                             | 07 |
| Pesquisas realizadas .....   | 08 |
| Cobertura territorial atingida no Estado de São Paulo .....                    | 09 |
| Conformidade e transparência .....   | 12 |
| Cumprimento de obrigações contratuais e atendimento à legislação vigente ..... | 12 |
| Transparência auferida nos sites dos objetos contratuais .....                 | 14 |
| Regularidade nos processos de compras e contratações de serviços e de RH ..... | 14 |
| Eficiência / economicidade .....   | 15 |
| Análise de gastos com recursos humanos .....                                   | 15 |
| Comparativo de gastos com recursos humanos em relação ao Estado .....          | 19 |
| Opinião da Unidade de Monitoramento .....                                      | 21 |
| Quadro-Síntese dos Critérios de Avaliação da UM .....                          | 24 |



**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 Difusão Cultural, Bibliotecas e Leitura) validou parcialmente as informações apresentadas pela OS no quadro resumo e considerou o desempenho e resultados de 2016 regulares. Para a avaliação da UM foi considerada a versão do Quadro Resumo fornecida/ajustada pela UDBL, como complemento de seu parecer técnico anual.

**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>2016</b> |
|--|-------------|
| Nº de ações com metas previstas  | 7           |
| Nº de ações com metas <u>integralmente</u> cumpridas                   | 4           |
| % de cumprimento integral do plano de trabalho                         | 57%         |
| Nº metas condicionadas a adição ou otimização de recursos              | -           |
| Nº de metas condicionadas <u>integralmente</u> cumpridas               | -           |
| % de cumprimento integral de ações condicionadas                       | -           |
| Nº de ações com metas não executadas com justificativa aceita pela UGE | 3           |
| Índice de satisfação do público/aluno                                  | n/a         |
| Número de municípios com ações previstas no Plano de Trabalho          | -           |
| Número de municípios atingidos com ações do Plano de Trabalho          | -           |
| % de municípios atingidos por ações com relação ao previsto            | -           |

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

\*Embora a OS tenha afirmado ter realizado integralmente 5 das 7 ações do plano de trabalho, a UGE considerou apenas 4, conforme explica em seu parecer técnico (validação do quadro resumo): *Se considerarmos todas as metas (tanto de produto como de resultado), então foram 03 ações não cumpridas integralmente, a saber: as ações nº 01, nº 05 e nº 06. Desse modo, considerando 7 ações com ações previstas e 03 não cumpridas, o número correto de ações com metas integralmente cumpridas é 04*

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

O CG 07/2016 teve início em 18/11/2016. Diante disso, optou-se pela apresentação dos dados no quadro acima sem comparação com exercícios anteriores, a fim de evitar equívocos e distorções na análise.

Para o curto período de vigência em 2016, 43 dias, foram previstas 7 ações relativas a apresentações e público nos teatro Sérgio Cardoso e de Araras e no Museu da Diversidade, das quais a OS cumpriu integralmente 4, representando 57% de realização integral.

Questionada pela UM quanto a esse percentual de realização, a OS ressalta que a metodologia de aferição de cumprimento do plano de trabalho utilizada pela UM lhes parece inadequada considerando a natureza de execução dos programas de seu CG. Segundo ela: *Os referidos valores acima não consideram os diversos tipos e perfis de metas e programas culturais - especialmente aqueles da ampla e diversificada área de difusão cultural, que abrange programas tão distintos, de dimensões e complexidades tão variadas, do Museu da Diversidade Sexual (que tem como produto a*



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

realização de um conjunto pequeno de exposições ao longo do ano), a programas amplos e massivos, como a VCP e o CCP, cujas metas abrangem a realização de centenas de atividades, ao longo de todo o ano, em mais de uma centena de municípios. Em nossa opinião, não é razoável considerar que a realização de 1 oficina para estudantes no Programa de Apoio às Ações de Difusão Literária tenha o mesmo peso de mais de 800 atividades realizadas no Circuito Cultural Paulista. Também não é razoável que, ao realizar mais de 866 atividades em 109 municípios no CCP, a meta seja considerada como não cumprida por não ter atingido os 110 municípios previstos. É necessário considerar ainda que a APAA não possui total autonomia para a execução de boa parte das metas contratualizadas, estando suscetível a fatores externos. É o caso dos indicadores de resultados, como público, afetado por chuva e eventualidades locais. Mas, sobretudo, o caso da realização de atividades que dependem da parceria com os municípios, atividades explicitamente sob responsabilidade de terceiros - assim incluídas nas metas, como é o caso do número de municípios atingidos por programas como a Virada Cultural Paulista e Circuito Cultural Paulista, ou ainda o número de atividades realizadas em parceria. São metas dependentes diretamente da resposta/atuação/capacidade de parceiros institucionais e municipais, fugindo da autonomia completa da APAA executá-lo em sua integralidade. Ademais, no caso de programas realizados em parceria com os municípios, a seleção das cidades e a contratualização com elas é realizada diretamente pela Secretaria de Estado da Cultura. (correspondência eletrônica de 24/05/2017 enviada pela diretoria financeira da APAA)

Justamente pelos fatores apresentados pela OS, a UGE não considera pendentes as ações cujo cumprimento foi abaixo de 100%, aprovando em seu parecer técnico a realização do plano de trabalho no exercício. Já a avaliação da UM, com indicadores comuns para os 33 contratos de gestão vigentes em 2016, impede o descarte do resultado aferido, mas leva em conta que embora o índice de cumprimento do plano de trabalho tenha sido baixo, a OS superou a maior parte das metas vinculadas a seus principais resultados, conforme se apresenta no item I.B a seguir. Recomendamos que os próximos planos de trabalho sejam estruturados de modo a garantir que ações que sejam dependentes de outros agentes sejam alocadas como metas condicionadas e que somente sejam computadas como pactuadas as metas cuja garantia de realização é determinada pelos recursos do contrato de gestão, na soma de repasses, captação e demais receitas. Os arranjos que condicionam as metas, tais como parcerias com municípios, devem ser estabelecidos com a necessária antecedência para assegurar adequado planejamento e otimização de recursos. Além disso, o plano de trabalho deve ser reorganizado para dimensionar devidamente a importância e peso das atividades previstas.

