



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

**PA-UM N º 13/2017**

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

Contrato de Gestão nº 07/2012  
Objetos: Museu Catavento  
OS: Catavento Cultural e Educacional

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 .....	09
Cobertura territorial atingida no Estado de São Paulo .....	11
Conformidade e transparência .....	13
Cumprimento de obrigações contratuais e atendimento à legislação vigente .....	13
Transparência auferida nos sites dos objetos contratuais .....	15
Regularidade nos processos de compras e contratações de serviços e de RH .....	15
Eficiência / economicidade .....	16
Análise de gastos com recursos humanos .....	16
Comparativo de gastos com recursos humanos em relação ao Estado .....	20
Opinião da Unidade de Monitoramento .....	22
Quadro-Síntese dos Critérios de Avaliação da UM .....	25



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

## **APRESENTAÇÃO**

O presente Parecer Anual, elaborado nos termos do Decreto nº 59.046/2013, visa a integrar o sistema de controle interno da Secretaria da Cultura e a apoiar a elaboração do Relatório Anual Conclusivo da Comissão de Avaliação, para posterior envio ao Secretário da Pasta, ao DCA/SEFAZ e ao TCE.

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

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

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

Os cálculos comparativos entre as realizações de 2015 e 2016 e entre o previsto e o realizado em 2016 foram efetuados pela UM, a partir das fontes citadas. Para o cálculo foi utilizada divisão simples, de modo que os valores abaixo de 100% representam execução inferior à do ano anterior ou inferior à meta prevista, enquanto que valores acima de 100% indicam execução superior à do ano anterior ou superior à realização prevista.

Eventuais solicitações de esclarecimentos ou complemento documental, bem como as recomendações decorrentes das verificações feitas, estão distribuídas ao longo do Parecer. Para atender a essas solicitações, a OS deverá incluir seção "Manifestação em resposta ao Parecer da Unidade de Monitoramento referente ao exercício 2016" no próximo Relatório Trimestral de 2017 (após a "Apresentação do Relatório" e antes das informações referentes ao cumprimento das metas), a ser entregue de acordo com o Cronograma Anual 2017. Dúvidas poderão ser esclarecidas pelo e-mail [monitoramento.cultura@sp.gov.br](mailto:monitoramento.cultura@sp.gov.br). Por meio desse mesmo e-mail, a organização social poderá, em caso de interesse, enviar sugestões, críticas e outras informações que julgar necessárias.

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

Salientamos, por fim, que esta verificação será complementada e aprofundada pela análise mais apurada das demonstrações contábeis e devidas comprovações pelos demais órgãos de fiscalização do Estado (Secretaria da Fazenda e Tribunal de Contas do Estado), nos termos da legislação vigente.



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

**I. EFICÁCIA E EFETIVIDADE**

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

Do ponto de vista qualitativo, cumpre destacar que a Unidade Gestora (Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico, UPPM) validou integralmente as informações apresentadas pela OS no quadro resumo e considerou os resultados de 2016 aprovados com ressalva.

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

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

<b>EFICÁCIA E EFETIVIDADE</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Nº de ações com metas previstas	39	36
Nº de ações com metas integralmente cumpridas	31	29
% de cumprimento integral do plano de trabalho	79%	81%
Nº metas condicionadas a adição ou otimização de recursos	7	4
Nº de metas condicionadas integralmente cumpridas	-	-
% de cumprimento integral de ações condicionadas	-	-
Nº de ações não executadas com justificativa aceita pela UGE	8	-
Índice de satisfação do público/aluno	-	>=80%
Número de municípios com ações previstas no Plano de Trabalho	Não avaliado PA UM 2015	1
Número de municípios atingidos com ações do Plano de Trabalho	5	12
% de municípios atingidos por ações com relação ao previsto	Não avaliado PA UM 2015	1200%

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

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

Em decorrência da crise financeira e limitação na disponibilidade de recursos estatais destinados à área da cultura, nota-se queda no número de metas pactuadas em 2016, sendo 3 a menos que em 2015. O mesmo ocorreu com o número de metas condicionadas. A realização foi percentualmente mais bem-sucedida que em 2015, evidenciando empenho da OS na manutenção global das atividades no cenário de crise.

**B. PRINCIPAIS RESULTADOS FINALÍSTICOS ALCANÇADOS**

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

<b>PRINCIPAIS RESULTADOS FINALÍSTICOS</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016**</b>		
			<b>PREVISTO</b>	<b>REAL</b>	<b>REAL/PREV</b>
Ação/público/etc	REALIZADO	REALIZADO	PREVISTO	REAL	REAL/PREV
Exposições temporárias e itinerantes *	3	5	4	9	225%
Eventos programação cultural **	13	17	11	11	100%
Público educativo ***	229.133	153.127	111.000	188.375	170%
Público presencial ****	506.348	586.496	315.000	579.714	184%

Fonte: Portal da Transparência na Cultura e Relatório Anual 2016

Observações da OS no preenchimento do Quadro Resumo:

\* 2014 - ações 2 e 23 = 5; 2015 - ações 5 e 28 = 5.

\*\* 2014 - ações 3,6,7,8,9,24 e 25 = 71; 2015 ações 6,9,10,11,29 e 30 (inclui educativo e SISEM) = 16.

\*\*\* 2014 - ações 16,17 e 18 = 229.133; 2015 - ações 18,19 e 26 = 153.127.



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

\*\*\*\* 2014 - ação 15; 2015 - ação 17 = série histórica do Portal da Transparência.

\*1 Não foram apresentadas as ações que compuseram os números de 2016

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

Os valores em negrito tiveram informação pela OS no quadro resumo diferente da existente no Portal da Transparência. Optamos por apresentar o número do Portal.. Uma vez que as informações do Portal já haviam sido enviadas à OS, à Unidade Gestora e aos órgãos de controle, sem que houvesse manifestação contrária no tempo hábil para as devidas adequações, e visto que as avaliações dos exercícios anteriores foram baseadas naqueles dados, registramos que as substituições feitas **não foram acatadas**. Registramos a inexistência de prejuízo decorrente dessa decisão, uma vez que se trata apenas de metodologia diferente para contabilização dos resultados, que não afetará as avaliações anteriores, mesmo porque elas já foram realizadas, e que não traz implicações à avaliação deste exercício, que foca os resultados de 2016. Não obstante, reafirmamos a importância de a OS e a Unidade Gestora procederem à análise correta e célere das informações prestadas e divulgadas, para evitar situações como essa, que dificultam a precisa análise e comparação dos dados.

Em decorrência da crise, observa-se redução das previsões para os principais resultados finalísticos com relação ao exercício anterior. No entanto, A OS superou o previsto tanto de exposições quanto de público. A UGE parabenizou a OS pela superação da meta 21(p.14, parecer técnico), relativa à realização de exposições itinerantes no âmbito do SISEM, e que contribuíram para a superação do previsto de exposições.

