



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

**PA-UM N ° 04/2017**

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

Contrato de Gestão nº 08/2011

Objetos: Orquestra Jazz Sinfônica do Estado de São Paulo, Orquestra do Theatro São Pedro, Banda Sinfônica do Estado de São Paulo, Theatro São Pedro e Centro Cultural de Estudos Superiores Aúthos Pagano

OS: Instituto PENSARTE

Apresentação .....	02
Eficácia e efetividade .....	03
Cumprimento geral do plano de trabalho .....	03
Principais resultados finalísticos alcançados .....	03
Execução orçamentária .....	04
Evolução histórica dos recursos e resultados .....	07
Pesquisas realizadas .....	08
Cobertura territorial atingida no Estado de São Paulo .....	09
Conformidade e transparência .....	11
Cumprimento de obrigações contratuais e atendimento à legislação vigente .....	11
Transparência auferida nos sites dos objetos contratuais .....	12
Regularidade nos processos de compras e contratações de serviços e de RH .....	13
Eficiência / economicidade .....	14
Análise de gastos com recursos humanos .....	14
Comparativo de gastos com recursos humanos em relação ao Estado .....	18
Opinião da Unidade de Monitoramento .....	20
Quadro-Síntese dos Critérios de Avaliação da UM .....	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](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 (UDBL) validou integralmente o quadro resumo preenchido pela OS, e considerou que a OS obteve desempenho e resultado satisfatório na execução finalística do plano de trabalho de 2016.

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

<b>EFICÁCIA E EFETIVIDADE</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Nº de ações com metas previstas	48	33
Nº de ações com metas integralmente cumpridas	45	27**
% de cumprimento integral do plano de trabalho	94%	82%
Nº metas condicionadas a adição ou otimização de recursos	6	9
Nº de metas condicionadas integralmente cumpridas	0*	-
% de cumprimento integral de ações condicionadas	-	-
Nº de ações com metas não executadas com justificativa aceita pela UGE	3	6
Índice de satisfação do público/aluno	85%	105%
Número de municípios com ações previstas no Plano de Trabalho	Não avaliado	34
Número de municípios atingidos com ações do Plano de Trabalho	54	24***
% de municípios atingidos por ações com relação ao previsto	-	71%

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

\*Apesar de informar zero, a OS realizou uma tournée da Jazz Sinfônica no RJ e fez uma reprise de título de ópera da temporada do Theatro São Pedro também nesse Estado. \*\*Embora a OS tenha informado cumprimento integral de 25 ações, a UGE no parecer e na validação do quadro resumo considerou 6 ações não cumpridas integralmente com justificativa acatada, sendo, portanto, consideradas 27 ações integralmente cumpridas. \*\*\* No item I.E apresentamos análise quanto aos municípios atingidos, sendo considerada a capital + 24 municípios, conforme informado na planilha de municípios preenchida pela OS.

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

Houve redução tanto no número de metas previstas quanto no percentual de realização com relação ao exercício anterior. O comentário sobre as pesquisas realizadas pela OS e sobre o índice de satisfação apresentado no quadro resumo (=105%) consta do item I.E desse Parecer.

**B. PRINCIPAIS RESULTADOS FINALÍSTICOS ALCANÇADOS**

<b>PRINCIPAIS RESULTADOS FINALÍSTICOS</b>	<b>2014</b>		<b>2015</b>		<b>2016</b>	
	Ação/público/etc.	REALIZADO	REALIZADO	PREVISTO	REALIZADO	REAL/PREV
<b>Banda Sinfônica do Estado</b>						
Apresentações na Capital	31	27	23	25 <sup>(1)</sup>	109%	
Apresentações no Interior/Litoral	23	20	17	16 <sup>(2)</sup>	94%	
Público total	33.725	39.975	11.120	25.738 <sup>(3)</sup>	231%	
<b>Jazz Sinfônica do Estado</b>						
Apresentações na Capital	34	29	23	27 <sup>(4)</sup>	117%	
Apresentações no Interior/Litoral	22	20	17	16 <sup>(5)</sup>	94%	
Público total	65.663	45.801	11.660	30.767 <sup>(6)</sup>	264%	
<b>Orquestra do Theatro São Pedro</b>						
Apresentações	21	34	97	102 <sup>(7)</sup>	105%	
Público total	*	19.069	17.150	29.427 <sup>(8)</sup>	172%	
<b>PÚBLICO TOTAL **</b>	133.029	137.042	39.930	85.932 <sup>(9)</sup>	215%	



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

Fonte: Portal da Transparência na Cultura e Relatório Anual 2016

\* Não houve meta de público em números absolutos. \*\* Contempla os públicos computados nas apresentações e eventos da Banda Sinfônica, Jazz Sinfônica, Orthesp e Centro Cultural Aúthos Pagano.

- (1) - Ações 1 e 3                      (4) - Ações 5 e 7                      (7 e 8) - Ações 9, 10, 11, 12 e 15  
(2) - Ação 2                              (5) - Ação - 6                              (9) - Ações 1, 2, 3, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12 e 15  
(3) - Ações 1, 2 e 3                      (6) - Ações 5, 6 e 7

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

Observamos que houve redução das apresentações da Banda Sinfônica e da Jazz Sinfônica em relação ao ano anterior, conseqüentemente, o público também ficou abaixo do de 2015. Em contrapartida, o número de apresentações da ORTHESP foi 200% superior ao de 2015, cabendo a UGE observar se tem havido mudança metodológica quanto à contagem dessas apresentações.

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

O parecer técnico (p.36) afirma terem sido realizadas pela OS atividades que não estavam estipuladas no plano de trabalho ordinário: *“Em relação às metas como um todo, observamos que a Organização Social apresentou em seu relatório a realização de atividades não pactuadas no Contrato de Gestão - concerto de formação da Jazz Sinfônica com a Osesp, no Royal Albert Hall, de Londres, e apresentações da ópera “Dom Quixote”, no Theatro Municipal do Rio de Janeiro e da ópera “Adriana Lecouvreur” no Teatro Amazonas, de Manaus – sem informá-las no quadro de metas pactuadas ou ainda no quadro de metas condicionadas”.*

Cabe lembrar que o contrato de gestão especifica que todas as metas realizadas devem ser previamente aprovadas pela Unidade Gestora.