## B. PRINCIPAIS RESULTADOS FINALÍSTICOS ALCANÇADOS

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

| PRINCIPAIS RESULTADOS FINALÍSTICOS<br>Ação/público/etc.           | 2016     |           |           |
|---|----------|-----------|-----------|
|   | PREVISTO | REALIZADO | REAL/PREV |
| <b>Teatro Sérgio Cardoso</b>                                      |          |           |           |
| Nº Apresentações Sala Sérgio Cardoso                              | 22       | 21        | 95%       |
| Público total da Sala Sérgio Cardoso                              | 9100     | 11880     | 131%      |
| Nº Apresentações na Sala Paschoal Carlos Magno                    | 7        | 7         | 100%      |
| Público total da Sala Paschoal Carlos Magno                       | 500      | 491       | 98%       |
| Nº Apresentações em Espaços Alternativos                          | 2        | 2         | 100%      |
| Público total em Espaços Alternativos                             | 40       | 220       | 550%      |
| <b>Teatro de Araras</b>   |          |           |           |
| Número de apresentações   | 4        | 3         | 75%       |
| Público total   | 900      | 850       | 94%       |
| <b>Centro de Cultura, Memória e Estudos da Diversidade Sexual</b> |          |           |           |
| Público   | 1800     | 2000      | 111%      |

Fonte: Portal da Transparência na Cultura e Relatório Anual 2016



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

**I-B Consideração da UM:**     Observação         Recomendação         Solicitação

As ações pactuadas tiveram realização próxima do previsto no plano de trabalho, salvo pela presença de público em espaços alternativos do teatro Sérgio Cardoso, cuja previsão foi 400% superada. Do relatório da OS se lê que a meta de público para o período era igual a 20, tendo havido dois eventos, uma aula de dança de salão que contou com 60 participantes, além da realização de Natal do evento *ComVida*, cujo público foi de 160 pessoas. Recomendamos a UGE revisão dessa meta para o próximo exercício, adequando-a a agenda de eventos e a realidade de público recebido nos espaços alternativos do Sérgio Cardoso.

Ainda com relação aos resultados, em seu Relatório Anual a organização social enfatiza que não realização de monitoramento e avaliação qualitativa de suas ações. Dado o curto período de vigência contratual em 2016, é um fato aceitável, sendo esperado que a APAA realize esse monitoramento e avaliação qualitativa a partir de 2017.

Já a UGE afirma ter realizado ao longo do exercício acompanhamento *in loco* ou à distância e avaliação dos resultados qualitativos, conforme descreve em seu Parecer Técnico - Complemento, p.2: "A UDBL (...) 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". No que tange a avaliação dos resultados qualitativos, afirma ainda 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" (artigo nº 96 do Decreto nº 50.941, de 05 de julho de 2006) e, portanto, se atém à verificação do cumprimento e execução do plano de trabalho estabelecido para a Associação Paulista dos Amigos da Arte – Organização Social de Cultura.

### C. EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA

A fim de verificar o desempenho econômico financeiro da Organização Social na execução dos recursos vinculados 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

|                      | 2016             |                  | 2016 |
|----------------------|------------------|------------------|------|
|                      | Previsto         | Realizado        | R/P  |
| Repasses SEC*        | 2.000.000        | -                | -    |
| Captação             | -                | 200.830          | -    |
| Receitas Financeiras | -                | 34.440           | -    |
| Total das receitas   | <b>2.000.000</b> | <b>235.270</b>   | 12%  |
| Total de despesas    | <b>1.079.500</b> | <b>1.651.180</b> | 153% |
| Receitas – Despesas  | 920.500          | - 1.415.909      | -    |
| Receitas/Despesas    | 1,85             | 0,14             | -    |

Fonte: Relatório Anual da OS 2016 e PA UM 2015

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

Cabe inicialmente dizer que a OS não entregou inicialmente na prestação de contas anual o plano orçamentário no modelo acordado no contrato de gestão. Indagada pela UGE, a OS (Ofício APAA nº 103/2017) explicou que: "O preenchimento da planilha Orçado x Realizado, aqui na APAA, é feito mediante fórmulas que buscam os dados em planilhas geradas pela Contabilidade. Esse processo



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

visa garantir que os valores estejam lastreados na contabilidade. O ajuste das fórmulas para o novo formato de relatório exigiu um esforço extra, inviável na época da apresentação do relatório anual, tendo em vista que tínhamos que apresentar 2 relatórios anuais e seus respectivos anexos, competindo paralelamente com o Relatório Conclusivo do CG 06/2011”(parecer técnico, p.14).

Após questionamento da UM, acompanhado de novo prazo para entrega, a OS enviou nova planilha orçamentária atendendo ao novo modelo e evidenciando o recebimento de R\$ 2 milhões, conforme informado no Parecer Técnico da UDBL, nota de empenho 2016NE00128 de 30/11/2016. A OS informa ainda a apropriação de R\$ 1.415.909, sendo o restante montante a ser utilizado para quitar despesas de 2016 em 2017 ou honrar compromissos do plano de trabalho dos exercícios subsequentes.

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

Foram selecionadas, para apresentação neste 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.

|  | 2016     |           | 2016  |
|--|----------|-----------|-------|
|  | Previsto | Realizado | R/P   |
| Despesas com Recursos Humanos                          | 639.000  | 792.767   | 124%  |
| Despesas com Pessoa Jurídica – área meio               | 150.000  | 76.875    | 51,3% |
| Custos Administrativos                                 | 203.500  | 216.125   | 106%  |
| Despesas do Programa de Edificações                    | 87.000   | 66.543    | 76%   |
| <b>Despesas dos Programas de Trabalho da Área Fim*</b> |          |           |       |
| Programas de Difusão                                   | 0        | 164.729   | -     |
| Programa de Equipamentos Culturais                     | 0        | 333.545   | -     |
| Programa de Ações de Acessibilidade                    | 0        | 595       | -     |
| Programa de Comunicação e Imprensa                     | 0        | 0         | -     |

Fonte: Relatório Anual da OS 2016 e PA UM 2015

\*Planilha orçamentária apresentada não traz essa divisão.