Ainda com relação aos resultados, em seu Relatório Anual a organização social enfatiza a realização de monitoramento e avaliação qualitativa de suas ações, conforme quadro resumo: *A pesquisa aplicada trimestralmente tem o objetivo de mensurar o nível de satisfação dos seus usuários em relação aos serviços oferecidos Museu Catavento. A maioria das perguntas permeia todas as áreas, mapeando o perfil do usuário, alcance de divulgação e da satisfação, como um todo, das ações desenvolvidas. Todos nossos resultados são positivos e sempre trabalhamos nos pontos que verificamos necessidade através dos resultados obtidos.*

Além disso, a UGE realizou acompanhamento *in loco* ou à distância e avaliação dos resultados qualitativos, conforme descreve em seu Parecer Técnico, p. 8: *A UPPM, no 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 UPPM, 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 a Associação Museu Catavento Cultural e Educacional – Organização Social de Cultura.*

### C. EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA

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

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

	2015	2016		2016/2015	2016
	Realizado'	Previsto	Realizado	R/R'	R/P
Repasses SEC	10.814.800	8.652.749	8.652.749	80%	100%
Captação	1.379.465	2.400.248	2.027.690	147%	84%*



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

Receitas Financeiras	673.927	200.000	941.983	140%	471%
Outras Receitas	716.157	3.660.273	3.716.436	519%	102%
Saldo do Exercício anterior	-	2.000.000	2.000.000	-	100%
Saldo contratualizado para infraestrutura do Palácio das Indústrias	-	1.660.273	1.660.273	-	100%
Reembolsos e descontos obtidos	3.643	-	6.321	174%	-
Outras receitas operacionais	712.514	-	49.842	7%	-
<b>Total das receitas</b>	<b>13.584.349</b>	<b>14.913.270</b>	<b>15.338.858</b>	<b>113%</b>	<b>103%</b>
<b>Total de despesas</b>	<b>9.800.757</b>	<b>14.913.270</b>	<b>11.137.073</b>	<b>114%</b>	<b>75%</b>
Receitas – Despesas	3.783.592	0	4.201.785		
Receitas/Despesas	1,39	1,00	1,38		

Fonte: Relatório Anual da OS 2016 e PA UM 2015

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

Observa-se em 2016 realização integral do repasse com relação ao previsto na planilha orçamentária, tendo havido redução de 20% nos aportes com relação a 2015 em decorrência da crise.

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

Sobre a captação, a meta estabelecida no plano de trabalho difere da apresentada na planilha orçamentária, conforme quadro a seguir:

2016		PLANO DE TRABALHO			PLANO ORÇAMENTÁRIO		
CAPTAÇÃO		Previsto	Realizado	REAL/PREV	Previsto	Realizado	REAL/PREV
Ação 31. Operacional	8% do repasse	852.220	1.163.720	137%	1.065.248	1.430.112	134%
Ação 32. Incentivada	2,5% do repasse	266.319	913.323	343%	1.335.000	597.578	45%

Fonte: Relatório OS e Parecer técnico UGE

\*A UGE considerou as metas de captação integralmente atingidas (p.15, parecer técnico), conforme análise do realizado no plano de trabalho, o que foi acatado pela UM tendo em vista complemento ao relatório anual entregue (correspondência eletrônica de 14/06) em que a OS explica que a diferença entre a informação do plano de trabalho e do plano orçamentário se deve a distintos regimes (caixa e competência) para elaboração do relatório de captação (informação igual ao do plano de trabalho) e plano orçamentário (alinhado às demonstrações financeiras). Além disso, explica que fez parceria com a empresa Bayer, com captação no valor de R\$ 575.480. Esse valor vem sendo apropriado na planilha orçamentária em consonância à apropriação na contabilidade, conforme norma contábil CPC 7. Recomendamos apresentação de notas explicativas quando da impossibilidade de alinhamento entre as informações entre diferentes relatórios.

O plano orçamentário trouxe linha a parte contendo “outras receitas operacionais” que, segundo a OS, não podem ser consideradas no total de receitas por se tratar de receitas provenientes da atualização das contingências trabalhistas.

A OS justificou (correspondência eletrônica de 14/06) a realização das receitas financeiras 371% acima do previsto, em decorrência da não utilização de recursos para readequação de infraestrutura elétrica e hidráulica do Palácio das Indústrias, ressaltando-se que esse recurso deverá ser utilizado para execução de algumas intervenções como “a realocação de transformadores e passagens de barramentos blindados pela seção Do Macaco ao Homem” (despesas previstas no Programa de Edificações ainda não executadas)



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

O relatório orçamentário entregue pela OS Catavento corresponde ainda ao modelo original criado pela UM em 2013. A diferença entre as receitas e despesas apresentadas, portanto, não reflete de forma integral o saldo do período, por diversas razões, tais como não se utilizar integralmente do regime de competência para as informações apresentadas, não considerar itens como depreciação e amortização que permitiriam compatibilidade da planilha com as demonstrações contábeis etc.

A SEC vem realizando nos últimos anos aprimoramento no relatório de orçamento previsto x realizado que deu base para a tabela apresentada. As melhorias implementadas visam atender não somente as demandas internas da Pasta por informações financeiras e contábeis, mas à necessidade levantada pelos órgãos de controle de que essa documentação apresente coerência com as demonstrações financeiras auditadas da OS. O modelo de relatório atual, denominado a partir desse ano de “Plano Orçamentário” acompanhando o já existente “Plano de Trabalho”, será a partir de 2017 alimentado no Sistema de Monitoramento e Avaliação da Cultura (SMAC), trazendo mais clareza para as análises. De todo modo, cumpre destacar que, no âmbito das competências e limitações da UM, não verificamos não-conformidades na documentação contábil e financeira apresentada na prestação de contas.

Por fim, em 31.12.2016, o saldo contábil da conta passiva de projetos a executar relativa ao CG07/2012 era de R\$ 10,795 milhões.

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

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

	2015	2016		2016/2015	2016
	Realizado'	Previsto	Realizado	R/R'	R/P
Despesas com Recursos Humanos	5.304.646	6.330.000	5.722.542	108%	90%
Despesas com P.Serviço – área meio	1.704.221	2.735.000	1.626.736	95%	59%
Custos Administrativos	1.450.313	1.410.000	1.627.835	112%	115%
Despesas do Programa de Edificações	392.766	1.508.270	384.691	98%	26%
<b>Despesas dos Programas de Trabalho da Área Fim</b>					
Programa de Acervo: Conservação, Documentação e Pesquisa	5.667	180.000	17.785	314%	10%
Programa de Exposições e Programação Cultural	68.900	200.000	52.624	76%	26%
Programa de Serviço Educativo e Projetos Especiais	627.670	1.005.000	478.190	76%	48%
Programa de Ações de Apoio ao SISEM	3.955	30.000	3.575	90%	12%
Programa de Comunicação e Imprensa	142.323	80.000	89.580	63%	112%

Fonte: Relatório Anual da OS 2016 e PA UM 2015

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

As principais variações em custos administrativos foram decorrentes (conforme p.16, relatório de atividades 14 Catavento) de:

. *Materiais de Consumo, escritório e limpeza, cuja elevação deveu-se a maior utilização de produtos descartáveis e também de produtos de limpeza dado grande número de visitantes durante as férias de julho.*

. *Despesas tributárias, elevação por conta de maior montante de recursos aplicados, aumentou-se também a despesa com IR sobre rendimento das aplicações financeiras do período*



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

As principais variações em Programa de Edificações foram decorrentes de obras de readequação de infraestrutura elétrica e hidráulica do Palácio das Indústrias. Foi alocado no previsto R\$ 1.150.273, caso houvesse alguma intercorrência de grande porte que afetasse o funcionamento normal do Museu. A obra sendo desenvolvida pela Secretaria da Cultura e felizmente não foi necessária nenhuma intervenção de grande porte em 2016.