Ainda com relação aos resultados, em seu Relatório Anual a organização social enfatiza a realização de monitoramento e avaliação qualitativa de suas ações e informa que a descrição dessas ações está nas páginas 4, 5, 6 e 7.

Além disso, a UGE realizou acompanhamento in loco ou à distância e avaliação dos resultados qualitativos, conforme descreve em seu Parecer Técnico, Quadro Resumo: *A UDBL, 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 UDBL, 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” (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 o Instituto Pensarte.*

### 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).



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

i. RECEITAS E DESPESAS DO CONTRATO DE GESTÃO

	2015	2016		2016/2015	2016
	Realizado'	Previsto	Realizado	R/R'	R/P
Repasse SEC	30.124.546	28.648.915**	28.000.000	93%	98%
Repasse apropriado	-	28.648.915	26.413.616	-	92%
Captação	1.268.693	1.499.889	1.664.154	131%	111%
Receitas Financeiras	694.474	326.482	320.672	46%	98%
Outras receitas*	-	2.311.146	2.289.630	-	99%
Total das receitas	<b>32.087.713</b>	<b>32.786.432</b>	<b>30.688.072</b>	96%	94%
Total de despesas	<b>38.065.798</b>	<b>32.786.432</b>	<b>30.688.072</b>	81%	94%
Receitas – Despesas	- 5.978.085	-	-	-	-
Receitas/Despesas	0,84	1,00	1,00	-	-

Fonte: Relatório Anual da OS 2016 e PA UM 2015

\*reversão de saldos das contas de reserva e contingência. A OS não informa com precisão na planilha entregue os montantes de cada tipo de recurso apresentado.

\*\*Embora a OS tenha apresentado esse montante (R\$ 28,6 mi) como previsto, de acordo com o 9º Termo de Aditamento, TA, o repasse previsto era de R\$ 28 milhões, sendo igual ao realizado.

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

O Instituto Pensarte fez uso, além da captação, repasse e receitas financeiras, de saldos de reserva e contingência para fazer frente às despesas do período, uma vez que o término do CG estava previsto para dezembro de 2016 e que houve redução de repasse para 2016, não só em relação ao previsto para o exercício, como em relação a 2015.

Cabe mencionar que o 9º TA descreve aplicação de glosa decorrente de devolução de verba relativa a exercícios anteriores do contrato - medida resultante do Relatório SEFAZ (Secretaria da Fazenda) de Avaliação de Contratualização de Resultados nº 49/2012 no valor de R\$ 648.915, aplicada em novembro de 2016, sobre a 4ª parcela de repasse. Importante dizer que o 9º TA reduziu em R\$ 4,41 milhões o repasse previsto para 2016, somando os R\$ 28 milhões do quadro acima e suprimindo a realização do Prêmio Governador do Estado em 2016.

Em dezembro de 2016, foi firmado o 10º TA ao contrato de gestão que, na página 7, reintroduz a obrigação de realização do Prêmio Governador do Estado 2016, em obediência a Lei Estadual 5.380, de 22/10/1986, cuja realização ocorreu no 1º semestre de 2017, tendo os preparativos sido iniciados em 2016. Além disso, a cláusula primeira do 10º TA expressou a necessidade de recomposição da conta de contingência no valor de R\$ 1.648.915, determinando suplementação de recurso, no mesmo valor de R\$ 648.915, configurando a 5ª parcela de repasse da tabela a seguir. Considerando essa recomposição da conta de contingência, restaram R\$ 26,4 milhões para execução do plano de trabalho em 2016.

O cronograma de desembolso para 2016 no 10º TA ficou assim definido:

	data	valor
1ª parcela	Até 20 de março	R\$ 7.750.000,00
2ª parcela	Até 20 de junho	R\$ 7.391.514,00
3ª parcela	Até 20 de agosto	R\$ 6.429.243,00
4ª parcela	Até 20 de novembro	R\$ 6.429.243,00*
5ª parcela	Até 20 de dezembro	R\$ 648.915,14
TOTAL		R\$ 28.648.915,14



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

\* Segundo a UGE (p.36, parecer técnico), no Cronograma de Desembolso (9º TA), a última parcela do repasse do exercício de 2016 foi estipulada em R\$6.429.243,00. O valor repassado efetivamente para quitar esta parcela, comprovado por meio de atestado de liquidação e ordem bancária, totaliza R\$ 5.740.327,86. Sendo a diferença, R\$ 648.915,14, o valor da glosa.

O parecer técnico da UGE (p. 5) demonstra ainda os repasses do exercício por meio de quadro contendo notas de empenho, datas e valores (11 parcelas) que somam R\$ 28.000.000. No entanto, o balancete analítico e DRE auditada da OS apresentam receita de repasse igual a R\$ 28.644.300. Solicitamos à OS o esclarecimento quanto a essa diferença, cabendo ainda o devido posicionamento sobre a regularidade dos acontecimentos pela Unidade Gestora.

Por fim, o 10º TA prorrogou o término do CG de 15.12.2016 para 30.04.2017, uma vez que a convocação pública da Resolução 112 de 2016 foi sobrestada por determinação superior. O parecer técnico informa solicitação da OS para recomposição do fundo com a 1ª parcela de repasse de 2017, a fim de manter o equilíbrio financeiro do contrato, uma vez que o repasse de 2016 estava previsto para despesas apenas até 15 de dezembro, tendo havido a prorrogação do término do contrato de gestão.

Vale acrescentar 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. Na prestação de contas em análise, a planilha correspondeu ao modelo mais atual, que ainda requeria ajustes para sua perfeita compatibilização com as demonstrações contábeis. A partir de 2017, as informações da prestação de contas serão alimentadas no Sistema de Monitoramento e Avaliação, facilitando e trazendo mais clareza para as análises. Cabe destacar, em que pesem as diferenças relacionadas à planilha orçamentária, que foram identificadas as divergências acima descritas a partir da análise da documentação contábil, cabendo a devida apresentação de esclarecimentos, a bem da transparência, perfeita contabilização requerida e, especialmente, da comprovação do uso responsável dos recursos públicos.