(x) Observação                      ( ) Recomendação                      ( ) Solicitação

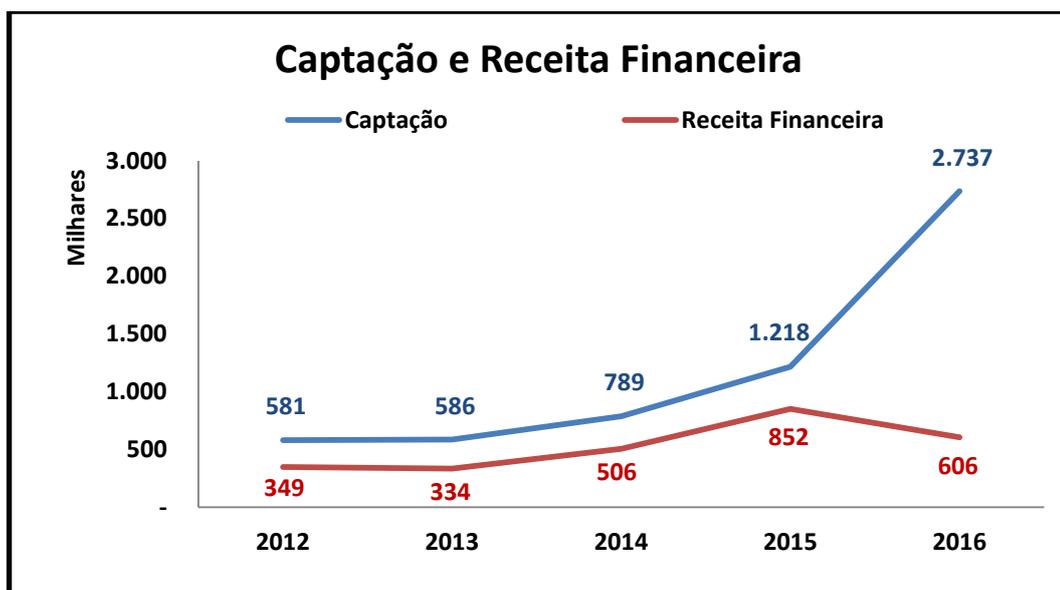
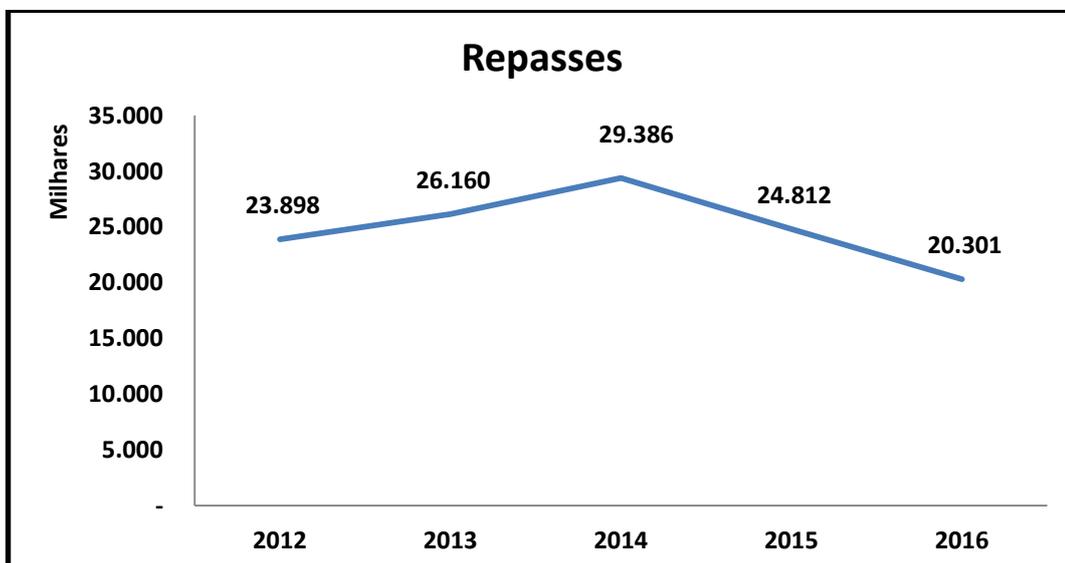
A explicação trazida pela OS para as variações acima de 25% e para a existência de despesas em programas que não as previam foi a mesma para todos os itens: “Despesas remanescentes do CG 006/2011, contabilizadas no período de vigência do novo contrato”. Acatamos a justificativa, uma vez que o CG 07/2016 deu continuidade à gestão da APAA para os objetos culturais existentes no CG 06/2011.



**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:



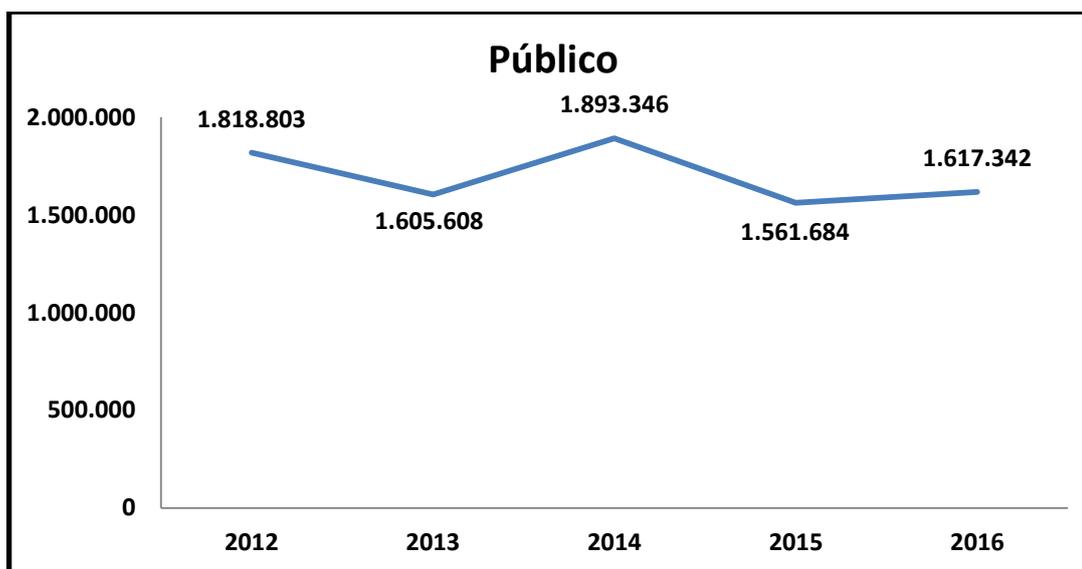
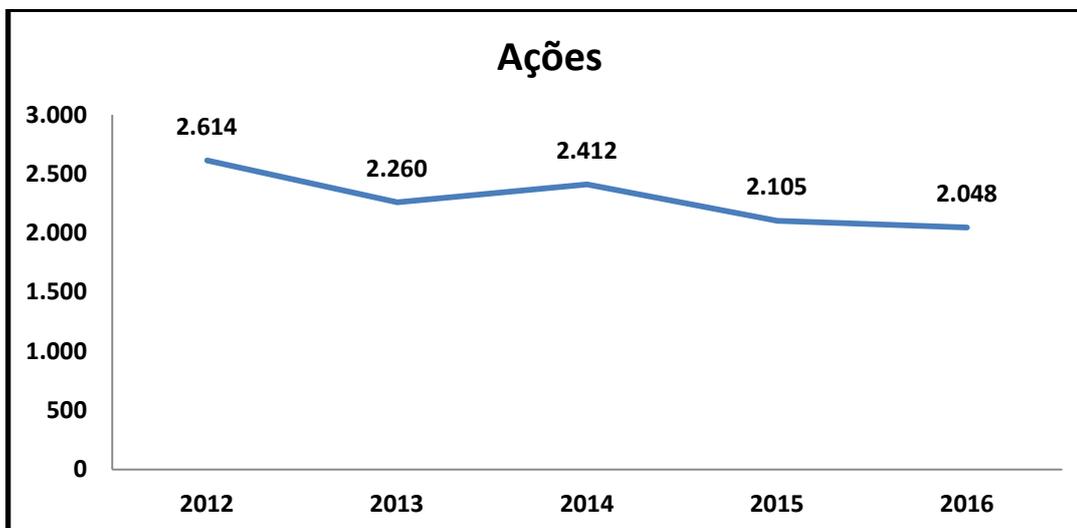
Embora a vigência do CG 07/2016 tenha começado apenas no final de novembro, optamos aqui por apresentar as séries históricas das principais informações relativas aos objetos culturais do presente contrato de gestão, valendo a ressalva de que este CG aglutinará a partir de 2017 objetos culturais dos CGs 06/2011 e 10/2011.