Os programas de trabalho de área fim tiveram realização bastante abaixo do previsto, o que a OS justificou em seu relatório (p.16, relatório de atividades):

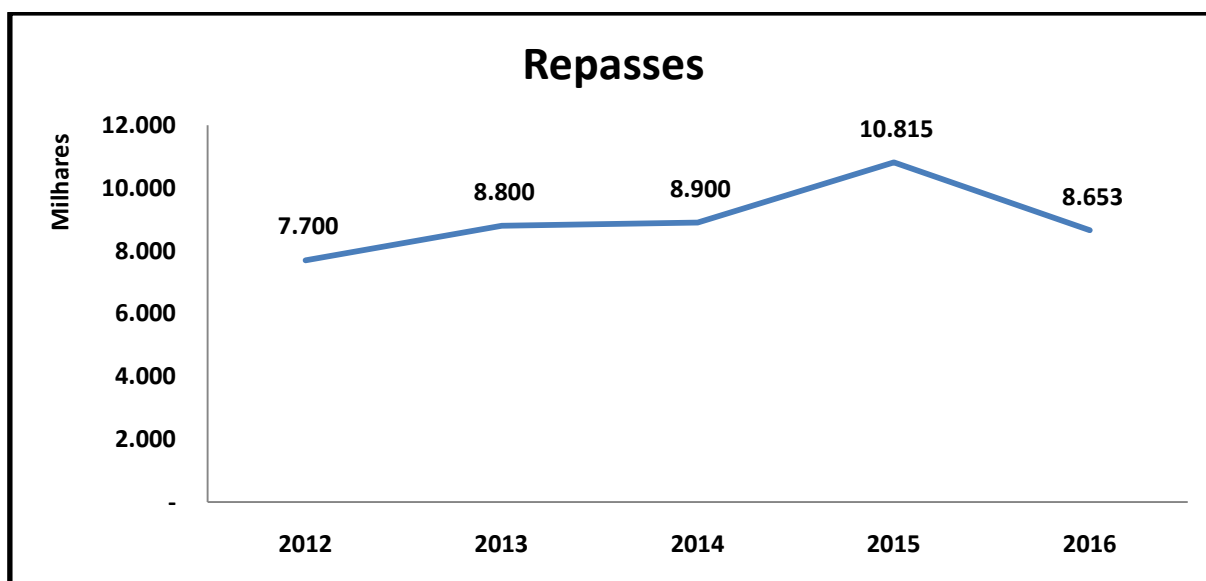
Programa de Acervo: Assim como a manutenção e conservação predial, a manutenção do acervo conta com uma equipe que atua tanto no conserto dos equipamentos, quanta na sua preservação e revitalização. Toda Plano de Conservação do Acervo foi devidamente executado conforme anexo técnico apresentado neste relatório.

Programa Educativo: Educativo da OS dispõe de um quadro de profissionais muito qualificados, atuam em grande parte da manutenção técnica das instalações, além de muitas vezes desenvolverem novas equipamentos que integram nossa sessão de Engenho. Para essa rubrica foi alocado o valor de R\$ 510.000, devido às obras de readequação de infraestrutura elétrica e hidráulica do Palácio das Indústrias, para caso houvesse alguma intercorrência de grande porte que afetasse o funcionamento normal do Museu. A obra sendo desenvolvida pela Secretaria da Cultura e felizmente não foi necessária nenhuma intervenção de grande porte em 2016.

Programa de Apoio ao SISEM-SP: A OS sabe da importância de promover a qualificação e o fortalecimento institucional em favor da preservação, pesquisa e difusão do acervo museológico paulista, desta maneira cumpriu integralmente todas as metas traçadas para 2016, com custo baixo, pois conseguimos muitas parcerias para realização das exposições itinerantes, que ao final ainda nos possibilitou a realização de 250% mais exposições que as previstas como meta.

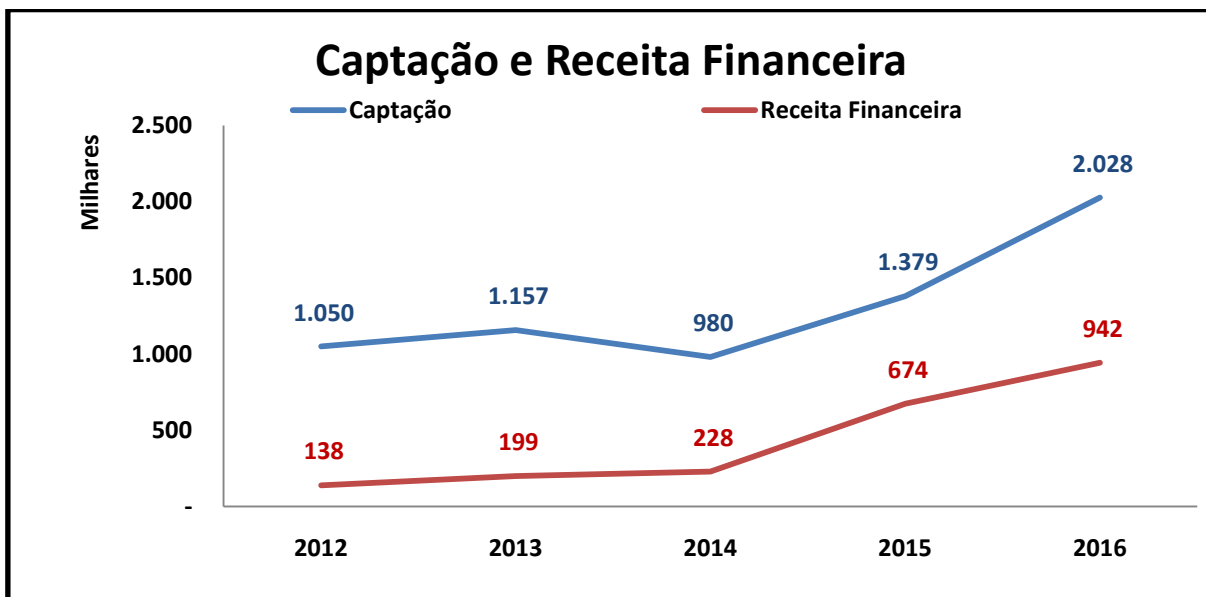
#### D. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DOS RECURSOS E DOS RESULTADOS

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



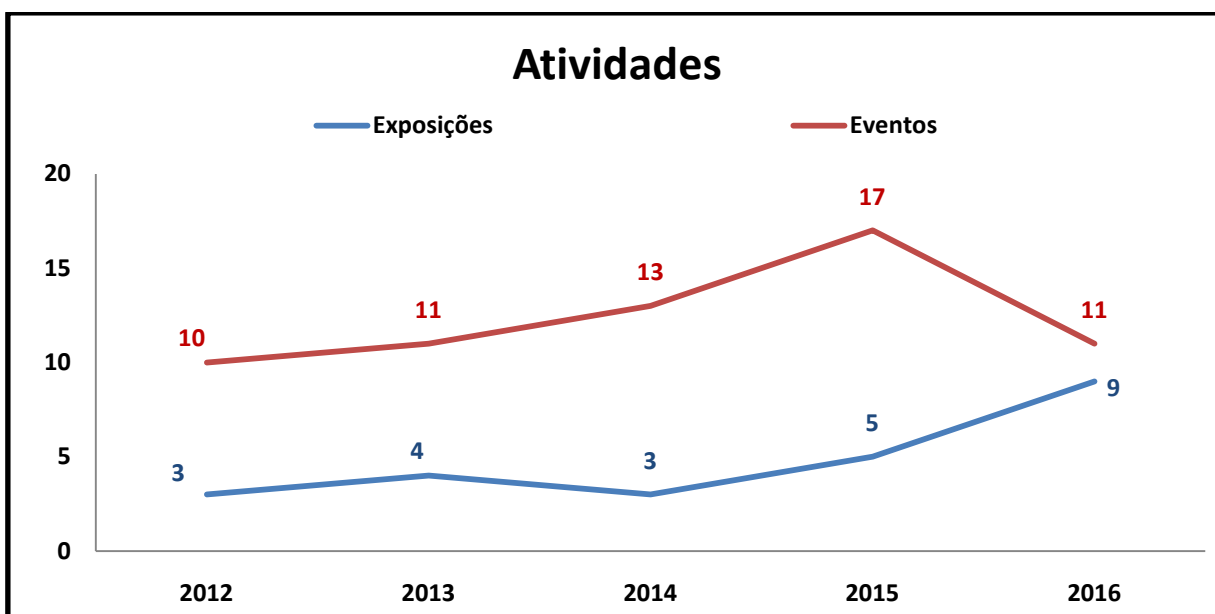


**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
SECRETARIA DA CULTURA  
UNIDADE DE MONITORAMENTO



Como se pode observar, em 2016 houve redução dos recursos de repasse associada aos cortes para a área da Cultura, decorrente da crise financeira. No caso da OS Catavento, CG 07/2012, a queda correspondeu a 20% com relação ao último exercício. Em contrapartida, houve ampliação de captação de recursos e das receitas financeiras, proveniente das ações de captação incentivada e receitas operacionais.