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

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

	2015	2016		2016/2015	2016
	Realizado'	Previsto	Realizado	R/R'	R/P
Despesas com Recursos Humanos	28.010.695	25.648.927	22.637.639	81%	88%
Despesas com Pessoa Jurídica	791.136	611.643	606.275	77%	99%
Custos Administrativos	1.302.640	1.099.878	1.109.679	85%	101%
Despesas do Programa de Edificações	544.937	704.410	576.905	106%	82%
<b>Despesas dos Programas de Trabalho da Área Fim</b>	<b>7.416.389</b>	<b>4.072.658</b>	<b>3.904.673</b>	<b>53%</b>	<b>96%</b>
Programa de Difusão	<b>2.663.124</b>	<b>961.104</b>	<b>963.449</b>	<b>36%</b>	<b>100%</b>
Banda Sinfônica do Estado de São Paulo	625.439	449.966	396.532	63%	88%
Jazz Sinfônica do Estado de São Paulo	642.685	511.138	566.917	88%	111%
Circulação de Ópera	1.395.001	-	-	0%	-
Programa de Equipamentos	<b>4.232.274</b>	<b>2.634.624</b>	<b>2.486.327</b>	<b>59%</b>	<b>94%</b>
Theatro São Pedro	4.160.085	2.616.624	2.468.327	59%	94%



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

Centro Cultural de Estudos Superiores Aúthos Pagano	72.189	18.000	18.000	25%	100%
Programa de Ações de Acessibilidade	<b>97.000</b>	<b>62.000</b>	<b>30.512</b>	<b>31%</b>	<b>49%</b>
Programa de comunicação	<b>423.991</b>	<b>414.930</b>	<b>424.385</b>	<b>100%</b>	<b>102%</b>

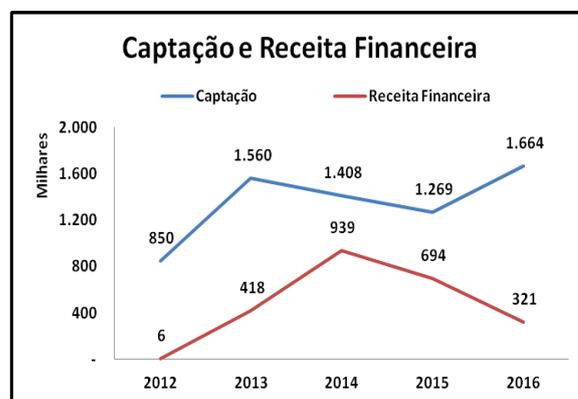
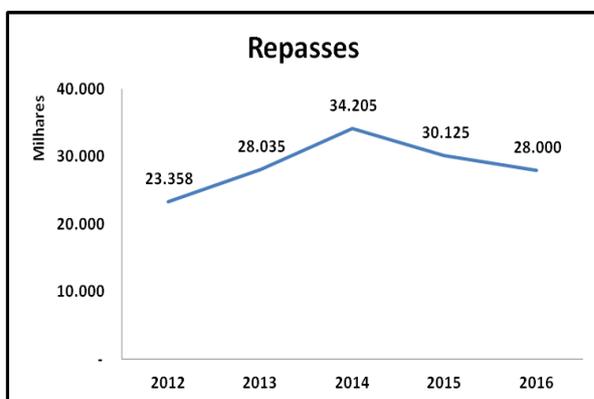
Fonte: Relatório Anual da OS 2016 e PA UM 2015

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

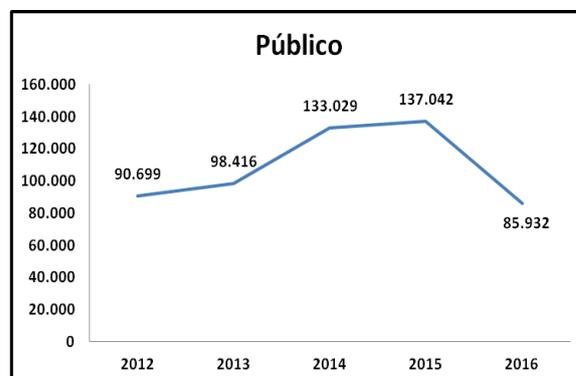
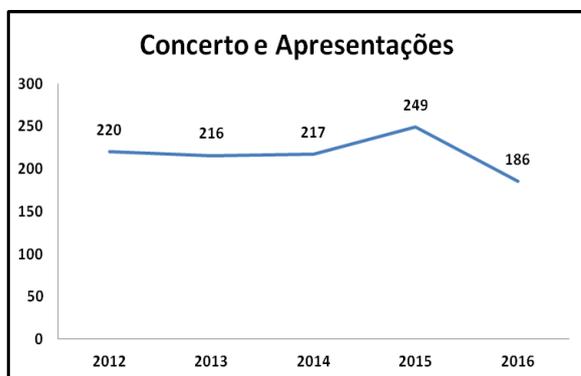
Não ocorreram variações significativas, exceto para o Programa de Ações de Acessibilidade, cuja realização ficou 51% abaixo do previsto. Segundo a OS, a baixa realização se deve aos cancelamentos de programação, decorrentes dos cortes orçamentários ao longo do exercício.

