



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

PA-UM N° 16/2017

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

Contrato de Gestão nº 01/2014 – 2º TA
Objeto: São Paulo Companhia de Dança
OS: Associação Pró Dança - APD

Apresentação	02
Eficácia e efetividade	03
Cumprimento geral do plano de trabalho	03
Principais resultados finalísticos alcançados	03
Execução orçamentária	05
Evolução histórica dos recursos e resultados	07
Pesquisas realizadas	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	14
Regularidade nos processos de compras e contratações de serviços e de RH	14
Eficiência / economicidade	15
Análise de gastos com recursos humanos	15
Comparativo de gastos com recursos humanos em relação ao Estado	19
Opinião da Unidade de Monitoramento	21
Quadro-Síntese dos Critérios de Avaliação da UM	24



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

APRESENTAÇÃO

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

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

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

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

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

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

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

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



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

I. EFICÁCIA E EFETIVIDADE

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

Do ponto de vista qualitativo, cumpre destacar que a Unidade Gestora (Unidade de Difusão Cultural, Bibliotecas e Leitura, UDBL) validou parcialmente as informações apresentadas pela OS no quadro resumo e considerou os resultados de 2016 aprovados. Os casos de divergência entre o número apresentado pela OS e a validação da UGE estão explicitados ao longo desse Parecer.

A. CUMPRIMENTO GERAL DO PLANO DE TRABALHO

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

EFICÁCIA E EFETIVIDADE	2015	2016
Nº de ações com metas previstas	38	17
Nº de ações com metas <u>integralmente</u> cumpridas	38	17
% de cumprimento integral do plano de trabalho	100%	100%
Nº metas condicionadas a adição ou otimização de recursos	8	31
Nº de metas condicionadas <u>integralmente</u> cumpridas	4	17
% de cumprimento integral de ações condicionadas	50%	55%
Nº de ações com metas não executadas com justificativa aceita pela UGE	0	0
Índice de satisfação do público/aluno	100%	100%
Número de municípios com ações previstas no Plano de Trabalho	Não avaliado no PA UM 2015	26
Número de municípios atingidos com ações do Plano de Trabalho	23	23
% de municípios atingidos por ações com relação ao previsto	Não avaliado no PA UM 2015	88%

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

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

Em decorrência da crise econômica do período, para 2016 parte das metas obrigatórias foi alocada como condicionada. Conforme quadro acima, a OS obteve êxito na realização integral de seu plano de trabalho ordinário, além de realizar integralmente 55% das metas condicionadas a captação adicional ou otimização de recursos.

Segundo parecer técnico da UDBL, a realização das ações condicionadas permitiu produzir 100 % a mais em obras coreográficas e manter em repertório 20% a mais do que as obras previstas; Realizar 50% a mais de apresentações no Estado de São Paulo com 70% a mais de público do que o estimado nas metas obrigatórias; realizar três turnês internacionais e três apresentações em estados Brasileiros; 300% a mais de atividades educativas do que previsto nas metas obrigatórias; realizar um documentário e quatro filmagens dos espetáculos. (p.24-25, parecer técnico).

Com relação aos municípios, a OS ressalta que 7 dos 23 municípios contemplados foram atingidos com ações educativas, sendo 2 em metas obrigatórias e 5 em condicionadas.



