



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

PA-UM N º 03/2017

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

Contrato de Gestão nº 01/2012 (6º e 7º TAs)

Objeto: Projeto Guri no Interior, Litoral e Fundação CASA

OS: Associação Amigos do Projeto Guri – AAPG

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	06
Pesquisas realizadas	08
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	13
Eficiência / economicidade	14
Análise de gastos com recursos	14
Comparativo de gastos com recursos humanos em relação ao Estado	17
Opinião da Unidade de Monitoramento	19
Quadro-Síntese dos Critérios de Avaliação da UM	23



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. 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 / excelentes.

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.

EFICÁCIA E EFETIVIDADE	2015	2016
Nº de ações com metas previstas	28	28
Nº de ações com metas integralmente cumpridas	25	27
% de cumprimento integral do plano de trabalho	89%	96%
Nº metas condicionadas a adição ou otimização de recursos	Não avaliado no PA UM 2015	0
Nº de metas condicionadas integralmente cumpridas	Não avaliado no PA UM 2015	0
% de cumprimento integral de ações condicionadas	Não avaliado no PA UM 2015	-
Nº de ações com metas não executadas com justificativa aceita pela UGE	3	1**
Índice de satisfação do público/aluno	98,50%	99%
Número de municípios com ações previstas no Plano de Trabalho	Não avaliado no PA UM 2015	n/a
Número de municípios atingidos com ações do Plano de Trabalho	313	321*
% de municípios atingidos por ações com relação ao previsto	Não avaliado no PA UM 2015	-

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

*Informação extraída da planilha de municípios entregue pela OS, uma vez que a informação não foi preenchida no quadro resumo.

**Segundo a OS, a única meta não cumprida integralmente alcançou 98,7% do acordado no Plano de Trabalho (p.444 do relatório anual)

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

2016 foi o último ano de vigência do CG 01/2012. O 6º termo de aditamento prorrogou para dezembro o término contratualizado para janeiro. Embora tenha sido um ano de contingenciamento orçamentário, do quadro acima é possível perceber que houve 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.

Em meio ao cenário de crise, evidencia-se o empenho da OS para aumentar o percentual de cumprimento integral das metas pactuadas, com vistas à manutenção global das atividades.

B. PRINCIPAIS RESULTADOS FINALÍSTICOS ALCANÇADOS

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



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

PRINCIPAIS RESULTADOS FINALÍSTICOS	2014	2015	2016		
			REALIZADO	REALIZADO	PREVISTO
Ação/público/etc					
Nº de polos em funcionamento	371	368	361	361(*)	100%
Nº de atividades	4.403	2.101(*)	1.060	2.262(**)	213%
Nº de alunos	34.033	34.897	33.077	34.807(***)	105%

Fonte: Portal da Transparência na Cultura e Relatório Anual 2016

Observação da OS:

(*) Pesquisa, pg. 15 e 18 – Rel. Anual 2015: 2.019 apresentações dos grupos musicais dos polos do Projeto + 82 apresentações dos grupos de referência;

(**) Pesquisa, pg. 453 e 455 – Rel. Anual 2016: 2.188 apresentações dos grupos musicais dos polos do Projeto + 74 apresentações dos grupos de referência;

(***) Pesquisa, pg. 442 e 445 – Rel. Anual 2016: 33.296 alunos dos Polos e Polos Regionais + 1.511 Alunos dos polos FCASA; (*) Pesquisa, pg. 447 e 448 – Rel. Anual 2016: 303 Polos e Polos Regionais + 59 polos FCASA.

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

Observa-se em 2016 tendência de queda no número de polos, mas manutenção tanto das ações quanto do número de alunos. Embora no exercício tenham sido mantidos 361 polos, segundo a OS, após o ano letivo foram fechados 23 polos, em decorrência da crise. (p. 447 do relatório anual)

Ainda com relação aos resultados, em seu Relatório Anual a organização social enfatiza a realização de monitoramento e avaliação qualitativa de suas ações, apresentando no Quadro Resumo síntese de suas ações de pesquisa, o que será mais detalhado no item "I.E" desse parecer.

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 atém à verificação do cumprimento e execução do plano de trabalho estabelecido para a ASSOCIAÇÃO AMIGOS DO PROJETO GURI – Organização Social de Cultura.* (p.40, parecer técnico)

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		REALIZADO	2016
	Realizado'	Previsto	Realizado	2016/2015	REAL/PREV
Repasses SEC	58.819.388	61.052.322	60.432.259	103%	99%
Captação	3.399.032	3.362.235	7.338.767	216%	218%
Receitas Financeiras	1.019.174	400.000	1.091.975	107%	273%
Outros recursos	8.877.027	7.017.165	7.017.165	79%	100%
Suplementação	3.460.524				
Recursos convênios parcerias	5.322.213				



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

Reversão de reserva	94.290	3.810.592	3.810.592		100%
Reversão de contingência		3.206.573	3.206.573		100%
Total das receitas	72.114.621	71.831.722	75.880.167	105%	106%
Total de despesas	69.311.433	71.831.722	72.628.764	105%	101%
Receitas – Despesas	2.803.188	-	3.251.403	116%	-
Receitas/Despesas	1,04	1,00	1,04	100%	104%