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

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



Como se pode observar, em 2016 houve continuidade da tendência de redução dos repasses associada aos cortes para a área da Cultura, decorrente da crise financeira. As receitas financeiras acompanharam essa tendência. O Instituto Pensarte, no entanto, conseguiu aumentar a captação de recursos para fazer frente à diminuição das outras receitas. Ainda que o exercício tenha começado bem, segundo a OS, teve de haver redimensionamento das ações ao longo do ano por conta da crise. Isso impactou tanto no número de apresentações e concertos quanto no público atingido, conforme se verifica 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, 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 08/2011, no quadro resumo o PENSARTE remete às páginas 4 a 7 do Relatório Anual, onde apresenta uma avaliação artística da temporada de óperas do Theatro São Pedro, destacando as montagens de “Dom Quixote”, de Jules de Massenet, que ganhou o prêmio APCA – Associação Paulista de Críticos de Arte como a melhor ópera do ano e foi capa da revista italiana l’Opera), e “Adriana Lecouvreur”. Com relação à Jazz Sinfônica e à Banda Sinfônica, a OS destaca as dificuldades enfrentadas em virtude do corte orçamentário e da conseqüente diminuição de seu efetivo, mas também os esforços efetuados por seus profissionais para manter a qualidade musical dos concertos. O índice de satisfação do público/aluno indicado pela **OS no quadro resumo foi de 105%, percentual que ultrapassa os 100%**. Junto com o Relatório Anual 2016, a OS entregou um documento contendo o conjunto de pesquisas de satisfação realizadas em 2016, no primeiro e no segundo semestres, aplicadas ao público da Banda Sinfônica, da Orquestra Jazz Sinfônica e do Theatro São Pedro. Alguns resultados serão destacados a seguir.



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

A pesquisa semestral realizada com o público da Banda Sinfônica buscou avaliar, entre outros aspectos, o grau de satisfação com o espetáculo assistido (consideraram “excelente” 89% dos respondentes no 1º semestre e 79% no 2º semestre); com os locais de compra e retirada de ingressos (46% “excelente” e 33% “bom” no 1º semestre; 29% “excelente” e 48% “bom” no 2º semestre); com os preços (55% “excelente” e 26% “bom” no 1º semestre; 40% “excelente” e 41% “bom” no 2º semestre); e com a divulgação via site (30% “excelente”, 27% “bom”, 10% “regular” no 1º semestre; 33% “excelente”, 36% “bom” e 4% “regular” no 2º semestre). No 1º semestre, 78% dos respondentes consideraram que o espetáculo atendeu às expectativas e, no 2º semestre, esse percentual subiu para 87%.

No caso da Orquestra Jazz Sinfônica, o espetáculo assistido foi considerado “excelente” por 69% dos respondentes no 1º semestre e 77% no 2º semestre; com relação aos locais de compra e retirada de ingressos, 56% consideraram “excelente” no 1º semestre e 29% no 2º semestre. Os preços foram considerados “excelentes” por 52% dos respondentes no 1º semestre e por 16% no 2º semestre. A divulgação via site teve a seguinte avaliação: 37% “excelente”, 34% “bom” e 9% “regular” no 1º semestre; 14% “excelente”, 35% “bom” e 9% “regular” no 2º semestre.

Por fim, a pesquisa semestral realizada com o público do Theatro São Pedro buscou avaliar, entre outros aspectos, o grau de satisfação com o auditório (considerado “excelente” por 53% dos respondentes no 1º semestre e por 39% no 2º semestre); com a plateia (“excelente” para 50% no 1º semestre e 29% no 2º semestre); com a sala de espera (“excelente” para 28% no 1º semestre e 16% no 2º semestre); com os sanitários (“excelente” para 17%, “bom” para 45% e “regular” para 24% no 1º semestre; “excelente” para 15%, “bom” para 45% e “regular” para 22% no 2º semestre); com a limpeza geral (“excelente” para 51% no 1º semestre e por 33% no 2º semestre); com a acessibilidade para mobilidade reduzida (“excelente” para 14%, “bom” para 28% e “regular” para 21% no 1º semestre; “excelente” para apenas 9%, “bom” para 28% e “regular” para 22% no 2º semestre); e com o café (“excelente” para 15%, “bom” para 37% e “regular” para 23% no 1º semestre; “excelente” para 15%, “bom” para 40% e “regular” para 20% no 2º semestre).