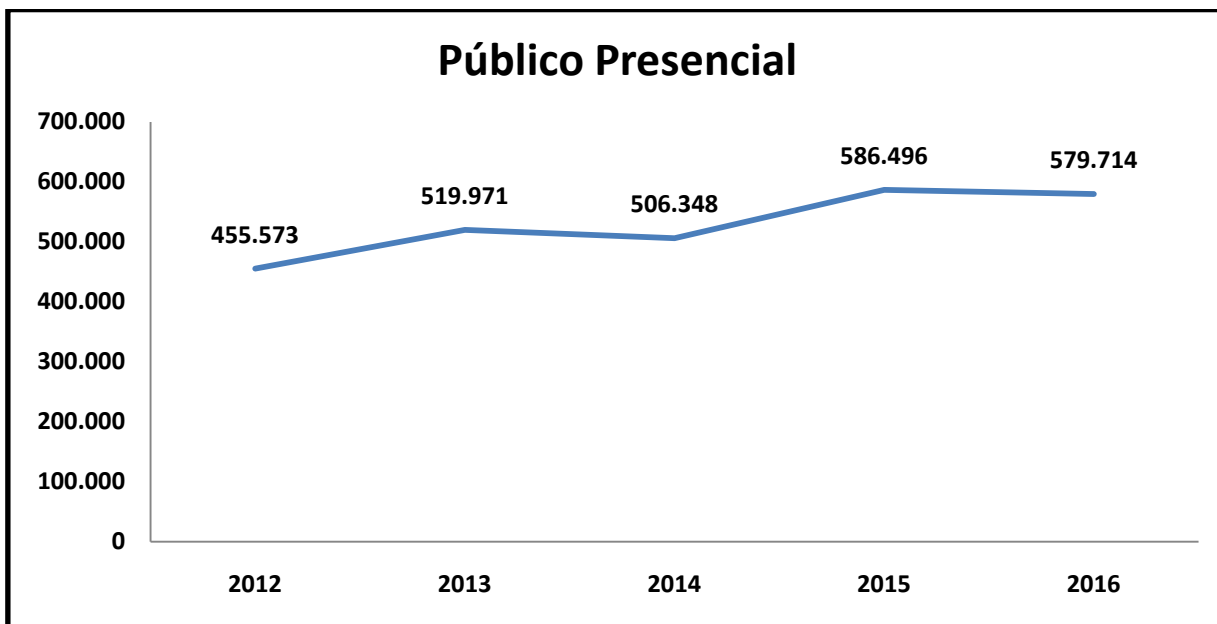
Mesmo com a redução dos repasses, houve realização de um maior número de exposições, graças ao bom desempenho de captação e parcerias. O número de eventos esteve na média da série histórica, embora abaixo do exercício anterior, e o público apresentou ligeira queda com relação ao ano anterior, conforme se vê nos próximos gráficos:







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



#### E. PESQUISAS REALIZADAS

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

Considerando os relatórios de pesquisas enviados pelas OSs, além de outras informações referentes a pesquisas identificadas nos Relatórios Anuais 2016, a UM analisou um total de 133 documentos, 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,



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

programas e grupos artísticos da SEC, indicando percepções, necessidades, grau de satisfação, imagem e confiança institucional, entre outros aspectos. Essas informações, uma vez processadas e analisadas, fornecem indicações a respeito dos pontos críticos e dos pontos bem avaliados da prestação de serviços. Desta forma, embora exista uma tendência geral à valoração positiva dos serviços pelos usuários (assim como em outras áreas das políticas públicas), essas pesquisas vêm se tornando um instrumento relevante na avaliação e melhoria dos serviços públicos de cultura no âmbito do Estado de São Paulo.

Com relação ao monitoramento e avaliação das ações referentes ao CG 07/2012, o CATAVENTO informa no quadro resumo que as pesquisas de perfil e satisfação do público são aplicadas trimestralmente, com o objetivo de mensurar o nível de satisfação dos usuários em relação aos serviços oferecidos no Museu Catavento. Nesse mesmo quadro, a OS indicou que o índice de satisfação do público / aluno foi de  $\geq 80\%$ , mas não fica claro como esse valor foi calculado e porque inclui as notações matemáticas “=” e “>”. Junto à prestação anual de contas, a OS enviou três relatórios referentes a pesquisas com: (1) o público escolar - professores e alunos (2º semestre); (2) o público em geral, via totem eletrônico (4º trimestre); (3) e o público participante de cursos, oficinas, workshops (semestral / anual), conforme detalhado a seguir.

Na pesquisa de satisfação do público escolar referente ao 2º semestre, 99% dos professores respondentes consideraram que a visita contribuirá para o trabalho desenvolvido em sala de aula; para 86%, essa contribuição será principalmente com a complementação dos conteúdos curriculares dos alunos; 87% pretendem realizar atividades com os alunos a partir da visita, principalmente com relatórios, atividades e rodas de conversa. Entre os estudantes, na questão que trata da avaliação da visita, 95% das respostas são positivas, tendo como motivo principal o conteúdo e o acervo do museu; a atuação do educador chamou atenção principalmente por tornar a visita interessante com suas informações (68%) e pelo estímulo à participação (48%). Nas considerações finais, a OS afirma que 89% dos professores e 86% dos estudantes ficaram satisfeitos com a visita, com base nos índices positivos das questões sobre elogios, questões 4 e 6 da pesquisa com professores, e questões 1 e 3 para estudantes.

Na pesquisa de perfil e satisfação do público participante de cursos, oficinas, workshops, foram avaliadas cinco atividades, porém, o relatório enviado pela OS não traz o número de respondentes. Além disso, os gráficos não apresentam a unidade de medida, o que dificulta a análise dos resultados (por exemplo, não dá para saber se as colunas correspondem ao número total de respostas ou ao percentual de cada alternativa). Como pontos de melhoria para essa pesquisa, a Unidade de Monitoramento recomenda que a OS insira no relatório informações sobre a metodologia de aplicação da pesquisa, o número de respondentes e o quanto (%) esse grupo representa em relação ao número total de participantes das atividades. Também recomenda que os gráficos tragam a unidade de medida considerada, deixando claro se correspondem a números absolutos ou ao percentual de cada resposta.