Como se pode observar, em 2016 houve redução dos recursos associada aos cortes para a área da Cultura, decorrente da crise financeira. Em contrapartida, houve ampliação de captação de recursos por parte da OS. Já as receitas financeiras têm sua queda associada às reduções do repasse e ao fato de que em 2016 os repasses foram efetuados em maior número de meses, em parcelas menores, reduzindo, assim, as possibilidades de rendimento financeiro.

Apesar da redução dos repasses, a OS conseguiu em 2016 ampliar seu público total, embora tenha havido redução do número de ações, conforme se vê nos próximos gráficos:



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



#### 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 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,



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

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 07/2016, a APAA não enviou nenhuma pesquisa juntamente ao Relatório Anual 2016 e não inseriu informações a esse respeito no quadro resumo.

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

A título de contribuição, sugerimos que Unidade Gestora e OS considerem, no planejamento e avaliação das ações, a realização de pesquisas de perfil e satisfação de público das diversas ações realizadas pelo Estado, com especial atenção à programação nos teatros, a fim de melhor conhecer os usuários das atividades oferecidas, suas características, percepções e demandas, de modo a subsidiar os processos de planejamento e tomada de decisão.

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 parcerias, 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 legitimização 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 nelas

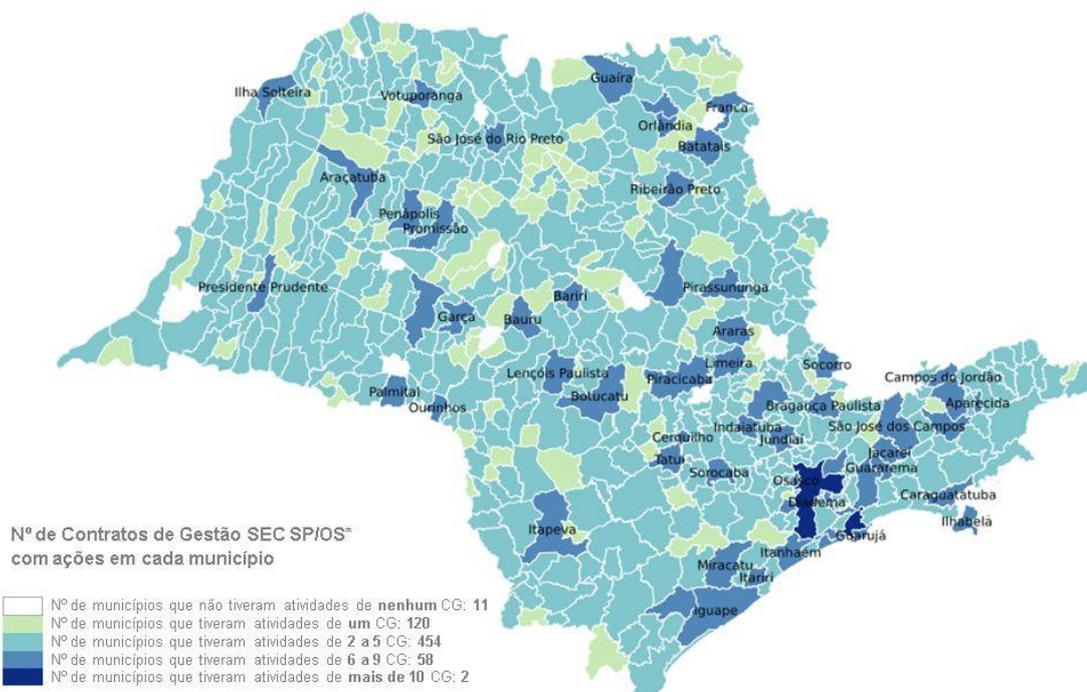


**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
**SECRETARIA DA CULTURA**  
**UNIDADE DE MONITORAMENTO**

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. Nos casos em que o quadro-resumo apresentou número de municípios divergente da planilha, esta última foi utilizada como fonte para elaboração dos mapas.

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.