#### 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 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.

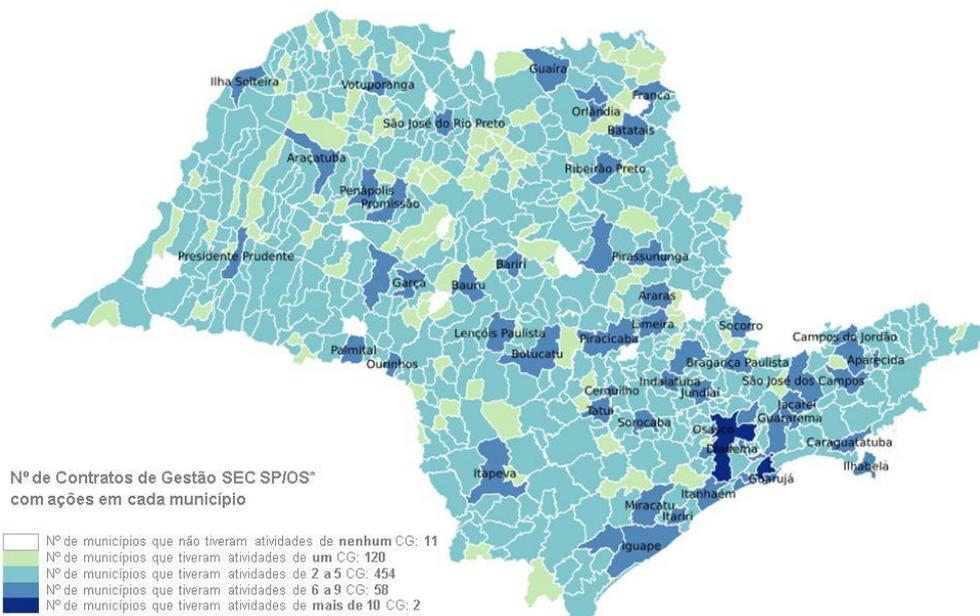


# GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

## SECRETARIA DA CULTURA

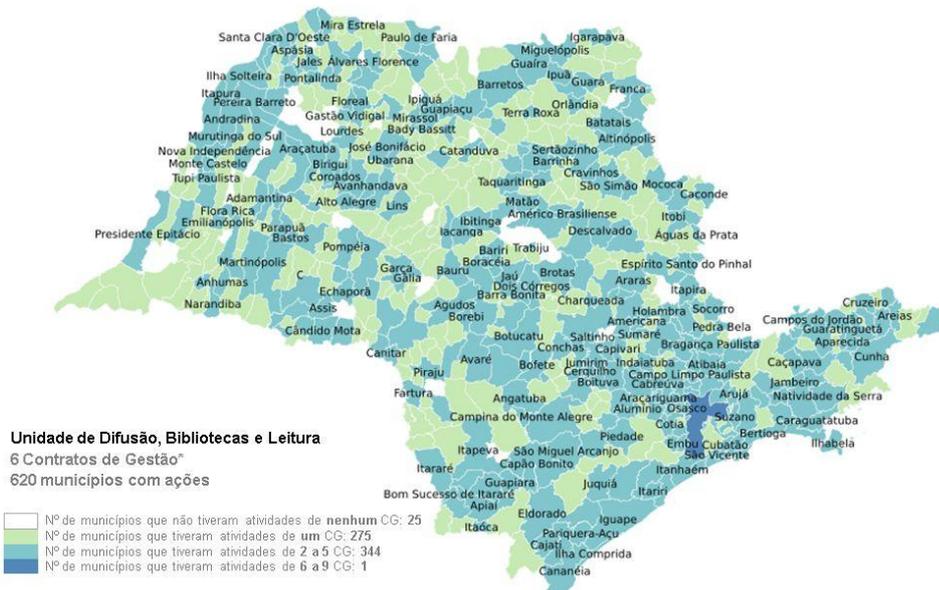
### UNIDADE DE MONITORAMENTO

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



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

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



\*5 vigentes em 31/12/2016 e 1 encerrado no exercício.  
 Fonte: Mapa construído pela Unidade de Monitoramento/SEC com base nos dados informados pelas Organizações Sociais na prestação de contas referente ao ano de 2016.



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

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



Fonte: Mapa construído pela Unidade de Monitoramento/SEC com base nos dados informados pelas Organizações Sociais na prestação de contas referente ao ano de 2016.

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 Contrato de Gestão em tela manteve ações em 25 municípios, sendo 29 (53,7%) a menos que em 2015. Destes, 5 (20%) já haviam sido atendidos no ano anterior e 20 (80%) foram atendidos somente em 2016, revelando retração no número total e alta variação de municípios em relação ao ano anterior.

## II. CONFORMIDADE E TRANSPARÊNCIA

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

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

A partir dos documentos citados na apresentação desse Parecer, a UM verificou o atendimento por parte da organização social de aspectos qualitativos e quantitativos definidos no contrato de gestão, tais como obediência ao limite de despesas com recursos humanos e especificamente com diretoria pactuado no contrato de gestão, parecer favorável de auditoria externa quanto às demonstrações financeiras, aprovação do relatório de atividades pelo Conselho Administrativo da entidade etc.

Vale mencionar que a Unidade Gestora verificou a entrega dos 20 itens solicitados pelo Tribunal de Contas do Estado em sua 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



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

prestação de contas, anexos administrativos como relatório de recursos humanos e de orçamento previsto x realizado, documentos fundamentais para suportar 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\$)	25.493.435	25.648.927
Total despendido com RH (R\$)	28.010.695	22.637.639
% despesas de RH com relação ao orçamento	110%	88%
%despesas de RH com relação ao limite definido em CG	93%	69%
% limite para gastos de RH, definido no CG	85%	80%
Orçamento previsto para gasto com diretoria (R\$)	422.136	446.813
Total despendido com diretoria (R\$)	432.032	450.121
%despesas com diretoria com relação ao orçamento	102%	101%
%despesas com diretoria com relação ao limite definido em CG	1,7%	1,4%
% limite para gastos de Diretoria, definido no CG	3,0%	1,5%
Número de empregados CLT	267	263
Número de demissões no exercício	10	24
Total despendido com rescisões (R\$)	Não avaliado	314.669
%despesas do Programa Edificações com relação as receitas totais	1,7%	1,9%
% piso para despesas do Programa Edificações, definido em CG	0%	0%
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

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

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

De acordo com o quadro, não houve descumprimento dos aspectos de conformidade observados, exceto pelo fato de que a OS apresentou despesas com diretoria que superaram em 1% a previsão para o exercício.

Ainda com relação ao RH, no relatório analítico de Recursos Humanos da Organização Social (base 31/12/2016 x 31/12/2015) foi identificado que os salários dos músicos da Orquestra Sinfônica do Theatro São Pedro, Jazz Sinfônica do Estado de São Paulo e da Banda Sinfônica do Estado de São Paulo não foram atualizados de 2015 para 2016. Os salários dos demais colaboradores foram reajustados, na sua maioria, em 6% de acordo com o dissídio da categoria.

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

OS: Instituto PENSARTE	2014	2015	2016	Varição 2016/2015
Centro Cultural Aúthos Pagano	8,40	8,60	8,60	100%
Banda Sinfônica SP	8,20	8,03	8,88	111%
Jazz Sinfônica SP	8,20	8,40	9,00	107%
Theatro São Pedro	8,20	8,28	9,00	109%
Média do IT dos sites dos demais objetos contratuais geridos em parceira 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:**      ( x ) Observação      ( ) Recomendação      ( ) Solicitação



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

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 sites do Centro Cultural Authos Pagano, da Banda Sinfônica SP, da Jazz Sinfônica SP e do Theatro São Pedro mantiveram-se na categoria “transparência satisfatória”, evidenciando a boa performance da OS na viabilização de acesso à informação correspondente a esse contrato 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 1923<sup>1</sup>, ainda em 2015 a UM elaborou o “Referencial de boas práticas de compras e contratações de serviços” e o “Referencial de boas práticas na contratação de recursos humanos”, ambos documentos de apoio às OS na elaboração e revisão de seus manuais de compras e contratações de serviço e recursos humanos. Partindo desse referencial, em 2016, a equipe da Unidade de Monitoramento realizou, entre 25 de agosto e 01 de novembro, uma série de visitas técnicas (VTs) nas 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, o Instituto Pensarte recebeu comunicação sobre os principais aspectos observados, sendo sugerido pela UM a revisão de seus manuais para adoção de melhorias.