Por fim, na pesquisa de perfil e satisfação do público espontâneo, realizada no 4º trimestre por meio do totem eletrônico, os respondentes consideraram “muito satisfatórios” o atendimento da bilheteria (61%) e o atendimento dos monitores (54%). Com relação ao atendimento no estacionamento, 46% consideraram muito satisfatório, 25% satisfatório e 27% neutro. Por apresentar um nível de satisfação inferior aos demais quesitos avaliados, a OS decidiu lançar um edital para a troca da empresa prestadora desse serviço, visando à melhoria do atendimento.

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

A título de contribuição, sugerimos que Unidade Gestora e OS considerem, no planejamento e avaliação das próximas ações, a realização de pesquisas relacionadas ao entorno, visando a conhecer o perfil do público que mora ou trabalha nas localidades próximas, bem como mapear as diferentes formas de ocupação e convivência na região. As interações com esse entorno podem permitir a estruturação de ações culturais e socioculturais focadas nessa realidade, além de contribuir para ampliar e fidelizar os públicos visitantes provenientes da vizinhança.



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

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

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

Avançando no intuito de melhor verificar a contribuição de cada contrato de gestão para atingir o resultado estratégico da Política Estadual de Cultura, qual seja: “cidadãos com acesso pleno, em todo o Estado, aos programas, grupos artísticos e equipamentos culturais, em toda a sua diversidade”, a Unidade de Monitoramento criou em 2015 uma planilha de municípios que foi preenchida também em 2016 pelas Organizações Sociais. A partir dessas planilhas, considerando que as informações 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.

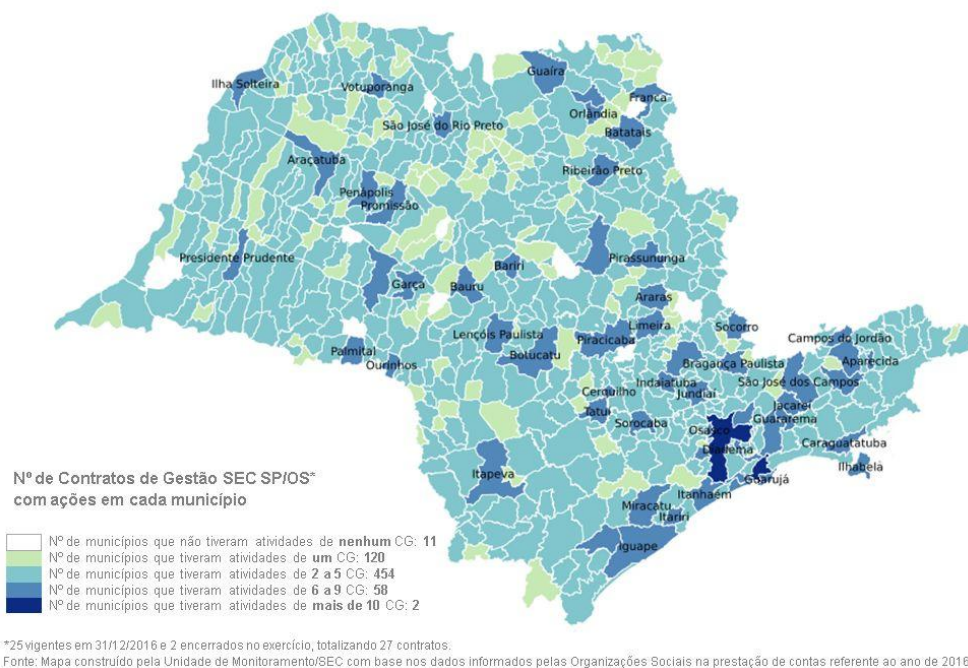


# GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

## SECRETARIA DA CULTURA

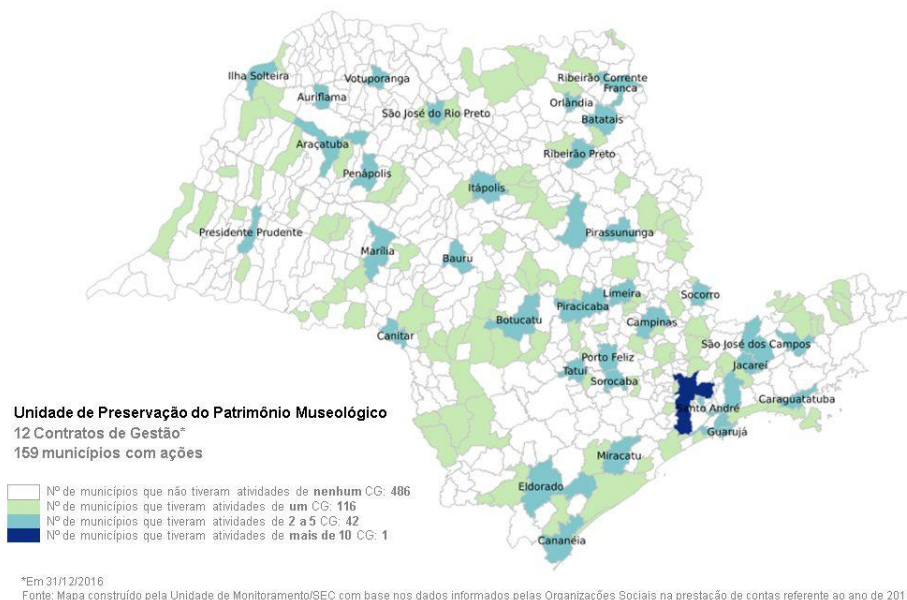
### UNIDADE DE MONITORAMENTO

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



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.

#### Atuação da SEC em 2016: Municípios atendidos por Contratos de Gestão de Preservação do Patrimônio Museológico



O conjunto de museus, por sua vez, realizou ações em 159 municípios em 2016, atingindo 24,7% dos 645 municípios do Estado de São Paulo. Em relação a 2015, o alcance territorial da UPPM teve decréscimo de 5,9%, indo de 169 para 159 municípios atendidos.



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

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



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

O CG em tela manteve ações em 11 municípios, sendo 6 (120%) a mais que em 2015. Destes, 2 (18,2%) já haviam sido atendidos no ano anterior e 9 (81,8%) foram atendidos somente em 2016, revelando expansão 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 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.



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

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\$)	5.121.200	6.330.000
Total despendido com RH (R\$)	5.304.646	5.772.542
% despesas de RH com relação ao orçamento	104%	91%
%despesas de RH com relação ao limite definido em CG	49%	67%
% limite para gastos de RH, definido no CG	47%	65% do repasse
Orçamento previsto para gasto com diretoria (R\$)	670.000	740.000
Total despendido com diretoria (R\$)	814.668	753.704
%despesas com diretoria com relação ao orçamento	122%	102%
%despesas com diretoria com relação ao limite defin. em CG	4%	13%
% limite para gastos de Diretoria, definido no CG	5%	15% de 65%
Número de empregados CLT	52	67
Número de demissões no exercício	Não avaliado em 2015	16
Total despendido com rescisões (R\$)	Não avaliado em 2015	86.425
%despesas com Edificações com relação as receitas totais	4%	4%
% piso para despesas com Edificações, definido em CG	9%	6%
Parecer da Auditoria KPMG Assurance Service	Aprovado	Aprovado
Deliberação do Conselho de Administração	Aprovado	Aprovado
Cumprimento das rotinas contratuais, segundo a UGE	Cumpriu	Cumpriu
Opinião da UGE sobre resultados no exercício	Aprovado com ressalva	Aprovado com ressalva

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

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

Conforme contrato de gestão 07/2012, anexo III: A CONTRATADA gastará no **máximo 65%** do seu repasse anual com despesas na remuneração e vantagens de qualquer natureza a serem percebidos pelos seus dirigentes e empregados, no exercício de suas funções no ano de 2012. A remuneração dos dirigentes da Diretoria Executiva não ultrapassará o valor anual de **15%**, do máximo estipulado (65%). Os termos aditivos não modificaram esse anexo.