Fonte: Relatório Anual da OS 2016 e PA UM 2015

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

Repasso: Do quadro acima observamos variação 3% a maior com relação ao realizado no exercício anterior e realização de 99% do repasse previsto. Segundo a UGE, *“Em 2016 o repasse não foi feito em sua integralidade. O déficit foi de R\$ 620.063,00 (seiscentos e vinte mil e sessenta e três reais), contudo, tal valor foi coberto pela captação de recursos. Importante esclarecer que a adequação ocorrida nos índices dos fundos de reserva e contingência permitiram a cobertura de déficit referente ao repasse de recursos do exercício de 2015 que deu-se pela contingência determinada pelos decretos estaduais nº 61.061/2015 e nº 61.531/2015, e também permitiu a composição do orçamento para 2016”*. (p.42)

Captação: Incluiu recursos captados em 2015 para uso em 2016 e recursos captados em 2016 que terão uso em anos subsequentes. O valor disponível para utilização em 2016 foi de R\$5.309.667. A meta de captação da OS, R\$3 milhões, foi bastante superada, atingindo R\$5,3 milhões para 2016. A UGE *“avalia que a Organização Social vem demonstrando ao longo dos anos um excelente trabalho na captação de recursos, pois em meio à crise financeira que acomete o país, a meta de captação sempre vem sendo cumprida”* (p. 29, parecer técnico).

Com relação à diferença entre o total de receitas e despesas, é necessário levar em conta que a planilha de orçamento previsto x realizado 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 AAPG, a planilha corresponde ao modelo original de 2013, de modo que a diferença entre as receitas e despesas apresentadas ainda não reflete de forma integral o saldo do período, por diversas razões, tais como não possuir ainda no modelo itens como depreciação e amortização que permitiriam compatibilidade com as demonstrações contábeis etc. A partir de 2017, as informações da prestação de contas serão alimentadas no Sistema de Monitoramento e Avaliação, de modo a mitigar dificuldades como essa, trazendo mais clareza para as análises.

Importa dizer que se tratou do último ano de vigência do CG 01/2012, de modo que a conta de projetos a executar relativa ao CG, apresentada nas Demonstrações Financeiras auditadas, não apresenta valor. Também foi utilizado saldo da conta de reservas, no valor de R\$ 3.810.592,14. Houve reversão da conta de contingência para quitação de passivos trabalhistas, no valor de R\$ R\$ 3.206.572,88.

Por fim, a UGE ressalta em seu parecer que *“no decorrer da execução do Contrato de Gestão foi feito um acordo de ressarcimento ao erário no montante de R\$ 2.487.307,34(dois milhões quatrocentos e oitenta e sete mil e trezentos e sete reais e trinta e quatro centavos), em decorrência do processo SEFAZ nº 46212-716113-2007. Trata-se de irregularidade comprovada no Contrato de Gestão nº 02/2004. Saliente-se que a administração do Contrato de Gestão nº 01/2012 não é a mesma do Contrato de Gestão nº 02/2004. A devolução de tal valor ocorreu em duas vezes, sendo feita a retenção de R\$ 1.243.653,67 (um milhão e duzentos e quarenta e três mil e seiscentos e cinqüenta e três reais e sessenta e sete centavos) nas últimas parcelas do exercício de 2014 e 2015.”*(p.43)

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



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

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	58.547.622	62.762.086	63.841.534	109%	102%
Despesas com Pessoa Jurídica	1.873.325	1.666.080	1.744.461	93%	105%
Custos Administrativos	3.456.043	3.265.000	3.257.177	94%	100%
Despesas do Programa de Edificações	221.124	199.000	309.861	140%	156%
Despesas dos Programas de Trabalho da Área Fim	1.752.796	3.939.555	3.475.731	198%	88%
Compra, Manutenção de Acessórios e Instrumentos Musicais	79.878	750.000	776.676	972%	104%
Promoção da Educação Musical	143.018	1.385.975	1.141.546	798%	82%
Comunicação e Mobilização	369.948	520.000	386.177	104%	74%
Incentivo a Prática Coletiva de Música	219.246	259.800	246.071	112%	95%
Apoio ao Desenvolvimento de Carreiras na Área de Música	822.750	913.780	833.375	101%	91%
Ampliação da Rede de Parcerias Projeto Guri Nacional e Internacional	117.956	110.000	91.886	78%	84%

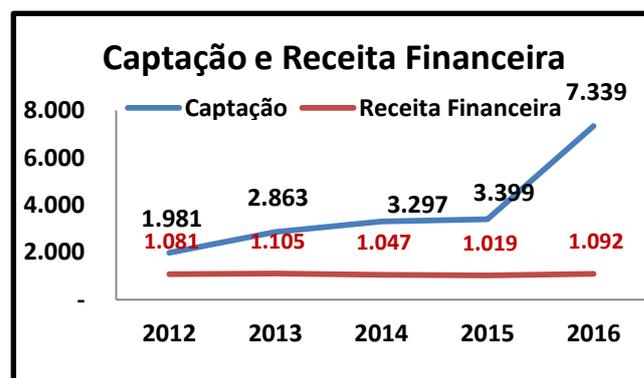
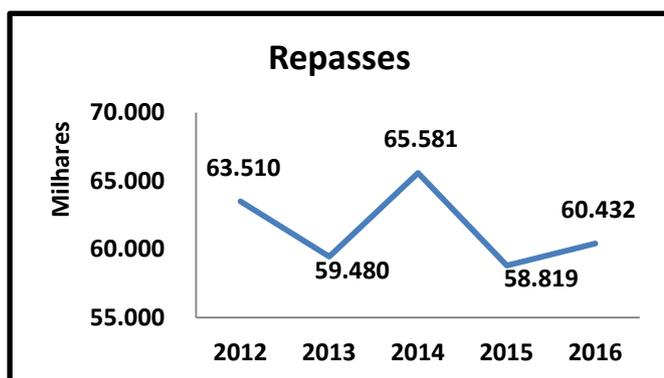
Fonte: Relatório Anual da OS 2016 e PA UM 2015