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

B. PRINCIPAIS RESULTADOS FINALÍSTICOS ALCANÇADOS

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

PRINCIPAIS RESULTADOS FINALÍSTICOS	2014	2015	2016 (obrigatórios)		2016 (condicionados)		Variação	
			PREV	REAL	PREV	REAL	2016 REAL/ PREV **	REAL 2016/ 2015**
<i>Eixo 1: Criação, Montagem e Manutenção de Obras Coreográficas</i>								
Produzir novas obras para seu repertório*	4	4	3	3	4	3	100%	100%
<i>Eixo 2: Difusão da Dança /Eixo 3:Atividades Educativas...</i>								
Nº de apresentações – Capital	33	32	30	30	4	1	100%	94%
Nº de apresentações – Interior e Litoral	24	21	10	10	12	5	100%	50%
Nº de apresentações em Outros Estados e exterior	20	16	N/A	N/A	31	27	-	-
Nº de ações educativas	48	44	12	12	60	37	100%	18%
Público educativo	2.414	2.354	580	853	N/A	1.368	147%	36%
Público total nos espetáculos	61.168	51.678*	16.800	24.633	9.450***	25.513	147%	48%
<i>Eixo 5: Mapeamento, Registro e Memória da Dança</i>								
Realizar a Filmagem das novas obras da Companhia e do Ateliê de Coreógrafos Brasileiros	5	4	0	0	7	4	-	100%

Fonte: Portal da Transparência Cultura, Relatório OS 2015 e Parecer UGE 2016.

*Segundo a OS, 51.678 foi o público total nos espetáculos, Já o público de todas as atividades somam 121.234. (complemento - relatório anual, correspondência eletrônica de 12/06/2017). ** Variação relativa apenas ao plano de trabalho obrigatório. ***UGE informa que número previsto no 2º TA foi de 9.530 incluindo participantes do Ateliê de Dança. (complemento – parecer técnico anual, correspondência eletrônica de 12/06/2017).

Observação: A informação de 2015 contempla realização de meta obrigatória e condicionada.

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

A UDBL validou quadro resumo apresentado pela OS, solicitando à OS retificação de número em algumas ações e públicos. A UM acatou as alterações dos valores de 2016, mas considerou para os demais anos as séries históricas, já validadas pelas UGEs e apresentadas no portal transparenciacultura.sp.gov.br.

A OS apresentou em seu quadro resumo ações divididas por eixo de trabalho (criação, difusão e registro e memória da dança), indicando nas principais ações uma relação maior do que a existente no Portal da Transparência (Eixos 2 e 3). Elegemos dos demais Eixos (1 e 5) duas ações bastante relevantes para explicitar a atuação da SPCD no atendimento dos objetivos da SEC vinculados à criação artística.

Evidencia-se em 2016, em decorrência da crise econômica, a alocação de parte das metas obrigatórias para as condicionadas. Conforme destacado no item anterior (I.A), apesar da crise, a OS conseguiu cumprir integralmente o plano de trabalho previsto e realizou 55% das metas condicionadas previstas para o exercício.

Ainda com relação aos resultados, em seu Relatório Anual a organização social enfatiza a realização de monitoramento e avaliação qualitativa de suas ações, conforme informa em seu Quadro Resumo: *A Associação Pró-Dança realiza pesquisas de satisfação de público após cada espetáculo ou*



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

atividade educativa. Para o ano de 2016, os dados foram mensurados gerando gráficos de avaliação apresentados no Relatório Anual, entre as páginas 79 e 84. A pesquisa de satisfação é entregue aos espectadores e/ou participantes das atividades antes do seu início, sendo seu preenchimento e devolução ao final das ações opcional. Após a pesquisa as informações são consolidadas.

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 a Associação Pró-Dança– 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	13.529.257	13.500.000	11.598.754	86%	86%
Captação	1.558.579	540.000	1.792.316**	115%	332%
Receitas Financeiras	215.678	170.000	212.725	99%	125%
Outros(*)	63.833	0	319.238		
Total das receitas (com todas as metas)	15.367.347	14.210.000	13.923.033	91%	98%
Total de despesas e provisões (com todas as metas)	15.161.037	14.210.000	14.170.923	93%	100%
Receitas – Despesas(***)	206.310	0	-247.889		
Receitas/Despesas	1,01	1,0	0,98		

Fonte: Relatório Anual da OS 2016 e PA UM 2015

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

(*) “Outros” em 2015 se referiu a saldo do CG anterior e recuperação de despesas. Em 2016, a receita financeira das contas de reservas.