Do quadro acima, observa-se superação do teto com despesas de RH, uma vez que o limite é calculado sobre repasse e por conta da crise econômica houve diminuição de recursos. Além disso, houve redução do quadro de colaboradores e saída de um dos diretores (a partir de novembro) implicando em ambos os casos em custos rescisórios que impactaram o total de despesas de RH.

Os demais itens de conformidade foram atendidos, ressaltando-se que pelo segundo ano consecutivo, o parecer técnico da Unidade Gestora indicou a aprovação com ressalva.



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

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

<b>OBJETO CULTURAL</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>Varição 2016/2015</b>
Museu Catavento	5,50	7,95	6,30	79%
Média do IT SEC considerando todos os objetos geridos em parceria com OS	8,32	8,51	9,16	108%

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

O Índice de Transparência nos Sites dos Objetos Culturais geridos em parceria com OSs de Cultura é um indicador de transparência criado em 2013 pela Unidade de Monitoramento com apoio da então Secretaria de Gestão Pública, atual Secretaria de Planejamento e Gestão, e aplicado pela primeira vez em 2014, com base na pontuação aferida no último trimestre do ano. A partir de 2015, passou a valer a média dos 4 trimestres, dada a importância de manter os requisitos de transparência ao longo de todo o exercício. Para 2016, deu-se continuidade a forma de aferir de 2015. No caso observado, o site do Museu Catavento, que havia alcançado em 2015 a categoria “transparência satisfatória”, voltou à “transparência parcial”, havendo a necessidade da OS ampliar viabilização de acesso à informação correspondente a esse contrato no próximo 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) 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 CCE recebeu comunicação sobre os principais aspectos observados, sendo sugerida pela UM a revisão de seus manuais para adoção de melhorias:

<b>CCE</b>	<b>Pontos Positivos</b>	<b>Pontos Passíveis de Melhoria</b>
<b>Compras</b>	O processo estava bem estruturado, em ordem, incluiu cópias dos e-mails de negociação entre a organização e os concorrentes.	A organização não disponibiliza o processo de compras após o encerramento e não divulga o vencedor da proposta no site da OS. Pela égide da transparência ativa, é imprescindível que a OS mantenha público, no

<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**

	Boa construção de editais para recebimento de propostas, elencando adequadamente os serviços e produtos a serem fornecidos, e destacando toda a documentação necessária e de fato imprescindível para o aceite de propostas, encadeada como um check list eliminatório. Feitura de cotações mesmo para compras de baixo valor.	site, o registro das últimas compras e contratações realizadas, indicando as empresas vencedoras, e o valor global envolvido. O Regulamento de compras é bastante simplificado, um pouco desatrelado da prática real de compras, que é bem melhor do que o instrumento. Cabe atualizá-lo, até para registrar as boas práticas reais de compras que vigoram na OS, como a 'avaliação de partes interessadas', um check list que visa assegurar a impessoalidade das compras e contratações, e aplicação de cotação também para valores abaixo dos listados no regulamento.
<b>RH</b>	Foi apresentado no processo a justificativa para a abertura da vaga, a ficha do funcionário e currículo.	Os processos seletivos não permanecem no site, assim como o publicização do novo contratado. Os novos funcionários recebem instruções verbalmente, porém não são orientados a ler o manual de RH da organização. Além disso, o Manual de Recursos Humanos depende de atualização premente, que depure critérios claros e objetivos para ingresso de funcionário, vinculando-os ao Plano de Cargos e Salários

**Consideração da UM:** ( x ) 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. Isso é especialmente válido no caso da Catavento Cultural e Educacional, onde pudemos registrar algumas das melhores práticas de compras e contratações dentre as realizadas em todas as organizações sociais, faltando apenas que as mesmas sejam devidamente registradas em seus regulamentos e que a capacitação de novos colaboradores envolva o conhecimento desses documentos e sua adoção como referencial. Assim, as melhores práticas “na prática” ficarão também registradas e poderão servir de material de apoio tanto interno (ampliando a qualidade dos processos internos e de sua assimilação) quanto externos (ampliando a transparência e visibilidade do bom desempenho e seriedade verificados).

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

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

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

No PA UM 2015, a Unidade de Monitoramento realizou comparativo entre os dez maiores salários pagos pela organização social e cargos similares extraídos de duas fontes, a pesquisa Wiabiliza e o Salariômetro, identificando compatibilidade total (compatibilidade e adequação) no caso da OS Catavento Cultural e Educacional.

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





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

Em 2016, devido ao contexto de crise, houve 16 demissões, que elevaram as despesas de pessoal em decorrência das verbas rescisórias pagas aos colaboradores dispensados, da ordem de R\$ 86.425, conforme tabela já apresentada nesse parecer.

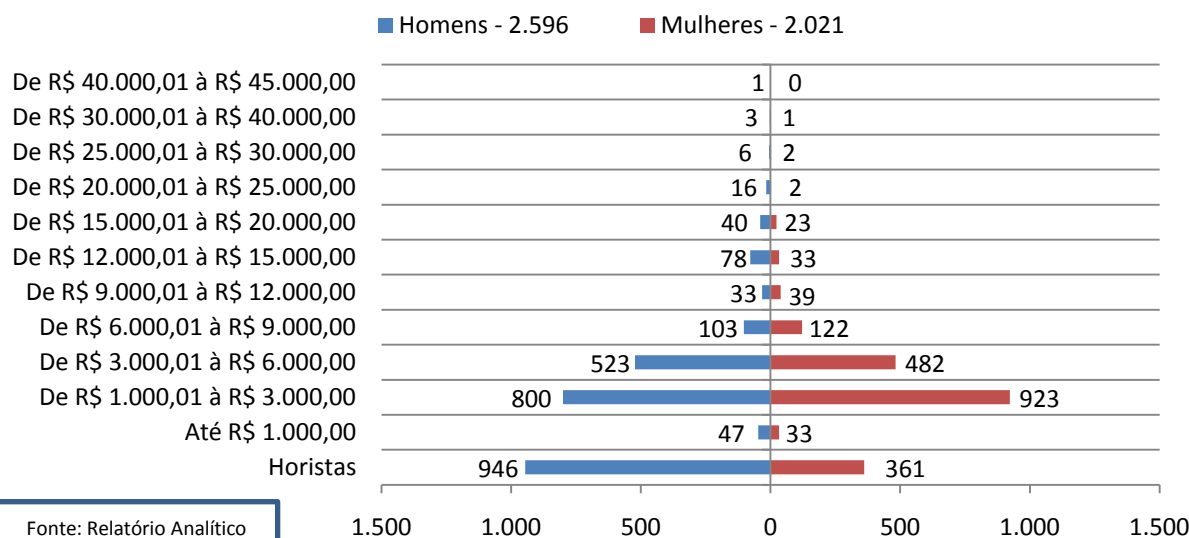
Ainda com relação aos salários, para tornar mais qualificadas as análises de eficiência e economicidade dos contratos de gestão, a Unidade de Monitoramento procedeu em 2016, tal como em 2015, ao exame mais detalhado dessas despesas, visto que elas correspondem, em média, a 60% do total de cada pactuação,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

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

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

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

Total de celetistas: 4.617



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).