I-C-ii Consideração da UM: (x) Observação () Recomendação () Solicitação

Não foram observados nos grandes grupos de despesas variações significativas entre o previsto e o realizado. A OS apresentou notas explicativas junto à planilha orçamentária entregue, explicando as maiores variações, dentre as quais se destaca: maior custo de RH devido às rescisões do período, mudança da Sede e de localização de algumas regionais, elevando custos de transporte e edificações, pagamento de auditoria relativo a 2015, compra de instrumentos, possibilitada pela elevação da captação entre outros. Chama a atenção a elevação de 2015 para 2016 das despesas do programa de promoção da educação musical. Enquanto em 2015 foram gastos R\$143 mil com capacitações, em 2016 o gasto previsto foi de R\$ 1 milhão, tendo sido o realizado igual a R\$872 mil.

D. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DOS RECURSOS E DOS RESULTADOS

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

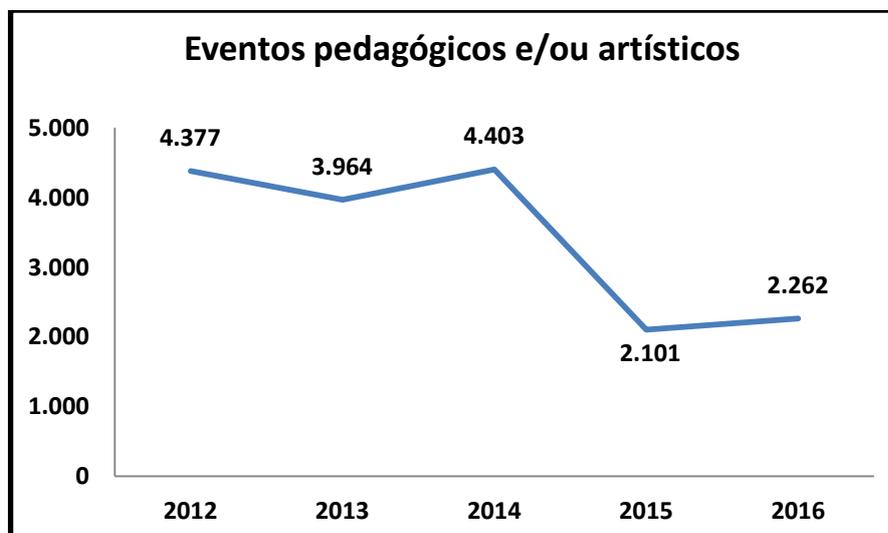
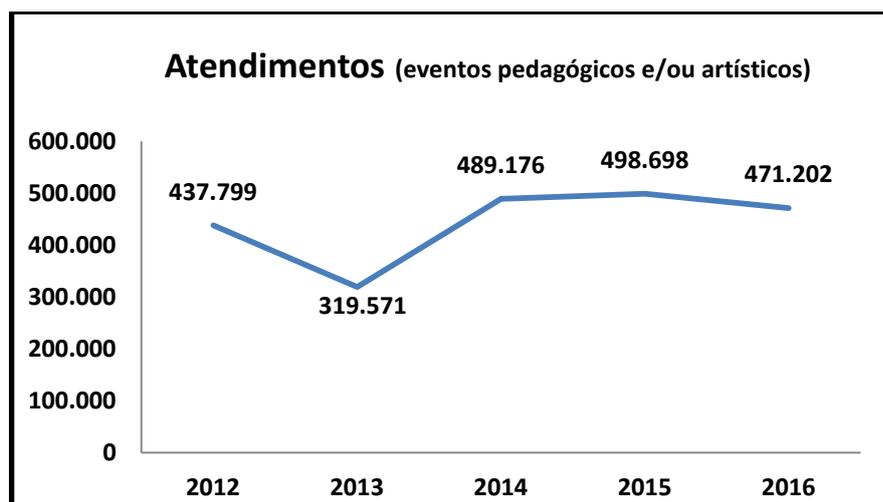
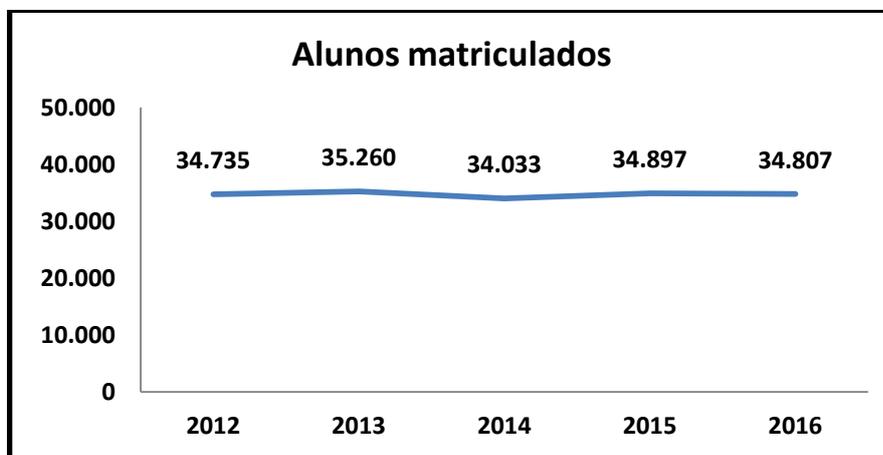