**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.

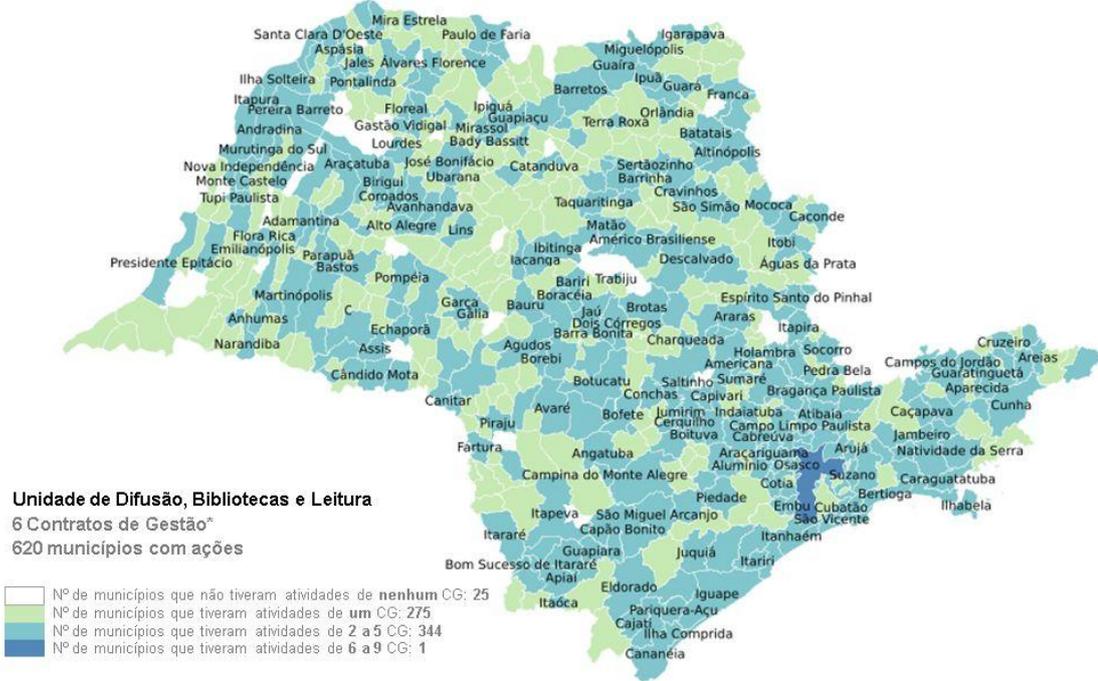


# GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

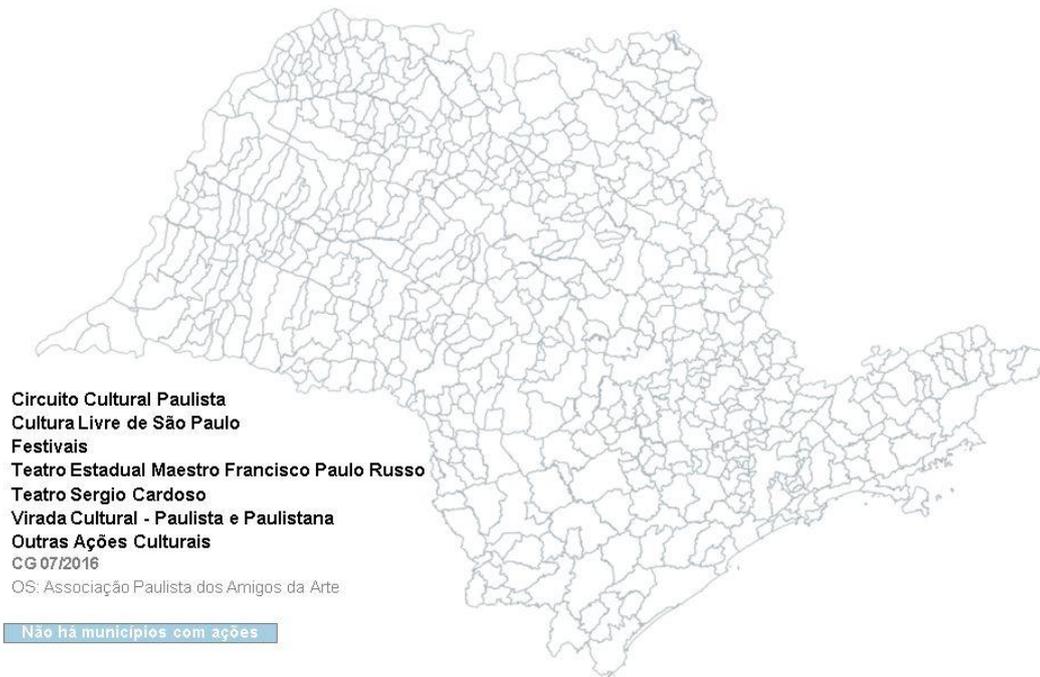
## SECRETARIA DA CULTURA

### UNIDADE DE MONITORAMENTO

#### Atuação da SEC em 2016: Municípios atendidos por Contratos de Gestão de Difusão, Bibliotecas e Leitura



#### Atuação da SEC em 2016: Municípios atendidos por Contrato de Gestão





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

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 UDBL, por sua vez, realizou ações em 620 municípios, atingindo 96,1% dos 645 municípios do Estado de São Paulo. Em relação ao alcance territorial de 2015, teve decréscimo de 1% indo de 626 para 620 municípios atendidos.

O CG em tela, iniciado em 18/11/2016 não registrou ações nos municípios até 31/12/2016, o que provavelmente decorre da assinatura do contrato próxima ao final do ano. Não é possível estabelecer comparação com o exercício anterior, devido à soma de objetos culturais diferentes, advindos de dois contratos de gestão distintos, distorcendo a análise.

## 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 e 2016:

| CONFORMIDADE   | 2016               |
|--|--------------------|
| Orçamento previsto para RH (R\$)                                   | 639.000            |
| Total despendido com RH (R\$)                                      | 792.767            |
| % despesas de RH com relação ao orçamento                          | 124%               |
| %despesas de RH com relação ao limite definido em CG               | <b>66%</b>         |
| % limite para gastos de RH, definido no CG                         | 35%                |
| Orçamento previsto para gasto com diretoria (R\$)                  | 64.000             |
| Total despendido com diretoria (R\$)                               | 80.686             |
| %despesas com diretoria com relação ao orçamento                   | 126%               |
| %despesas com diretoria com relação ao limite definido em CG       | <b>7,5%</b>        |
| % limite para gastos de Diretoria, definido no CG                  | 5%                 |
| Número de empregados CLT   | 71                 |
| Número de demissões no exercício                                   | 6                  |
| Total despendido com rescisões (R\$)                               | 99.581             |
| %despesas do Programa Edificações com relação as receitas totais   | 3,3%               |
| % piso para despesas do Programa Edificações, definido em CG       | *                  |
| Parecer da Auditoria GF Auditores Independentes                    | Aprovado           |
| Deliberação sobre prestação de contas pelo Conselho Administrativo | Aprovado           |
| Cumprimento das rotinas contratuais, segundo a UGE                 | Sim**              |
| Opinião da UGE sobre resultados no exercício                       | Desempenho regular |

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



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

\* O CG não tem piso percentual definido, cabendo à Unidade Gestora providenciar para o próximo plano de trabalho.

\*\* Segundo a UGE (parecer técnico, p.8): *Além das metas realizadas previstas no plano de trabalho anual, a Organização Social procedeu com a realização das rotinas técnicas e administrativas, sem, no entanto, apresentar o detalhamento das ações realizadas*

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

Conforme cláusula Segunda, parágrafo 9 do CG, a OS deveria "Observar como limites: 5% do total anual de despesas previstas no plano de trabalho para a remuneração e vantagens de qualquer natureza para os dirigentes e 35% do total anual de despesas previstas no plano de trabalho para remuneração e vantagens para os demais empregados". Ambos os limites foram superados, não tendo havido justificativa nas notas explicativas que acompanharam o relatório da OS.