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

- Dos 4.617 funcionários a maioria (1.803 = 39,1%) ganha até R\$ 3 mil. Considerando os horistas, o percentual sobe para 67,4%.
- 1.005 funcionários ganham acima de R\$ 3 mil e até R\$ 6 mil, o que equivale a 21,8% do total geral ou 30,4%, excluídos os horistas.
- 80 funcionários ganham até R\$ 1 mil por mês.
- Há mais homens (56%) que mulheres (44%) no conjunto dos contratos de gestão, quando computados os horistas, porém quando descontados, a diferença diminui e a proporção se inverte (49,8% homens e 50,2% mulheres).
- Nos salários até R\$ 9 mil, há relativo equilíbrio entre o total de homens (1.473) e o de mulheres (1.560) que recebem essa remuneração, sem contar os horistas (pois não é possível avaliar a proporção real de remuneração entre os sexos, visto que o total de horas de cada funcionário pode variar devido a inúmeros fatores).
- Das 277 pessoas que recebem salários acima de R\$ 9 mil reais, 177 são homens e 100 são mulheres, o que equivale a 36% do total.
- Nas três faixas de remuneração mais altas, há 10 homens e 3 mulheres, sendo 1 homem na maior faixa salarial, 3 homens e 1 mulher na segunda maior faixa e 6 homens e 2 mulheres na terceira faixa.
- Vale acrescentar que, em relação a 2015, houve uma redução de 543 funcionários.

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

Uma vez que tais informações referem-se à média do conjunto de 26 contratos de gestão, é importante que cada OS avalie sua distribuição salarial entre as diferentes faixas que pratica, de acordo com seu manual de recursos humanos e seu plano de cargos e salários (sendo que as faixas aqui estabelecidas são apenas para fins de agrupamento e comparação). A área cultural é o lócus por excelência da diversidade e, nesse sentido, precisa assumir posição exemplar no combate às desigualdades de quaisquer espécies, sejam elas associadas a gênero, etnia ou à existência de deficiências.

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

Finalizando esse assunto, embora não se trate de funções remuneradas, é útil destacar que a questão de gênero também é presente e deve ser considerada na composição dos conselhos de administração das entidades. Do total de 305 conselheiros atuando em 2016, 233 ou 76,4% são homens e apenas 72 são mulheres, ou 23,6%. Mais uma vez, embora constituam presença expressiva na forma de trabalho da área cultural, quando se trata de ocupação dos principais cargos decisórios (remunerados ou não), a presença feminina diminui radicalmente.

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

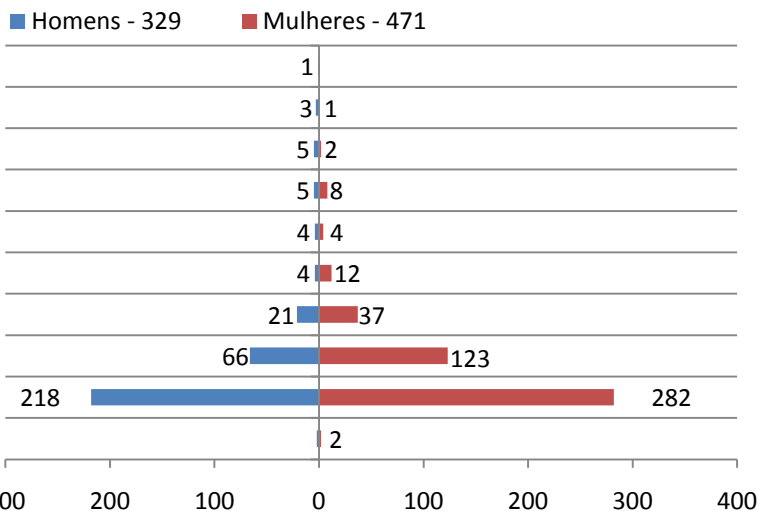


**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
SECRETARIA DA CULTURA  
UNIDADE DE MONITORAMENTO



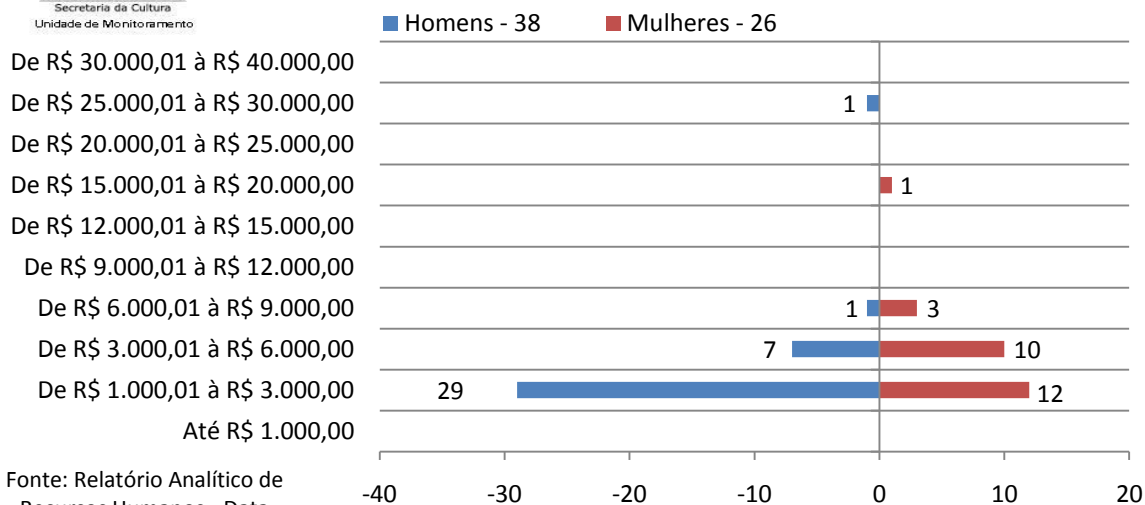
**Recursos Humanos (CLT) Museus - 2016**

Total de celetistas: 800



**Recursos Humanos (CLT) CG 07/2012 - 2016**

Total de celetistas: 64



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

Vemos, pelos gráficos apresentados, que, no caso da área de Museus, 63% dos funcionários das OSs ganham até R\$ 3 mil e 23,6% ganham acima de R\$ 3 mil até R\$ 6 mil. Há uma predominância de mulheres em seis das dez faixas salariais, o que se reflete no total de celetistas (dos quais 59% são mulheres). No entanto, essa proporção se inverte nas quatro faixas de maior remuneração (14 homens para 11 mulheres). Apenas 3 mulheres ganham acima de R\$ 20 mil. Dentre os homens, são 9.

Já o quadro de pessoal deste contrato de gestão representou, em 2016, 1,4% do total de recursos humanos empregados pelo conjunto de parcerias firmadas com organizações sociais e 8,0% do total de recursos humanos de Museus. No CG 07-2012, 59% são homens e 41% são mulheres. Já a



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

distribuição salarial, concentra 64% do pessoal em salários até R\$3.000 e 0% ganham entre R\$9.000 e R\$ 12.000.

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

Diante dos dados apresentados e no intuito de verificar a economicidade do contrato de gestão em relação à execução do objeto contratual diretamente pela Administração, mais uma vez buscamos responder a duas perguntas:

- É viável realizar diretamente pela SEC o objeto contratual com os patamares de resultados registrados (atividades culturais; públicos; cumprimento de rotinas de preservação do patrimônio e das edificações e das obrigações legais e administrativas)
- Sendo viável, seria mais vantajosa, equivalente ou menos vantajosa essa realização pela Administração Direta?