Nos gráficos apresentados verifica-se uma média de R\$61,5 milhões de repasse ao ano ao longo da vigência contratual. Desse modo, 2016, mesmo da crise, não foi um ano de forte restrição orçamentária para o contrato de gestão 01/2012. Apesar disso, a variação positiva em 3% no repasse com relação ao ano anterior, foi mais baixa que a inflação do período, ocasionando perdas reais do poder de compra. Essa dificuldade foi superada pela AAPG por meio de um excelente trabalho de captação, que permitiu a OS superar a meta pactuada em 77%, considerando a para o exercício.



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

Vê-se a seguir os esforços da OS para continuidade das séries históricas de alunos e atendimentos, priorizados em relação ao número de eventos pedagógicos e/ou artísticos, que sofrem redução expressiva a partir de 2015:





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, 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 01/2012, a AAPG anexou ao Relatório Anual 2016 um total de oito relatórios de pesquisa, sendo: 2 de perfil, satisfação e impacto; 4 de avaliação qualitativa dos resultados; 1 de pesquisa salarial; e 1 de outra pesquisa relevante para análise de desempenho de resultados. Cabe observar que no quadro resumo, a OS mencionou outras pesquisas que, por não terem sido encaminhadas juntamente ao Relatório Anual 2016, não puderam ser analisadas. Tanto no quadro resumo como no Relatório Anual 2016 (p. 467), o índice de satisfação do público/aluno foi de 99%, ou seja, 99% dos alunos avaliam o Projeto Guri como bom.

A pesquisa “Perfil dos alunos do Projeto Guri 2016 - Quem são os Guris?” traz um mapeamento do perfil social de alunos do Guri, a fim de apoiar o desenho e/ou ajuste de ações, diretrizes, estratégias e futuros projetos da OS. O questionário foi preenchido pelas Equipes Regionais na matrícula do 1º e 2º semestres. A OS estabeleceu como meta ter, no mínimo, 70% de seus alunos em condição social e/ou econômica vulnerável, de acordo com o referencial social de cada regional. Em 2016, essa



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

pesquisa mostrou que 76,3% dos alunos no 1º semestre e 75,7% no 2º semestre apresentaram condição de vulnerabilidade, sendo que a média anual para esse público ficou em 76%.

A “Pesquisa de satisfação dos alunos do Projeto Guri 2016 - O que pensam do Guri?” teve por objetivo avaliar o impacto do programa na vida dos alunos, investigando-se de que forma se apropriam dos conhecimentos e quais suas expectativas futuras. Foram analisados 1.530 questionários, o que representa cerca de 18% do número total de alunos que se encaixam nos pré-requisitos determinados no plano amostral, ou seja, alunos com 12 anos ou mais dos Polos e Polos Regionais. Dentre os resultados, destacam-se: 71% dos alunos estão completamente satisfeitos e 26% estão muito satisfeitos com os educadores musicais; 35% dos alunos estão completamente satisfeitos e 48% muito satisfeitos com o polo de ensino; 61% dos alunos estão completamente satisfeitos e 27% muito satisfeitos com o Projeto Guri no geral.

A “Avaliação diagnóstica dos polos do Projeto Guri” foi aplicada duas vezes no ano, tanto nos Polos e Polos Regionais, como nos Polos Fundação Casa. Um questionário online foi respondido pelas equipes regionais, com perguntas qualitativas e quantitativas que abrangem dados gerais do polo; preenchimento de vagas; infraestrutura; qualidade da equipe; relação de parceria. Para cada dimensão avaliada, a pesquisa indicou os polos que se encontram nas seguintes condições: “polos críticos”; “polos em alerta”; “polos adequados”; “polos ótimos”. Dentre os resultados, destacam-se: Polos e Polos Regionais, no 1º semestre 2016 – 5 Polos Críticos (2%); 94 Polos Alertas (31%); 195 Polos Adequados (65%); 8 Polos Ótimos (3%). No 2º semestre 2016 – 6 Polos Críticos (2%); 70 Polos Alertas (23%); 223 Polos Adequados (73%); 5 Polos Ótimos (2%). Polos Fundação Casa, no 1º semestre 2016 – 3 Polos Alertas (5%), 38 Polos Adequados (68%), 15 Polos Ótimos (27%). No 2º semestre 2016 – 2 Polos Alertas (3%), 36 Polos Adequados (62%), 20 Polos Ótimos (34%).

Por fim, a “Pesquisa de Satisfação das Parcerias 2016” teve por objetivo investigar o grau de satisfação das parcerias locais com o Projeto Guri, nas seguintes dimensões: grau de atendimento às solicitações; qualidade da comunicação; qualidade na organização de eventos; importância do Guri dentro das ações socioculturais do município; frequência do relacionamento; acesso ao relatório de parcerias; visibilidade das ações do Guri no município. No conjunto de Polos do Guri, 59% dos parceiros afirmaram estar completamente satisfeitos, 34% muito satisfeitos, 5% satisfeitos, 2% moderadamente satisfeitos e 0% insatisfeitos com a parceria. A Unidade de Monitoramento parabeniza a OS pela alta qualidade das pesquisas realizadas.