	<b>Pontos Positivos</b>	<b>Pontos Passíveis de Melhoria</b>
<b>Compras</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Traz quadro resumo das cotações, dando uma boa visão do processo.</li><li>- Criação de um Comitê Gestor de Caixa, constituído por cinco integrantes da OS, com o objetivo de melhorar a organização e o controle dos pedidos de abertura de processos para contratação de serviços e compras, buscando qualificar a relação custo-benefício e instaurar práticas para redução contínua de gastos.</li><li>- Instrumento convocatório bem elaborado, com todas as especificações necessárias para a apresentação de propostas.</li><li>- Apresenta justificativa adequada para a dispensa de seleção, amparada no regulamento de compras e contratações.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- A demanda não foi bem discriminada, o que gerou alteração em relação ao valor previsto inicialmente.</li><li>- Faltou justificativa para a contratação em caráter de emergência e por dispensa de seleção.</li><li>- Contrato assinado após o início do serviço.</li></ul>
<b>RH</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Check list para conferência de documentos e registros necessários para admissão de funcionário.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- No processo analisado, faltou inserir justificativa para a promoção do funcionário e para adequação do quadro funcional.</li></ul>

<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**

		<ul style="list-style-type: none"><li>- Faltam informações sobre o processo seletivo (perfil dos entrevistados, justificativa pela escolha do contratado etc.).</li><li>- Não há política de integração do funcionário, o que pode ser um problema no caso de funcionários da área fim, que têm contato direto com o público.</li></ul>
--	--	---

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

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

### **I. 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 no caso da OS Instituto PENSARTE, solicitando que ela se manifestasse quanto a essa avaliação. Em resposta, a OS justificou seus salários explicando que: 1) a *pesquisa (da UM) se limitou ao exame de profissões que não equivalem às funções efetivamente exercidas por estes profissionais no Instituto Pensarte, uma vez que dentro da organização estes profissionais integram a Diretoria do Instituto e sua responsabilidade supera a da simples gerência.* 2) Para outros cargos o valor um pouco superior ao da média de mercado se explica em razão dos reajustes aplicados por ocasião dos dissídios. 3) Há alguns cargos que acumulam funções (ex. Gerente de Difusão e Acesso é também de Comunicação).

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 24 demissões, que elevaram as despesas de pessoal em decorrência das verbas rescisórias pagas aos colaboradores dispensados, da ordem de R\$ 314.669, conforme tabela já apresentada nesse parecer.

Ainda com relação aos salários, para tornar mais qualificadas as análises de eficiência e economicidade dos contratos de gestão, a Unidade de Monitoramento procedeu em 2016, tal como em 2015, ao exame mais detalhado dessas despesas, visto que elas correspondem, em média, a 60% do total de cada pactuação, podendo chegar a percentuais ainda mais expressivos. Com base nos relatórios analíticos de RH de todas as OS, foram criadas 10 faixas de remuneração e os funcionários celetistas foram distribuídos de acordo com a posição de seus salários nominais nessas faixas, considerando-se ainda a distribuição por sexo, homem ou mulher, conforme apontado por cada OS.

Cabe dizer que a distribuição em dez faixas teve como objetivo promover uma análise detalhada e avançar na preservação de uma série histórica, uma vez que este foi o parâmetro usado no ano



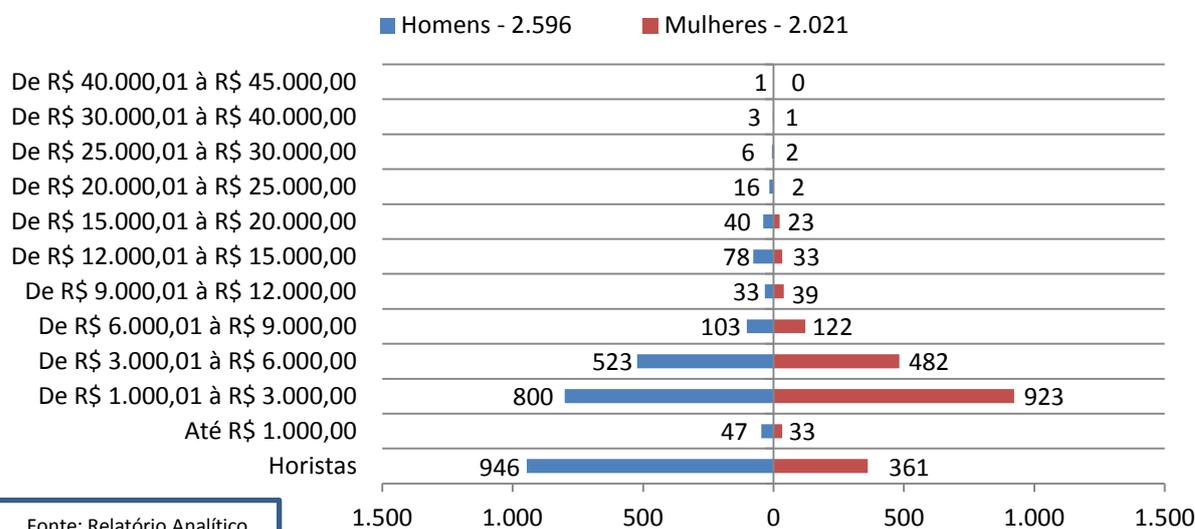
**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
SECRETARIA DA CULTURA  
UNIDADE DE MONITORAMENTO

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



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.