(**)A OS apresenta linha “14. Receitas Operacionais - Metas Condicionadas e Recursos Incentivados” no valor de R\$ 1.227.971, e linha “15. Despesas de Receitas Operacionais e outras não incentivadas – Metas Condicionadas” no valor de R\$ 1.193.161. Essas informações são apartadas das demais receitas e despesas, sendo apresentadas ao final da planilha como dado complementares. Para elaboração do quadro acima, optamos por agregar as informações da linha 14 à Captação, a fim de compor o valor total de receitas apresentado na linha 16 da planilha.



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

(***) O relatório orçamentário entregue pela APD corresponde ainda ao modelo original criado pela UM em 2013, mas inclui dados complementares e notas explicativas a fim de dar mais transparência à prestação de contas. A diferença entre as receitas e despesas apresentadas não reflete de forma integral o saldo do período, por diversas razões, tais como não considerar itens como depreciação e amortização que permitiriam compatibilidade da planilha com as demonstrações contábeis. Assim, embora a diferença entre receitas e despesas seja negativa, não houve efetivamente déficit no exercício, conforme observamos nas demonstrações contábeis da entidade.

Importante mencionar que em janeiro de 2016 ocorreu a entrada de R\$ 500.000,00 referente suplementação orçamentária do ano de 2015 (DECRETO Nº 61.776, DE 30 DE DEZEMBRO DE 2015). Desse modo, o valor recebido de repasse público no ano de 2016 foi de R\$ 13.500.000,00 conforme 2º TA e, em 06/Janeiro/16. No entanto, esse recurso foi utilizado para quitar despesas do exercício anterior, por isso não foi apresentado na composição dos valores de repasse da planilha.

Segundo a UGE, o valor global previsto para 2016 passou de R\$ 17.020.911 para R\$ 13.500.000,00 em decorrência da crise financeira, uma redução de 21%.

Segundo a OS (informação complementar ao relatório, correspondência eletrônica de 15.05.16), a elaboração da planilha orçamentária por regime de competência, levou ao registro somente do repasse efetivamente apropriado, R\$11.598.754, por isso a diferença entre o previsto e o realizado. Isso atende Pronunciamento Técnico CPC 07 (R1) *subvenção e assistência governamentais*. Este valor pode ser visualizado de forma imediata no Balancete Analítico de Verificação – página 4 - conta contábil 3.0.0.001.01.002 de nome Recursos Do Contrato De Gestão.

Sobre o valor captado, ressalta-se que a OS distingue captação para execução de meta obrigatória e captação para metas condicionadas. Em solicitação complementar da UM para esclarecimento quanto à composição, a OS apresentou detalhamento do valor global a partir de seu balancete anual, conforme quadro:

<u>FONTE</u>	<u>CONTA CONTÁBIL</u>	<u>DESCRIÇÃO CONTA</u>	<u>TOTAL ANO</u>
BALANCETE - CONSOLIDADO	3.0.1.01.01.001	BILHETERIAS	178.315,00
BALANCETE - CONSOLIDADO	3.0.1.01.01.002	(-) ABATIMENTOS DE BILHETERIA	-13.105,00
BALANCETE - CONSOLIDADO	3.0.1.01.01.003	ASSINATURAS	103.003,00
BALANCETE - CONSOLIDADO	3.0.1.01.02.004	PRONAC 138988 - PROJ.FIG.DANÇA	80.259,27
BALANCETE - CONSOLIDADO	3.0.1.01.02.100	TRANSF RESULTADO POSITIVO	-6.922,59
BALANCETE - CONSOLIDADO	3.0.1.01.03.001	APRESENTAÇÕES	1.140.983,41
BALANCETE - CONSOLIDADO	3.0.1.01.03.002	PROJETOS DE COOPERAÇÃO TÉCNICA	9.059,04
BALANCETE - CONSOLIDADO	3.0.1.01.03.003	PALESTRAS	76.120,80
BALANCETE - CONSOLIDADO	3.0.1.01.03.005	APRESENTAÇÕES - TURNÊS INTERNACIONAIS	35.000,00
BALANCETE - CONSOLIDADO	3.0.1.01.04.001	DOAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES P/ CUSTEIO	37.371,67
BALANCETE - CONSOLIDADO	3.0.1.01.04.004	PARCERIAS DE TURNÊS NACIONAIS	64.713,60
BALANCETE - CONSOLIDADO	3.0.1.01.05.099	OUTROS SERVIÇOS	19.125,66
BALANCETE - CONSOLIDADO	3.0.1.02.01.001	OUTRAS RECEITAS PRÓPRIAS	18.000,00
BP ANO 2016		RECEITAS DE ATIVIDADES PRÓPRIAS	1.741.924

Por fim, 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.