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 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.



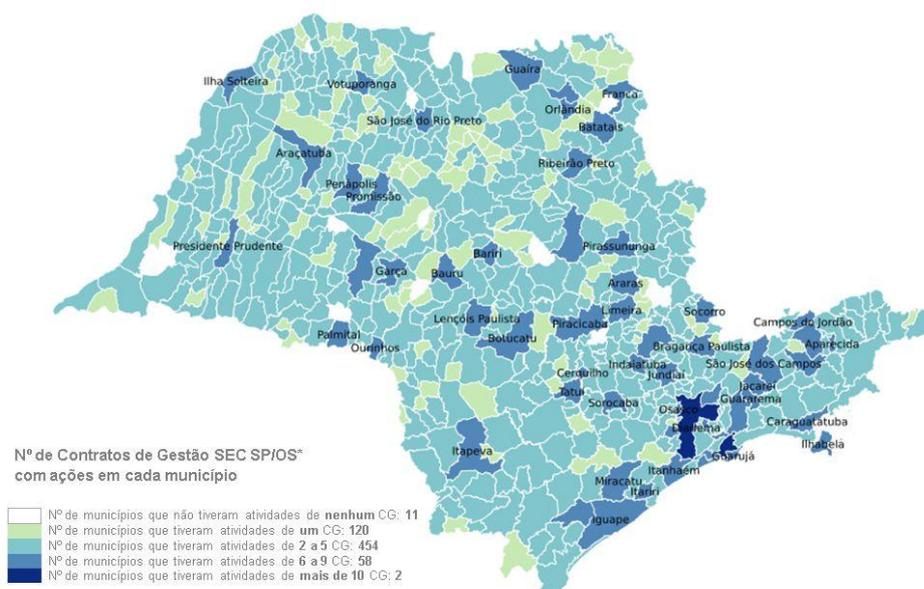
GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

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.

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



*25 vigentes em 31/11/2016 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 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.