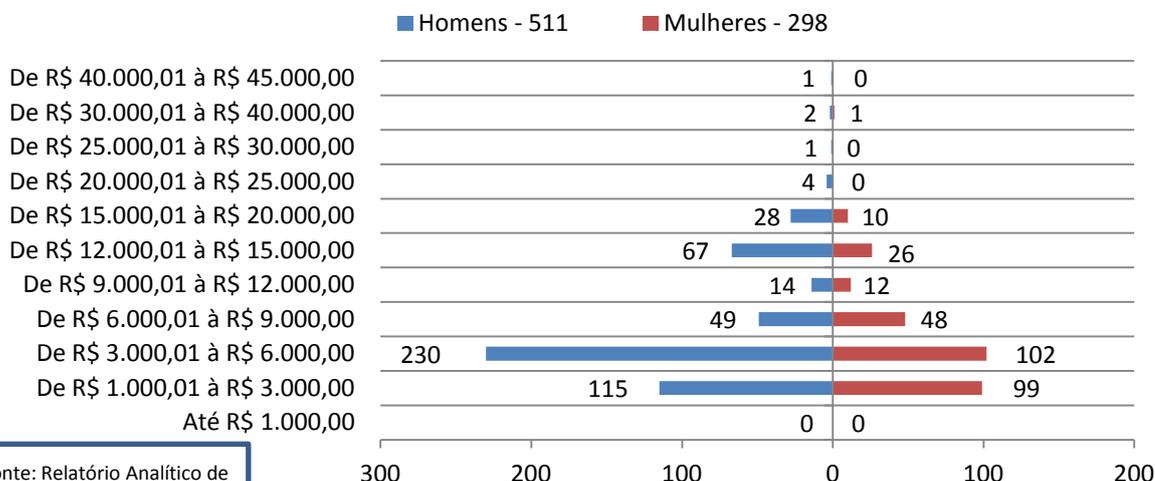
Os próximos quadros indicam a posição do conjunto de parcerias da área fim e do próprio contrato de gestão em relação à distribuição de seus recursos humanos em 2016.



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

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

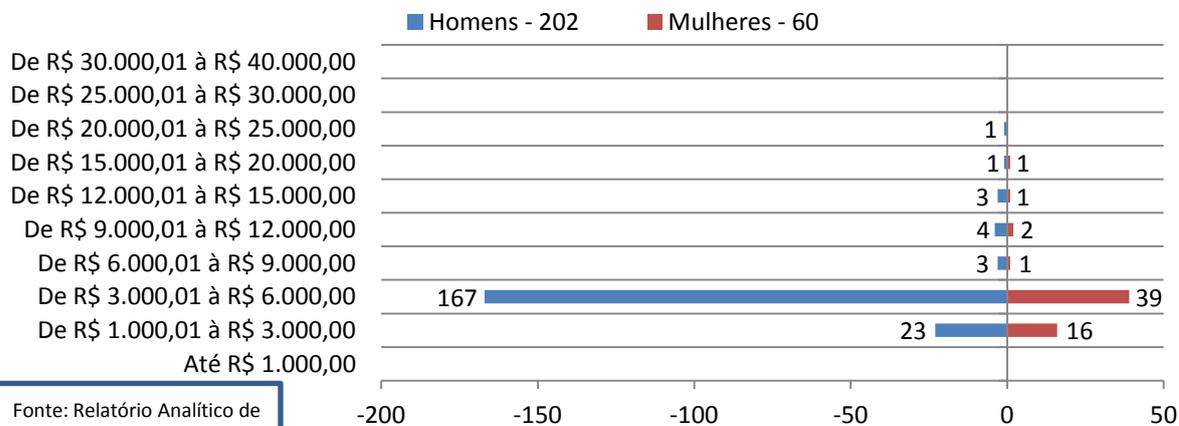
Total de celetistas: 809



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

### Recursos Humanos (CLT) CG 08/2011 - 2016

Total de celetistas: 262



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

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 mulher).

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, 5,7% do total de recursos humanos empregados pelo conjunto de parcerias firmadas com organizações sociais e 32,4% do total de recursos humanos de Difusão e Bibliotecas. No CG 08/2011, 77% são homens e 23% são mulheres. Já a distribuição salarial, concentra 15% do pessoal em salários até R\$3.000, 79% ganham entre R\$ 3.000 e R\$ 6.000 e 2% ganham entre R\$9.000 e R\$ 12.000. Há 3 colaboradores que ganham mais do que 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



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

	excepcionais.
Há possibilidade de contratação de recursos humanos no médio ou longo prazo para executar o objeto do contrato de gestão a contento?	A realização de concursos depende de autorização governamental, assim como a criação de novos cargos comissionados. Se fosse apenas essa a necessidade, a resposta poderia ser sim ou não, estando fora da alçada única e exclusiva da Pasta. Porém, seria necessário alterar a legislação, para não ferir a Lei de Responsabilidade Fiscal, que limita os gastos com pessoal no Estado, destacando que SP continua no limite prudencial em relação a tais gastos. Ante o contexto de defesa do Estado gerencial, da eficiência administrativa e da contenção de gastos estatais, que tem marcado a Administração brasileira desde os anos 1990, e que se intensificou no atual período de crise, tal mudança se configura bastante improvável. No mínimo, é possível afirmar com consistência que não há nenhuma iniciativa legislativa nessa direção hoje. Assim sendo, a resposta é <b>não</b> .

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

À parte a inviabilidade constatada, nos perguntamos de novo: caso houvesse condição de execução direta dos objetos contratuais pelo Estado, ela seria mais vantajosa, equivalente ou menos vantajosa 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\$ 1.189.203 no mesmo mês, para a remuneração de seus 262 empregados, cuja média salarial nominal em dezembro de 2016 foi de R\$ 4.539.

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.



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

Para além da remuneração de pessoal, outros fatores evidenciam que o modelo OS é mais vantajoso e apresenta maior economicidade que a execução pela Administração Direta, como o fato de que o Estado não teria condições de receber doações a título de patrocínio para o objeto contratual ou de assegurar que os recursos obtidos por meio de captação operacional fossem alocados em sua manutenção e funcionamento, o que acarretaria prejuízos às ações culturais realizadas e, por conseguinte, ao seu público beneficiário.

A maior flexibilidade do modelo OS para a estruturação de parcerias visando a execução de projetos; a gestão baseada em finalidade não lucrativa; e o estabelecimento de vínculo com o Poder Público baseado no cumprimento de metas e no alcance de resultados também são importantes vantagens do modelo, ao permitir, ao mesmo tempo, a necessária agilidade operacional e administrativa na gestão das atividades e o controle finalístico pelo Estado. Por fim, a agilidade e eficiência nos processos de compras e contratações de serviços, seguindo regulamentos próprios e por meio de processos amplamente fiscalizados e obrigados à transparência são também pontos bastante importantes, e cujos resultados podem ser aferidos em visitas in loco aos objetos contratuais, com aquelas realizadas no exercício de 2016, na verificação das rotinas de manutenção predial e conservação preventiva, e constatados nas pesquisas de satisfação do público com os serviços culturais oferecidos.