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

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	9.144.078	9.360.000	8.491.193	93%	91%
Despesas com Prest. Serviços – área meio	614.802	694.399	652.703	106%	94%
Custos administrativos	1.213.243	888.208	741.108	61%	83%
Despesas do Programa de Edificações	87.662	131.680	127.746	146%	97%
Despesas dos Programas de Trabalho da Área Fim	2.134.518	1.939.807	1.483.542	70%	76%
Eixo 1- Produção Artística	1.332.772	1.145.000	795.569	60%	69%
Eixo 2- Difusão	583.186	782.207	676.090	116%	86%
Eixo 3 - Atividades Educativas	38.897	12.600	11.884	31%	94%
Eixo 4- Pesquisa e Fomento e Formação de Profissionais	106.119	0	0	-	-
Eixo 5- Mapeamento, Registro e Memória	73.544	0	0	-	-
Despesas com Comunicação	355.436	350.000	333.780	94%	95%

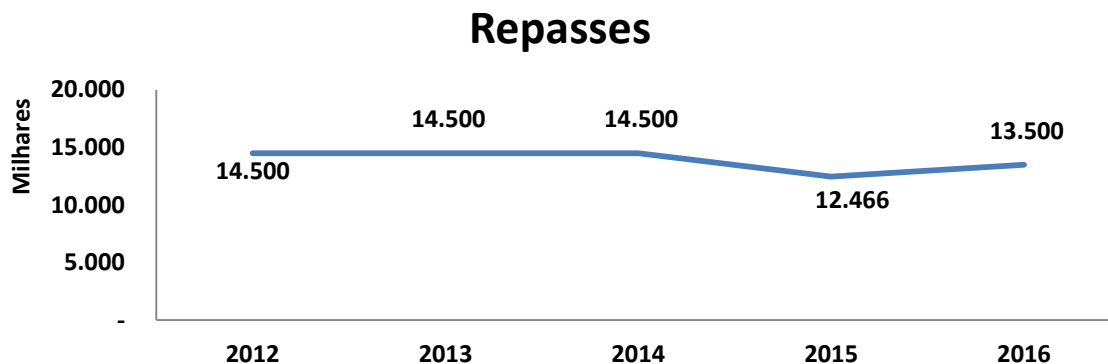
Fonte: Relatório Anual da OS e Parecer Técnico UGE 2016, e PA UM 2015

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

Observa-se empenho da OS na otimização dos recursos, havendo queda na maioria das despesas realizadas com relação ao exercício anterior, a exceção de despesas com PJ, cuja variação aproximou-se da inflação do período; edificações, cuja variação decorreu da necessidade de manutenção corretiva dos compressores do sistema de climatização do departamento de Memória/Áudio Visual e no ambiente do Servidor (CPD); e programa de difusão, cuja ampliação com relação ao ano anterior se deve ao aumento de despesas com as apresentações na Capital. Não houve variação superior a 20%.