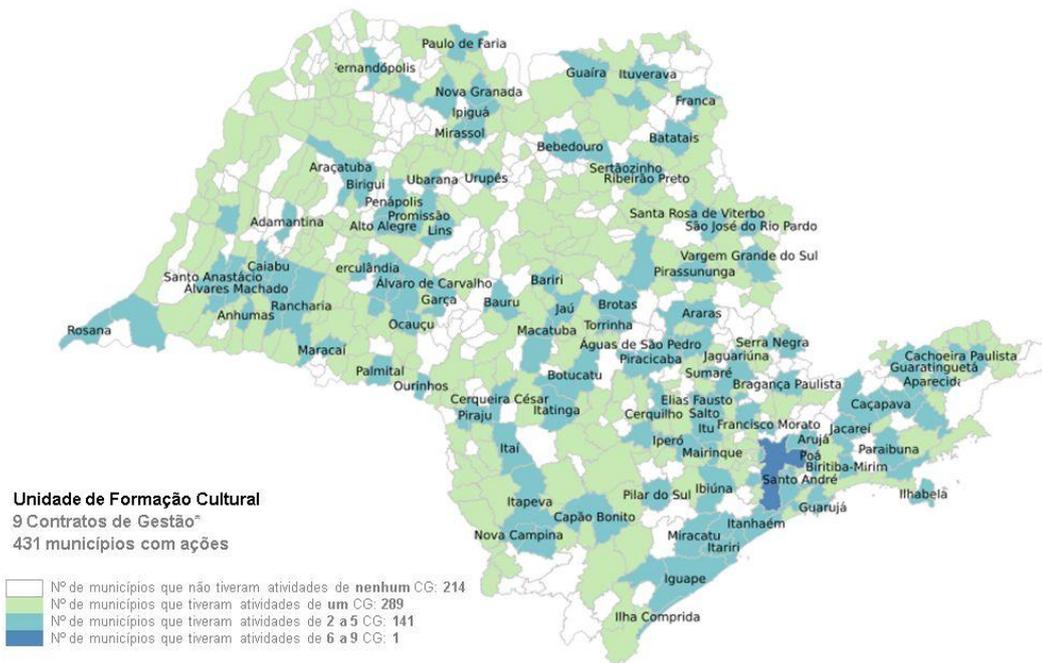


GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

SECRETARIA DA CULTURA

UNIDADE DE MONITORAMENTO

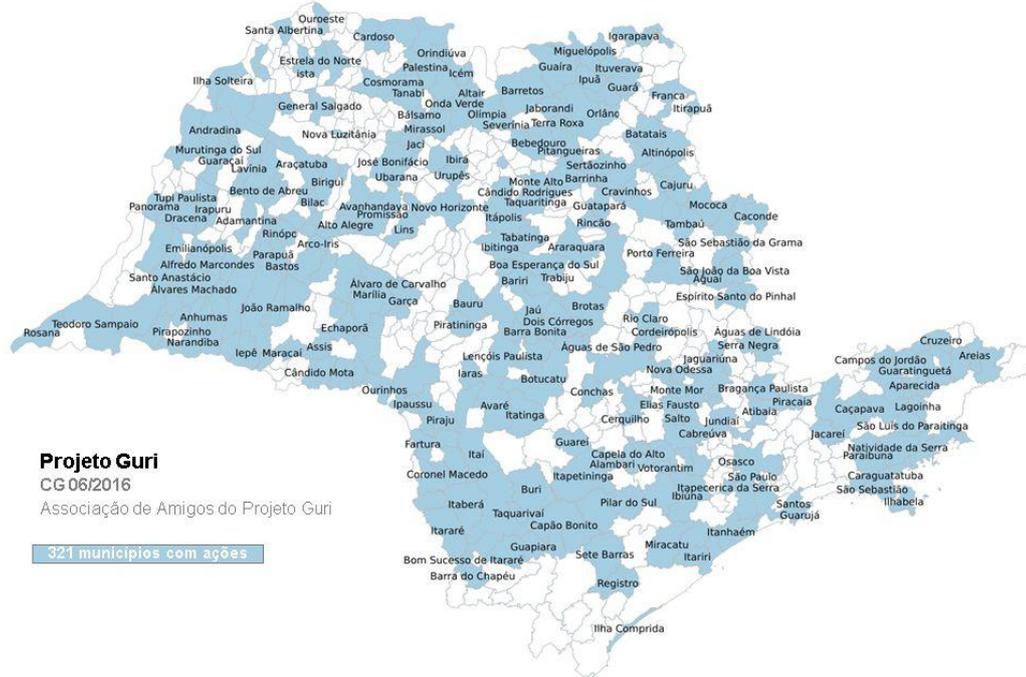
Atuação da SEC em 2016: Municípios atendidos por Contratos de Gestão de Formação Cultural



*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.

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 321 municípios, sendo 8 (2,6%) a mais que em 2015. Destes, 300 (93,5%) já haviam sido atendidos no ano anterior e 21 (6,5%) passaram a ser atendidos em 2016, revelando tímida expansão no número total e baixa variação de municípios em relação ao ano anterior, o que pode ser explicado pelo cenário de crise, inviabilizando maiores



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

incrementos e pela importância de assegurar a continuidade dos programas de formação nos territórios em que são implantados, de modo a assegurar os impactos locais pretendidos.

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\$)	57.993.012	62.762.086
Total despendido com RH (R\$)	58.547.622	63.841.534
% despesas de RH com relação ao orçamento	101%	102%
%despesas de RH com relação ao limite definido em CG	99,5%	105,6%
% limite para gastos de RH, definido no CG	92,6%	89,5%
Orçamento previsto para gasto com diretoria (R\$)	1.690.746	1.834.459
Total despendido com diretoria (R\$)	1.428.403	1.592.387
%despesas com diretoria com relação ao orçamento	84%	87%
%despesas com diretoria com relação ao limite definido em CG	2,43%	2,63%
% limite para gastos de Diretoria, definido no CG	2,70%	2,70%
Número de empregados CLT	1556	1468
Número de demissões no exercício	Não avaliado no PA UM 2015	284
Total despendido com rescisões (R\$)	Não avaliado no PA UM 2015	2.055.228
%despesas do Programa Edificações com relação as receitas totais	0,31%	0,41%
% piso para despesas do Programa Edificações, definido em CG	-	-
Parecer da Auditoria BDO	Aprovado	Aprovado
Deliberação sobre prestação de contas pelo Conselho Administrativo	Aprovado	Aprovado
Cumprimento das rotinas contratuais, segundo a UGE	Sim	Sim
Opinião da UGE sobre resultados no exercício	Satisfatório	Satisfatório/Excelente

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, não houve descumprimento por parte da OS com relação aos aspectos de conformidade observados, salvo pela superação do limite de despesas com recursos humanos, em decorrência das demissões de 284 colaboradores, num total de custos rescisórios igual a R\$2.055.228.



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

Importante observar que, por conta da crise, essas demissões ocorridas em 2016 representaram redução do quadro de RH de 28% e dão sequência ao enxugamento iniciado em 2015. Vide análise do RH no Item III deste Parecer.

B. TRANSPARÊNCIA AUFERIDA NOS SITES DOS OBJETOS CONTRATUAIS

AAPG - Associação Amigos do Projeto Guri	2014	2015	2016	Varição 2016/2015
Polos do Projeto Guri - Interior	8,4	8,1	9,7	120%
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.

II-B Consideração da UM: Observação Recomendação Solicitação

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 dos polos do Projeto Guri, manteve-se na categoria “transparência satisfatória” e apresentou melhorias, evidenciando a boa performance da OS na viabilização de acesso à informação correspondente ao contrato que contempla esses objetos durante todo o ano.

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 1923¹, 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 AAPG recebeu comunicação sobre os principais aspectos observados, sendo sugerida pela UM revisão de seus manuais para adoção de melhorias:

¹ 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

AAPG	Pontos Positivos	Pontos Passíveis de Melhoria
Compras	<ul style="list-style-type: none">- Formulário de pedido de compras com discriminação, justificativas e fluxo de aprovação- Formulário com dados para Contrato de Serviços- E-mail padrão para negociação de valor- Check list do fluxo de compras ao final do processo com assinatura dos responsáveis- Termo de aprovação/satisfação com a aquisição/serviço- Contrato prevê licenciamento dos direitos patrimoniais de autor no caso da criação de arranjos musicais.	<ul style="list-style-type: none">- Não tem formulário ou carimbo de recebimento do produto. A NF com o carimbo é arquivada apenas no processo financeiro. No processo de compras, não tem a finalização do pedido. Não tem identificação dos colaboradores que assinam os formulários.
RH	<ul style="list-style-type: none">- Há sistema de RH por meio do qual interessados se candidatam às vagas disponíveis.	<ul style="list-style-type: none">- O valor do salário não é divulgado e o candidato deve declarar pretensão salarial.