#### **OPINIÃO DA UM**

A crise financeira enfrentada pelo país diminuiu a arrecadação do Estado de São Paulo em 8,6% em relação ao projetado para 2016, o que teve como efeito, entre outros, a redução em 15,89% do orçamento previsto para a Secretaria da Cultura. Essa ocorrência acarretou aditamentos em quase todos os contratos de gestão, para redução de orçamento e, conseqüentemente, de metas. Em paralelo, a SEC passou a solicitar das organizações sociais parceiras maior empenho na captação de recursos e na otimização dos recursos existentes.

O Instituto Pensarte, no CG 08/2011, tentou responder a essa demanda, buscando fontes alternativas de recursos e parcerias que permitiram a continuidade de suas ações, superando assim as metas de captação e realizando 82% do plano de trabalho pactuado.

A avaliação da Unidade Gestora quanto à prestação de contas apresentada foi pela **aprovação**, apesar de a OS ter realizado ações fora do plano de trabalho, cabendo a ela acompanhar e atestar a qualidade e a efetividade dos resultados apresentados e verificar a necessidade de adequações nos próximos planos de trabalho. A título de destaque do período cabe a conquista do Prêmio dado pela Associação Paulista de Arte - APCA para a Ópera Dom Quixote, como melhor espetáculo de ópera de 2016.

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 08/2011 no exercício de 2016 foi considerada **REGULAR**, nos termos dos critérios explicitados no quadro-síntese anexo, não tendo chegado a nosso conhecimento nenhuma informação em contrário, ressaltando que a veracidade das informações prestadas é responsabilidade da Organização Social e que a comprovação dos resultados e a análise técnica e qualitativa das realizações são de competência da Unidade Gestora.

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



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

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 conseqüente 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 conseqüências, em última instância, para as instituições parceiras e para o erário. Finalmente, é fundamental evitar a redução drástica ou a postergação de despesas de manutenção, conservação, segurança e salvaguarda, visto serem ameaças à preservação do patrimônio que tendem a se converter em necessidades de intervenções maiores, mais demoradas e muito mais caras, tais como obras de reforma e restauro, quando não são responsáveis por acidentes, problemas de segurança e mesmo tragédias. Por tais razões, a diferença entre os repasses originalmente previstos e o efetivamente realizado tem de ser considerada nos resultados de médio e longo prazos e nos próximos planejamentos.

Da mesma maneira que é fundamental que a SEC prossiga seus esforços intensivos pela garantia de cumprimento dos repasses pactuados nos contratos de gestão, é decisivo para o sucesso das parcerias que sejam encontradas estratégias de sustentabilidade para além dos repasses, da captação operacional e da captação incentivada já praticadas, no sentido de superar o difícil desafio de sobreviver e realizar cultura em tempos de crise. A existência de contas de reserva e contingência devidamente constituídas e com recursos suficientes para suportar os fins a que se destinam também deve ser assegurada, no sentido de reduzir a insegurança financeira tanto no curto quanto no médio e longo prazos.

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

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 04.2017 REF. A 2016 – INSTITUTO PENSARTE**

	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>. 1 ponto: ≥ 96%</li> <li>. 0,75 ponto: ≥ 86% e &lt;95%</li> <li>. 0,5 ponto: ≥ 76% e &lt;85%</li> <li>. 0 pontos: ≤ 75%</li> </ul>	0,5	
	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>. 1 ponto: ≤ limite fixado no CG</li> <li>. 0 pontos: &gt; limite fixado no CG</li> </ul>	1	
	% de despesas com remuneração de RH (dirigentes)	0 a 1 ponto		0	
	Avaliação da UGE sobre os resultados no exercício	0 a 1 ponto	<ul style="list-style-type: none"> <li>. 1 ponto: satisfatório ou aprovado sem ressalvas</li> <li>. 0,5 ponto: satisfatório com ressalva ou aprovado com ressalva ou regular</li> <li>. 0 pontos: regular com ressalvas ou não aprovado</li> </ul>	1	
II. CONFORMIDADE E TRANSPARÊNCIA	Avaliação dos controles internos da OS: Auditoria Independente e Conselho de Administração	0 a 1 ponto	<ul style="list-style-type: none"> <li>. 0,5 ponto: parecer da auditoria aprovado sem ressalvas</li> <li>. 0 pontos: parecer da auditoria aprovado com ressalvas ou não aprovado</li> <li>+ . 0,5 ponto: parecer do conselho aprovado sem ressalvas</li> <li>. 0 pontos: parecer do conselho aprovado com ressalvas ou não aprov.</li> </ul>	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		<ul style="list-style-type: none"> <li>. 1 ponto: processos regulares e sem apontamentos de correção / melhoria (ocorrências)</li> <li>. 0,75 ponto: proc. com ocorrências leves</li> <li>. 0,5 ponto: proc. com ocorrências moderadas</li> <li>. 0 pontos: proc. com ocorrências graves</li> </ul>	0,75
III. EFICIÊNCIA / ECONOMICIDADE	Comparativo de custos de RH em relação à Administração Direta	0 a 1 ponto	<ul style="list-style-type: none"> <li>. 1 ponto: mais vantajoso do que execução pela Administração Direta</li> <li>. 0,5 ponto: execução tão vantajosa quanto pela Administração Direta</li> <li>. 0 pontos: execução menos vantajosa que a feita pela Administração Direta</li> </ul>	1	
<b>PONTUAÇÃO MÁXIMA:</b>		<b>10</b>	<b>PONTUAÇÃO OBTIDA:</b>	<b>8,25</b>	
<b>AVALIAÇÃO FINAL DA EXECUÇÃO CONTRATUAL EM 2016 - CG Nº 08/2011:</b>				<b>REGULAR</b>	

Unidade de Monitoramento, SEC SP - maio/2017.