Uma vez que as despesas com recursos humanos têm caráter continuado, e como o CG começou no final do mês de novembro, é possível que o conjunto de despesas apresentado englobe valores referentes ao último mês de salário do CG anterior, além de férias, 13º etc. dos colaboradores, devendo haver acompanhamento no próximo exercício para uma análise mais acurada dessa informação.

O CG 07/2016 traz ainda neste parágrafo 9 alínea limitando ao subsídio mensal do governador a remuneração bruta mensal individual dos colaboradores. Segundo a UGE, na conclusão de seu parecer técnico (p.17), "*Com a entrega do relatório analítico anual de RH, observou-se que o salário do Diretor Executivo da Entidade está em desacordo com o previsto na Cláusula Segunda, item 9 alínea "a" do contrato de gestão nº 007/2016. No entanto, após publicação em Diário Oficial do Decreto nº 62.528 de 31 de março de 2017, que estabelece diretrizes alusivas à celebração de contratos de gestão com organizações sociais, esta UGE aguardará decisão do Gabinete da Pasta quanto à definição de prazo para adequação ao referido Decreto*".

Em resposta a questionamento da UM a esse respeito, a APAA informa que:

*Consta no Relatório Analítico de Recursos Humanos a remuneração integral do diretor executivo, no entanto, o valor que excede o teto previsto na cláusula segunda, § 9 do CG 007/2016, está sendo provisionado contabilmente, porém não está sendo efetivamente pago, desde a assinatura do CG. Estamos aguardando manifestação da Secretaria de Cultura, visto que os diretores foram contratados antes dessa cláusula e existem aspectos de legalidade com relação às leis trabalhistas conforme exposto pelo nosso jurídico: "Ratificando entendimentos, do ponto de vista trabalhista, informamos que a redução de salário de Diretores ou de qualquer empregado só poderia ser feita mediante negociação coletiva (com participação do Sindicato) e em condições específicas. Reiteramos ainda que é ILEGAL a contratação de diretor como "pessoa jurídica", assim como é ilegal acumular contrato de Diretor e contrato de prestação de serviço sem vínculo com a mesma entidade. (artigo 20, Lei Complementar do Estado de São Paulo nº 846, 04/06/1998). Considerando o teor da cláusula abaixo mencionada, a Diretoria deveria ter a remuneração adequada e ajusta aos limites do Contrato de Gestão, apesar da questionável legalidade perante os órgãos de fiscalização do trabalho*

Diante das considerações acima expostas, recomendamos que a Unidade Gestora urgencie a obtenção de posicionamento jurídico definitivo por parte da Pasta a respeito, tomando as medidas cabíveis de ajuste contratual, se for o caso, ou de orientações à OS quanto aos procedimentos a serem adotados para assegurar legalidade integral das ações relativas ao contrato de gestão.

De acordo com o quadro acima, não houve descumprimento por parte da OS com relação aos demais aspectos de conformidade observados.



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

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

| OS: APAA  | 2014 | 2015 | 2016 | Varição 2016/2015 |
|---|------|------|------|-------------------|
| Teatro Sérgio Cardoso   | 8,6  | 8,8  | 9    | 102%              |
| Festival de Arte para Crianças  | 8,3  | 8,03 | -    | -                 |
| Festival da Mantiqueira   | 8,1  | 8,53 | -    | -                 |
| Virada Cultural Paulista  | 8,1  | 8,13 | 8,0  | 98%               |
| Festival Paulista de Circo  | 7,9  | 8,25 | 9,3  | 113%              |
| Teatro Maestro Francisco Paulo Russo  | 7,4  | 8,48 | 9    | 106%              |
| Centro de Cultura, Memória e Estudos da Diversidade                             | 6,1  | 6,05 | 8,93 | 148%              |
| 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. Os diversos sites geridos pela APAA vem apresentando aprimoramento, mantendo-se na categoria “transparência satisfatória”, o que evidencia a boa performance da OS na viabilização de acesso à informação correspondente ao contrato que contempla esse objeto durante todo o ano.

Em 2016 a APAA unificou as informações de sua programação cultural numa fanpage denominada “O Melhor da Cultura SP!”, disponível em: <http://omelhordaculturasp.com>. Trata-se de iniciativa bastante interessante, com a ressalva que a página não traz o histórico de realizações de objetos culturais que em anos anteriores não estiveram sob gestão dessa OS.

Em 2016 não foi possível avaliar os sites do Festival de Arte para Criança e do Festival da Mantiqueira visto que não faziam parte do plano de trabalho ordinário examinado.

**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 os 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,

<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**

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 APAA recebeu comunicação sobre os principais aspectos observados, sendo sugerido pela UM a revisão de seus manuais para adoção de melhorias.

| APAA           | Pontos Positivos  | Pontos Passíveis de Melhoria  |
|----------------|---|---|
| <b>Compras</b> | - Ficha de solicitação de compra bem detalhada e completa, com explicitação dos motivos para a aquisição e dos dados que apoiaram o processo de seleção.  | - Publicização de processo de compras no site apenas nas tomadas de preços, ou seja, para valores iguais ou superiores a R\$ 50.000.<br>- Processo de contratação realizado muito proximamente ao evento, o que impediu uma extensão de prazo para apresentação de propostas alternativas. Recomenda-se iniciar o processo com mais antecedência, para que outros fornecedores possam apresentar propostas e a OS tenha mais opções para fechar nas melhores condições.<br>- Não explicita os motivos que justificam a dispensa de seleção. |
| <b>RH</b>      | - Anexação ao processo dos seguintes documentos: (1) Carta enviada ao funcionário, comunicando a promoção; (2) Proposta de readequação salarial, com quadros informativos contendo o salário do funcionário e o reajuste proposto; custo mensal para OS; referência (menor e maior salário para o cargo, tendo como referência a pesquisa Wiabiliza). |   |

**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 responsável dos recursos e o interesse público.

#### **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 compatibilidade parcial (compatibilidade na maioria dos salários) no caso da OS APAA - Associação Paulista dos Amigos da Arte, solicitando que ela se manifestasse quanto a essa avaliação. Em resposta, a OS informou que em 2014 adequou plano de cargos aos salários apresentados na pesquisa Wiabiliza. Além disso, a OS explica que os dissídios obrigatórios geram



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

reajustes salariais anuais aos colaboradores. Isso justifica que os salários pagos sejam superiores ao apresentado pela UM como parâmetro em 2015.