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 à 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.

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 no caso da AAPG, solicitando que ela se manifestasse quanto a essa avaliação. Em resposta, a OS apresentou dados também da pesquisa Wiabiliza, mas usando cargos diferentes dos escolhidos pela UM como base de comparação. AAPG também manifestou preocupação quanto ao fato de que para diferentes cargos, seus salários estão abaixo da média de mercado.

A organização social mantém em seu site o manual de recursos humanos, devendo inserir seu 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 284 demissões, que elevaram as despesas de pessoal em decorrência das verbas rescisórias pagas aos colaboradores dispensados, da ordem de R\$2.055.228, 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.



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

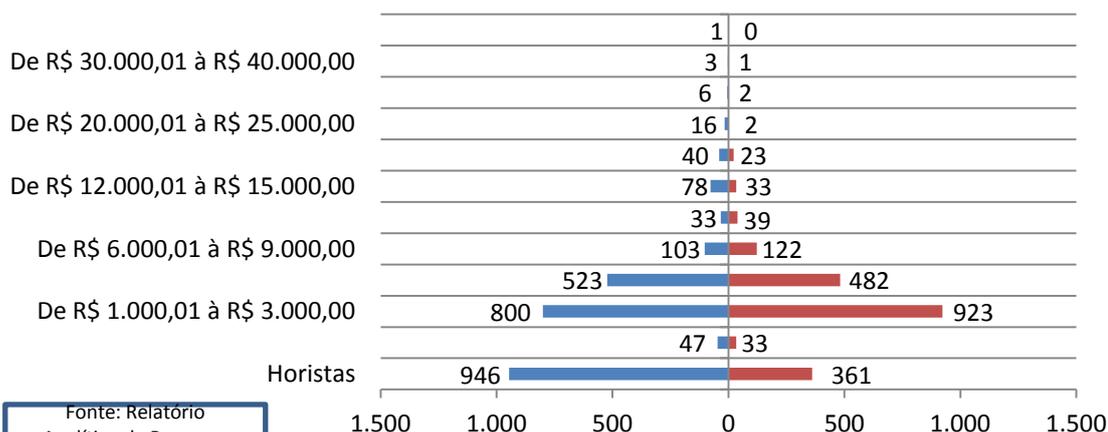
Cabe dizer que a distribuição em dez faixas teve como objetivo promover uma análise detalhada e avançar na preservação de uma série histórica, uma vez que este foi o parâmetro usado no ano anterior, não se desconsiderando aqui a possibilidade de outros estudos a serem feitos com diferente número de faixas 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:

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

Total de celetistas: 4.617

■ Homens - 2.596 ■ Mulheres - 2.021



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.



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

- 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.

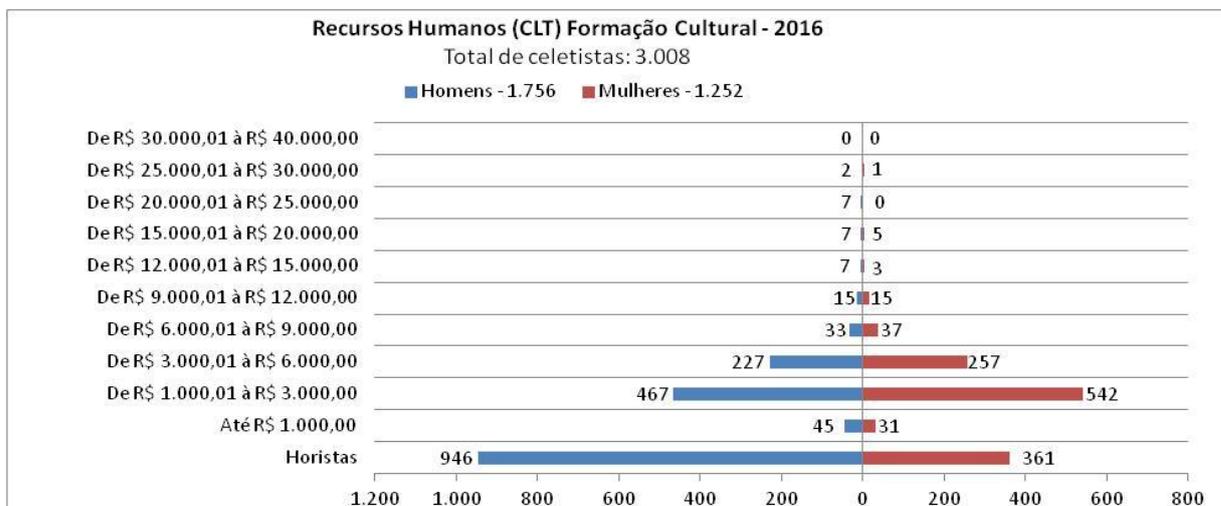
Tais dados indicam, repetindo o que o correu no ano passado, que, embora o número de homens e mulheres seja relativamente equivalente, a proporcionalidade no que se refere às faixas salariais só se mantém nos patamares de remuneração mais baixos, onde há, também, a maior concentração de pessoal.