Como há muitas variáveis complexas a examinar – e tempo e recursos humanos e materiais exíguos – novamente optamos por examinar as questões considerando um grupo principal de despesas, que é justamente aquele que representa a maior parcela de recursos financeiros alocados no contrato de gestão: a saber, a remuneração de recursos humanos. Cabe ressaltar a importância estratégica dessa opção: cultura se faz com gente. Embora obviamente recursos humanos sejam essenciais na realização de quaisquer políticas públicas, no caso da área cultural, o fato é que a força de trabalho é o fator mais decisivo para o sucesso das realizações previstas, seja porque todo o planejamento, produção e viabilização das ações depende de atuação humana direta (não sendo possível promover uma substituição significativa por máquinas, por exemplo), seja porque, em muitos casos, a execução das ações culturais é diretamente dependente da existência de pessoas que as realizam, sendo condicionada por ela a ponto de a substituição das pessoas que executam ocasionar mudanças 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, rerepresentadas 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



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

	desde 2015 fez agravar o congelamento dos cargos, inviabilizando, inclusive, substituições de vacâncias na Pasta, salvo em situações excepcionais.
Há possibilidade de contratação de recursos humanos no médio ou longo prazo para executar o objeto do contrato de gestão a contento?	A realização de concursos depende de autorização governamental, assim como a criação de novos cargos comissionados. Se fosse apenas essa a necessidade, a resposta poderia ser sim ou não, estando fora da alçada única e exclusiva da Pasta. Porém, seria necessário alterar a legislação, para não ferir a Lei de Responsabilidade Fiscal, que limita os gastos com pessoal no Estado, destacando que SP continua no limite prudencial em relação a tais gastos. Ante o contexto de defesa do Estado gerencial, da eficiência administrativa e da contenção de gastos estatais, que tem marcado a Administração brasileira desde os anos 1990, e que se intensificou no atual período de crise, tal mudança se configura bastante improvável. No mínimo, é possível afirmar com consistência que não há nenhuma iniciativa legislativa nessa direção hoje. Assim sendo, a resposta é <b>não</b> .

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

À parte a inviabilidade constatada, nos perguntamos de novo: caso houvesse condição de execução direta dos objetos contratuais pelo Estado, ela seria mais vantajosa, equivalente ou menos vantajosa 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\$ 233.522, para a remuneração de seus 64 empregados, cuja média salarial nominal em 31/12/2016 foi de R\$ 3.649.

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.

A Catavento Cultural e Educacional, no CG 07/2012, tentou responder a essa demanda, buscando fontes alternativas de recursos e parcerias que permitiram a continuidade de suas ações, superando as metas de captação e realizando mais de 80% de seu plano de trabalho ordinário. Apesar da ampliação no número de exposições, houve ligeira queda no número total de visitantes.

A Unidade Gestora considerou o relatório da OS aprovado com ressalva, comprovando-se resultados alcançados e apresentação de relatório regular. Como pontos a aperfeiçoar, solicitou *cuidado na organização dos documentos que se constituem as metas previstas no Plano de Trabalho vigente, respeitando os programas e as rotinas que estão atreladas.* (p.29) Cabe a UPPM acompanhar e atestar a qualidade e a efetividade dos resultados apresentados e verificar a necessidade de adequações nos próximos planos de trabalho.

Embora a OS tenha apresentado resultados muito positivos, sobretudo em termos de público, ainda que não tenha tido mesmo alcance de 2015 e sejam louváveis seus esforços diante do cenário de crise, é importante destacar algumas melhorias necessárias a fim de evitar a perda da qualidade e do reconhecimento obtido até aqui. Nesse sentido, a OS deve empenhar-se mais no cumprimento integral ao plano de trabalho, no aprimoramento do site do museu, estar atenta aos limites contratuais para despesas com RH, buscar ampliar parcerias para obter novas fontes de captação, e esmerar-se com relação à organização documental, correspondendo às demandas postas pela UGE nesse quesito.

Desse modo, informamos que, na avaliação da Unidade de Monitoramento, a prestação de contas da OS referente à execução do contrato de gestão 07/2012 no exercício de 2016 foi considerada **regular com ressalvas**, 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.

Em que pese acompanharmos a avaliação da Unidade Gestora, reforçando a importância de ser aprimorada a documentação técnica comprobatória, salientamos a regularidade dos documentos econômico-financeiros examinados. Ainda, a título de colaboração, cientes de que a avaliação de custo x benefício que nos compete somente se justifica em função dos resultados qualitativos e



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

quantitativos alcançados para o público, registramos o reconhecimento da evolução de qualidade e empenho da OS Catavento Cultural e Educacional na melhoria geral dos resultados apresentados.

Evidenciam essa afirmação: a obtenção do certificado de excelência do Trip Advisor, que situou o Museu Catavento em 7º lugar entre os melhores museus do país, e na 12ª posição da América do Sul em 2016; a marca de meio milhão de visitantes novamente superada; a inauguração da sala DNA e palestra “Um astronauta no Catavento”, com ampla repercussão de público; e as parcerias com a empresa Bayer para renovação da sala DNA e com o Fundo de Defesa dos Interesses Difusos (FID) da Secretaria de Justiça e Cidadania para restauração da fachada e dos elementos arquitetônicos do Palácio das Indústrias. Tais resultados contribuem para atestar os esforços da organização social na viabilização do plano de trabalho e para ampliar o sucesso da parceria em curso.

Cabe ressaltar, por sua vez, observando o conjunto de contratos de gestão, que a realização das ações revistas 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 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). Esse é o “custo de não fazer” ou de fazer de forma insuficiente, que tende, com o tempo, a se converter em gastos maiores decorrentes da necessidade de corrigir os problemas gerados pela falta de investimento.

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

Além do potencial de prejuízo social, é preciso considerar o perigo de desperdício de esforços e recursos, por exemplo quando a alta rotatividade de empregados originada pela necessidade de reduzir equipes e salários, torna necessário intensificar ações de treinamento. Por sua vez, o risco de substituir funcionários qualificados por outros menos preparados e “mais baratos”, sem tempo ou condições para capacitação, pode comprometer a qualidade dos serviços culturais ao público. E a não observância dos planos de cargos e salários e das obrigações legais (de isonomia e de respeito a parâmetros salariais de mercado) pode redundar em ações trabalhistas com graves 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



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

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

---

**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 Baidier Stefani  
Letícia Bachani Tarifa

**Estagiári@s:** Larissa Rodrigues Ribeiro, Rodrigo 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 13.2017 REF. A 2016 – CATAVENTO (MUSEU)**

	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%	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	. 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	0,5
II. CONFORMIDADE E TRANSPARÊNCIA	Avaliação dos controles internos da OS: Auditoria Independente e Conselho de Administração	0 a 1 ponto	. 0,5 ponto: parecer da auditoria aprovado sem ressalvas . 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	0
	Regularidade nos processos de compras e contratações	0 a 1 ponto	. 1 ponto: processos regulares e sem apontamentos de correção / melhoria (ocorrências) . 0,75 ponto: proc. com ocorrências leves . 0,5 ponto: proc. com ocorrências moderadas . 0 pontos: proc. com ocorrências graves	0,75
III. EFICIÊNCIA / ECONOMICIDADE	Comparativo de custos de RH em relação à Administração Direta	0 a 1 ponto	. 1 ponto: mais vantajoso do que execução pela Administração Direta . 0,5 ponto: execução tão vantajosa quanto pela Administração Direta . 0 pontos: execução menos vantajosa que a feita pela Administração Direta	1
<b>PONTUAÇÃO MÁXIMA:</b>		<b>10</b>	<b>PONTUAÇÃO OBTIDA:</b>	<b>6,75</b>
<b>AVALIAÇÃO FINAL DA EXECUÇÃO CONTRATUAL EM 2016 - CG Nº 07/2012:</b>				<b>REGULAR com ressalva</b>

Unidade de Monitoramento, SEC SP - maio/2017.