Ainda com relação à adequação salarial, cabe mencionar que 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 6 demissões, que elevaram as despesas de pessoal em decorrência das verbas rescisórias pagas aos colaboradores dispensados, da ordem de R\$ 99.581, conforme tabela já apresentada nesse parecer.

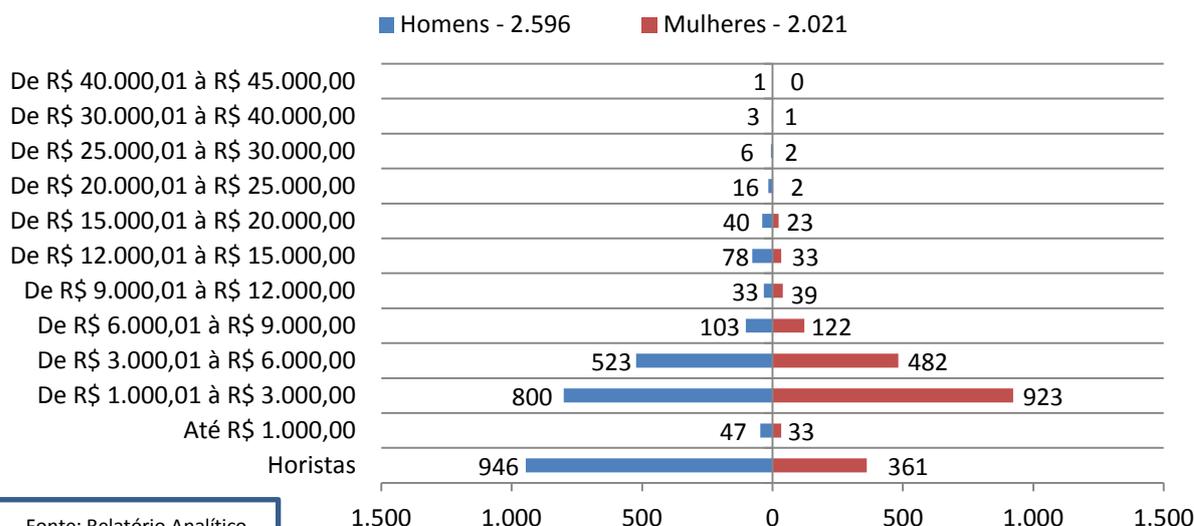
Ainda com relação aos salários, para tornar mais qualificadas as análises de eficiência e economicidade dos contratos de gestão, a Unidade de Monitoramento procedeu em 2016, tal como em 2015, a exame mais detalhado dessas despesas, visto que elas correspondem, em média, a 60% do total de cada pactuação, 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 criar série histórica, uma vez que 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 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, bem como estabelecer comparativos entre os diferentes contratos e com relação a 2015, conforme gráficos a seguir:

### 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



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

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 o correu 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 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.

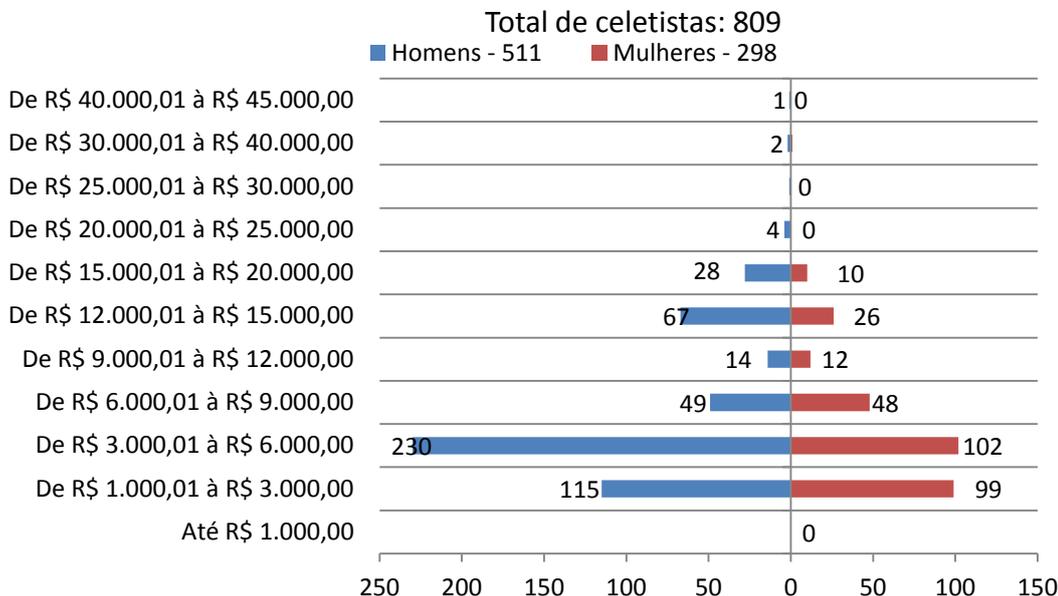
Finalizando esse assunto, embora não se trate de funções remuneradas, é útil destacar que a questão de gênero também é presente e deve ser considerada na composição dos conselhos de administração das entidades. Do total de 305 conselheiros atuando em 2016, 233 ou 76,4% são homens e apenas 72 são mulheres,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