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 locus 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.

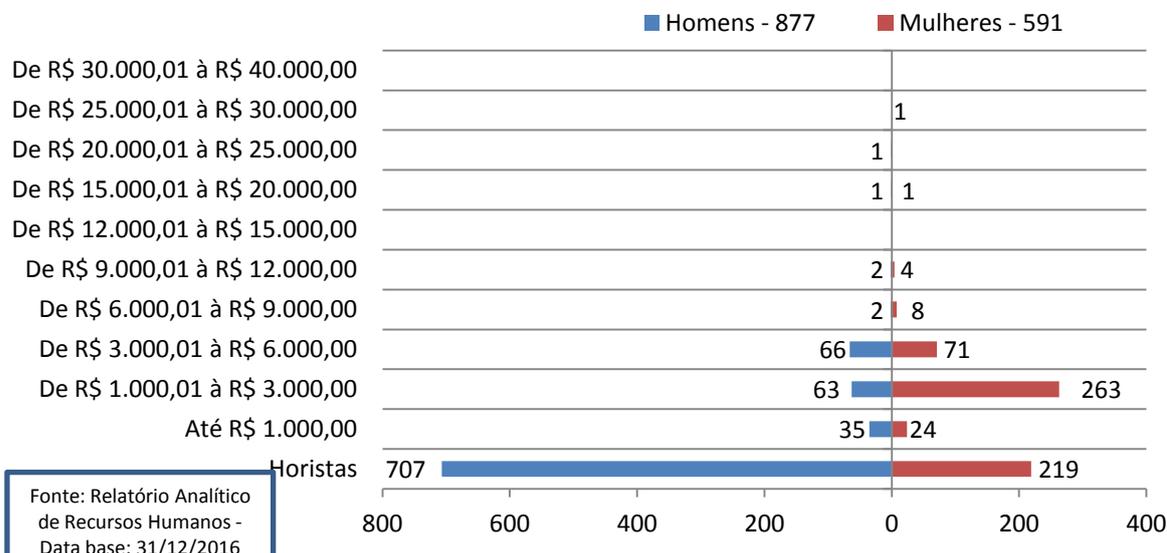




GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

Recursos Humanos (CLT) CG 01/2012 - 2016

Total de celetistas: 1.468



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 a partir 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, 31,8% do total de recursos humanos empregados pelo conjunto de parcerias firmadas com organizações sociais e 48,8% do total de recursos humanos de Museus. No CG 01/2012, 60% são homens e 40% são mulheres. Já a distribuição salarial, concentra 26% do pessoal em salários até R\$3.000 e 0,4% ganham entre R\$9.000 e R\$ 12.000. Há 4 colaboradores com salários superiores a R\$15.000.

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



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

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:

Questão	Resposta
Há disponibilidade de recursos humanos na Pasta da Cultura para executar o objeto do contrato de gestão a contento?	Não. 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?	Não, 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 não .

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.



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

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 82,63% 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\$ 1.348.168, para a remuneração de seus 542 empregados, cuja média salarial nominal em dezembro de 2016 foi de R\$ 2.487, desconsiderando-se os horistas.

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



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

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 AAPG, no CG 01/2012, respondeu com excelência a essa demanda, buscando fontes alternativas de recursos e parcerias que permitiram a continuidade de suas ações, superando assim as metas de captação, além de cumprir 96% do plano de trabalho.

Neste ano o Projeto Guri completou 21 anos, realizando diversas ações em comemoração. Além disso, a Associação de Amigos do Projeto Guri participou da convocação pública expressa na Resolução SC 86 de 30/06/2016, sendo escolhida para dar continuidade a gestão do programa do presente CG.

Com relação ao PA 2015, havia apenas uma solicitação à AAPG relacionada à remuneração de RH, tendo sido o questionamento devidamente respondida pela OS. Além disso, a AAPG se manifestou sobre diversos itens do PA UM 2015 que não demandavam resposta. No que coube, as ponderações e eventuais correções da OS foram consideradas no parecer anual. Importa dizer que não há por parte da entidade pendências quanto aos PA UM 2015, 2014 e 2013.

Na avaliação da Unidade Gestora quanto a prestação de contas de 2016, o desempenho da OS foi satisfatório, tendo também apresentado trabalho excelente ao longo dos últimos 5 anos, 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 01/2012 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.

A título de registro de algumas das melhores práticas e realizações verificadas no conjunto de contratos de gestão, cabe evidenciar na execução desta parceria em 2016 a continuação da parceria MOVE (Musicians and Organizers Volunteer Exchange) para intercâmbio de alunos e a gravação da música "Amor e Ixejá" em parceria com Zeca Baleiro para comemoração dos 21 anos do Projeto Guri.

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 AAPG e SMC e as informações complementares por elas fornecidas.

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

- 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.



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

- 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.

Observamos que este 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).

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



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

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

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 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 03.2017 REF. A 2016 – AAPG (AMIGOS DO 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	0	
	% 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	
PONTUAÇÃO MÁXIMA:		10	PONTUAÇÃO OBTIDA:	8,75	
AVALIAÇÃO FINAL DA EXECUÇÃO CONTRATUAL EM 2016 - CG Nº 01/2012:				SATISFATÓRIA	

Unidade de Monitoramento, SEC SP - maio/2017.