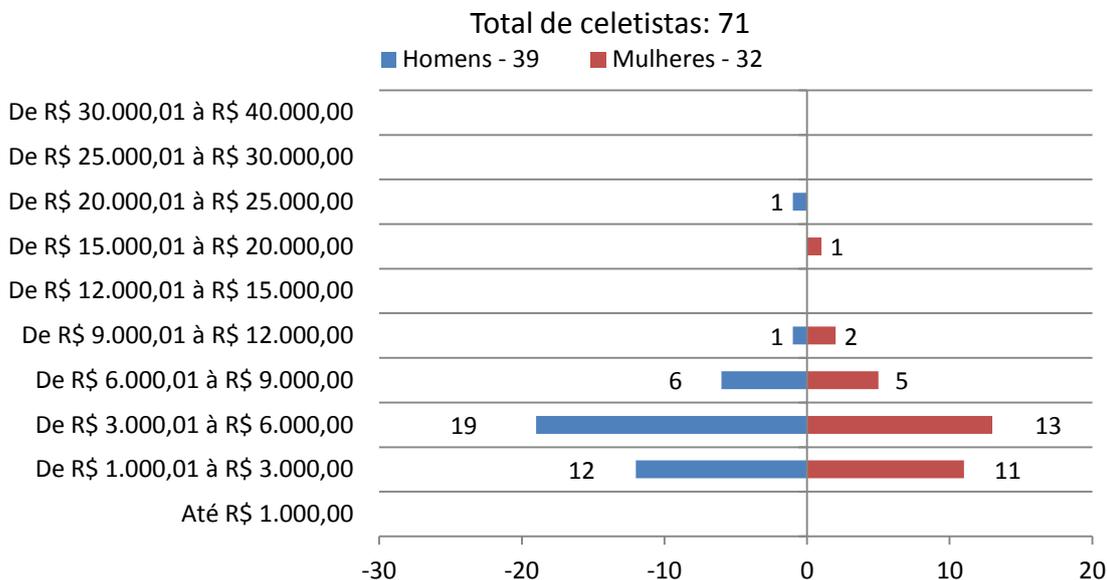


**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
SECRETARIA DA CULTURA  
UNIDADE DE MONITORAMENTO

**Recursos Humanos (CLT) Difusão Cultural - 2016**



**Recursos Humanos (CLT) CG 07/2016 - 2016**



Vemos, pelos gráficos apresentados, que, no caso da área de Difusão e Bibliotecas, 26,5% dos funcionários das OSs ganham até R\$ 3 mil e 41% ganham acima de R\$ 3 mil até R\$ 6 mil. Há uma predominância de homens em todas as faixas salariais, o que se reflete no total de celetistas (dos quais 63% são homens). Essa proporção se mantém nas quatro faixas de maior remuneração (8 homens para 1 mulheres). Apenas 11 mulheres ganham acima de R\$ 15 mil. Dentre os homens, são 36. Por sua vez, o quadro de pessoal deste contrato de gestão representou, em 2016, 1,5% do total de recursos humanos empregados pelo conjunto de parcerias firmadas com organizações sociais e 8,8% do total de recursos humanos de Difusão. No CG 07/2016, 55% são homens e 45% são mulheres. Já a distribuição salarial, concentra 32% do pessoal em salários até R\$3.000 e há dois colaboradores cuja remuneração é superior a R\$ 15.000.



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

**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 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. |



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

|   |   |
|---|---|
| <p>Há possibilidade de contratação de recursos humanos no médio ou longo prazo para executar o objeto do contrato de gestão a contento?</p> | <p>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>.</p> |
|---|---|

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 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 82,6% 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\$ 337.433, para a remuneração de seus 71 empregados, cuja média salarial nominal em 31/12/2016 foi de R\$ 4.753.

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



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

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

A APAA apresentou na ocasião da convocação pública da Resolução SC 105 de 15/08/2016 proposta que foi sagrada vencedora, de modo a firmar com a SEC o CG 07/2016, que teve início em 18/11/2016. Desse modo, o presente Parecer avalia a prestação de contas anual entregue pela OS referente aos 44 dias de vigência do novo contrato em 2016.

Neste período, a organização social cumpriu apenas 57% do plano de trabalho previsto, alcançando quase todas as metas de público, mas deixando de realizar algumas ações. Segundo a UGE a entrega da prestação de contas foi apresentada parcialmente no prazo estipulado tendo apresentado complementos em 10/03 e em 17/04. Além disso, a UGE observou que a entrega do plano orçamentário não foi feita no modelo adequado. No entanto, após solicitação, a APAA reenviou a planilha adequando-se ao novo modelo.

A avaliação da UGE foi que a Associação Paulista dos Amigos da Arte obteve desempenho e resultado regulares na execução do plano de trabalho em 2016. Cabe a UDBL 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 parte dos 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 07/2016 no exercício de 2016 foi considerada **REGULAR COM RESSALVAS**, correspondentes principalmente à extrapolação dos limites de remuneração de pessoal total e dirigentes e ao baixo cumprimento de metas previstas, 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 São Paulo, maio de 2017.

Ressaltamos, todavia, que a realização integral, ou seja, com cumprimento igual ou maior do que 100%, de apenas 57% do plano de trabalho, se deve em parte à forma de estruturação do plano, que recomendamos seja revisto pela UGE e pela OS, levando-se em conta que há diversas ações cuja realização não dependem apenas dos esforços da entidade, mas de suas parcerias, sobretudo, com municípios. É importante distinguir as metas obrigatórias daquelas que podem ser realizadas ou não ou flexibilizadas, em função de outros apoios, fora dos recursos do contrato de gestão e não previamente assegurados.



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

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, paralisação das ações de manutenção, salvaguarda e segurança (colocando os acervos e patrimônio em risco, bem como os trabalhadores e públicos frequentadores). Esse é o “custo de não fazer” ou de fazer de forma insuficiente, 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 na curta quanto na média e longa duração. 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 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



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

**EQUIPE DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO**

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

**Coordenação:** Claudinéli Moreira Ramos

**Diretoria de Avaliação:** Marianna 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:

| <b>CLASSIFICAÇÃO</b>    | <b>PONDERAÇÃO</b> | <b>DESCRIÇÃO</b>   |
|-------------------------|-------------------|--|
| 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 24.2017 REF. A 2016 – APAA**

|  | 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%<br>. 0,75 ponto: ≥ 86% e <95%<br>. 0,5 ponto: ≥ 76% e <85%<br>. 0 pontos: ≤ 75%  | 0                            |
|  | 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<br>. 0 pontos: > limite fixado no CG   | 0                            |
|  | % de despesas com remuneração de RH (dirigentes)   | 0 a 1 ponto       |   | 0                            |
|  | Avaliação da UGE sobre os resultados no exercício  | 0 a 1 ponto       | . 1 ponto: satisfatório ou aprovado sem ressalvas<br>. 0,5 ponto: satisfatório com ressalva ou aprovado com ressalva ou regular<br>. 0 pontos: regular com ressalvas ou não aprovado  | 0,5                          |
| 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<br>. 0 pontos: parecer da auditoria aprovado com ressalvas ou não aprovado<br>+<br>. 0,5 ponto: parecer do conselho aprovado sem ressalvas<br>. 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)<br>. 0,75 ponto: proc. com ocorrências leves<br>. 0,5 ponto: proc. com ocorrências moderadas<br>. 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<br>. 0,5 ponto: execução tão vantajosa quanto pela Administração Direta<br>. 0 pontos: execução menos vantajosa que a feita pela Administração Direta   | 1                            |
| <b>PONTUAÇÃO MÁXIMA:</b>   |  | <b>10</b>         | <b>PONTUAÇÃO OBTIDA:</b>  | <b>6,25</b>                  |
| <b>AVALIAÇÃO FINAL DA EXECUÇÃO CONTRATUAL EM 2016 - CG Nº 07/2016:</b> |  |                   |   | <b>REGULAR COM RESSALVAS</b> |

Unidade de Monitoramento, SEC SP - maio/2017.