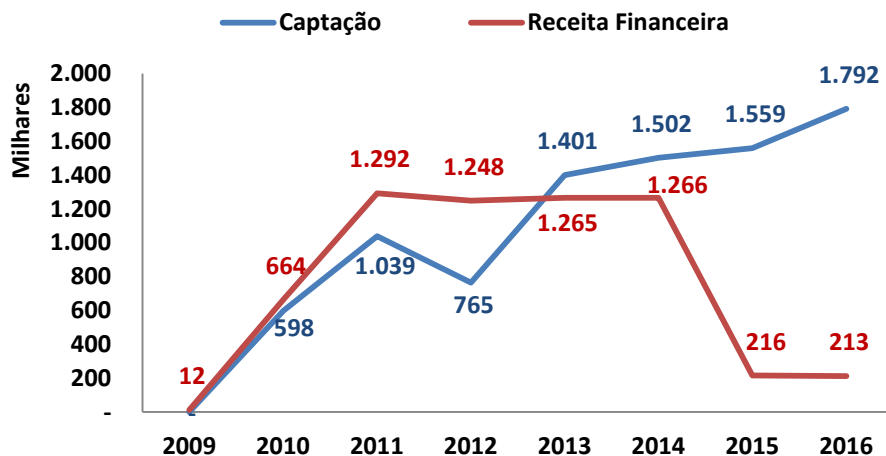
D. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DOS RECURSOS E DOS RESULTADOS

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





Captação e Receita Financeira

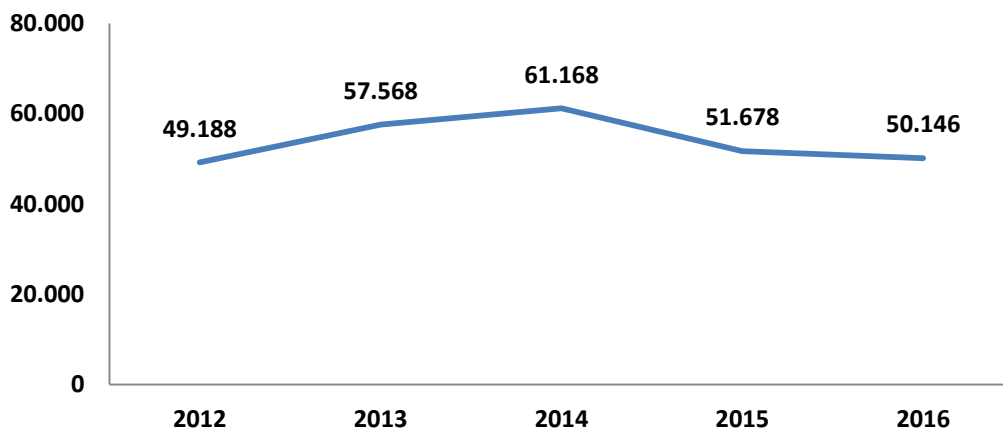


Como se pode observar, em 2016 há queda dos repasses com relação às séries históricas a partir de 2015 em decorrência da crise. Em contrapartida, houve ampliação de captação de recursos por parte da OS, proveniente, sobretudo, de captação incentivada. Ressalta-se que esses recursos são destinados a despesas específicas por se tratarem de verba proveniente de projetos associados às leis de incentivo, muitas vezes associados à realização de turnês internacionais.

As receitas financeiras, por sua vez, foram semelhantes à do ano anterior, sobretudo devido à captação, uma vez que dada a situação de crise, os repasses foram realizados em valores menor e maior número de parcelas, reduzindo, portanto, a possibilidade de rendimento financeiro.

Mesmo com a redução de repasse houve uma pequena elevação no total das apresentações de 79 em 2015 para 81 em 2016, considerando-se também as metas condicionadas, incluídas as apresentações internacionais. Apesar disso, houve ligeira queda no público total de 51.678 em 2015 para 50.146 em 2016. Atribuimos a queda de público ao cenário econômico e à redução na quantidade de mídia:

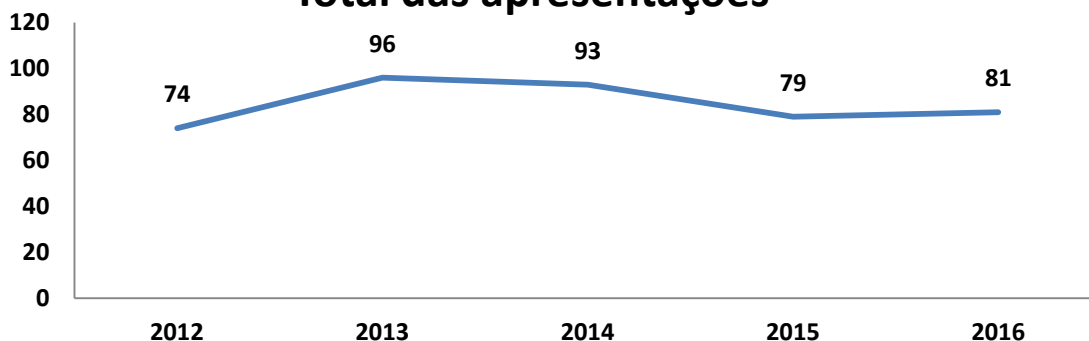
Público





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

Total das apresentações



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.



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

Com relação ao monitoramento e avaliação das ações referentes ao CG 01/2014, a APD informou no quadro resumo que realiza pesquisas de satisfação de público após cada espetáculo ou atividade educativa. O questionário é entregue aos espectadores ou participantes das atividades antes do seu início, sendo opcional seu preenchimento e devolução ao final das ações. As informações são incorporadas ao banco de dados da OS e todos os respondentes recebem um email de agradecimento. Ainda no quadro resumo, a OS informa que o índice de satisfação do público/aluno foi de 100%, porém não fica claro como esse cálculo foi efetuado.

No "Relatório qualitativo do perfil de público e de qualidade dos serviços prestados" a OS traz os resultados obtidos mediante aplicação da pesquisa nas seguintes ações: Espetáculos Noturnos; Espetáculos Gratuitos para Estudantes e Terceira Idade; Palestra para os Educadores; Oficina de Dança - Balé Clássico; Oficina de Dança - Repertório em Movimento. Cabe ressaltar que o relatório está em preto e branco e com baixa qualidade de impressão, o que dificultou a análise dos resultados.

A Unidade de Monitoramento parabeniza a OS pela aplicação regular de pesquisas de perfil e satisfação do público. Como ponto de melhoria, recomenda-se que o relatório traga o número de questionários respondidos (total e por tipo de ação pesquisada) e que os gráficos venham com melhor definição, de modo a facilitar a análise pela SEC.

Além das pesquisas de público, a OS também realizou pesquisa salarial para analisar a compatibilidade de alguns de seus salários com os padrões utilizados no Terceiro Setor e por grupos artísticos de dança de órgãos públicos de cultura. Além de enviar documentos com o material levantado na pesquisa, a OS enviou um quadro comparativo que consolida os valores levantados nas diversas fontes. Essa pesquisa foi extremamente importante para apoiar a justificativa dos salários praticados pela OS que, de acordo com a avaliação do exercício anterior, foram considerados de baixa compatibilidade e adequação em relação ao praticado no mercado. A maior quantidade de referências, devidamente correlatas aos profissionais do contrato de gestão em exame, permitiu comprovar a regularidade das remunerações praticadas. Reiteramos que a realização de pesquisas salariais é responsabilidade contínua da OS, conforme previsto na legislação que regulamenta o modelo, cabendo às organizações o cuidado de manter sempre atualizadas e adequadas as referências para o plano de cargos e salários praticado, a fim de evitar distorções ou comparativos indevidos na avaliação.

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

A título de contribuição, sugerimos que Unidade Gestora e OS considerem, no planejamento e avaliação das ações, a realização de pesquisas relacionadas aos ex-bailarinos, sobretudo aqueles que encerram suas carreiras, a fim de evidenciar o impacto da formação promovida nas oficinas e capacitações, o quanto representa figurar na companhia para seguir carreira no universo da dança em outras grandes companhias posteriormente e, também, para mostrar o diferencial de tratamento dado aos profissionais da dança quando há a possibilidade de atuar pela recolocação de forma planejada. Ainda que sejam números pequenos em termos de tamanho da amostra, uma pesquisa qualitativa dessa natureza pode ser bastante importante para demonstrar o impacto profissional/econômico e também social do contrato de gestão.

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.



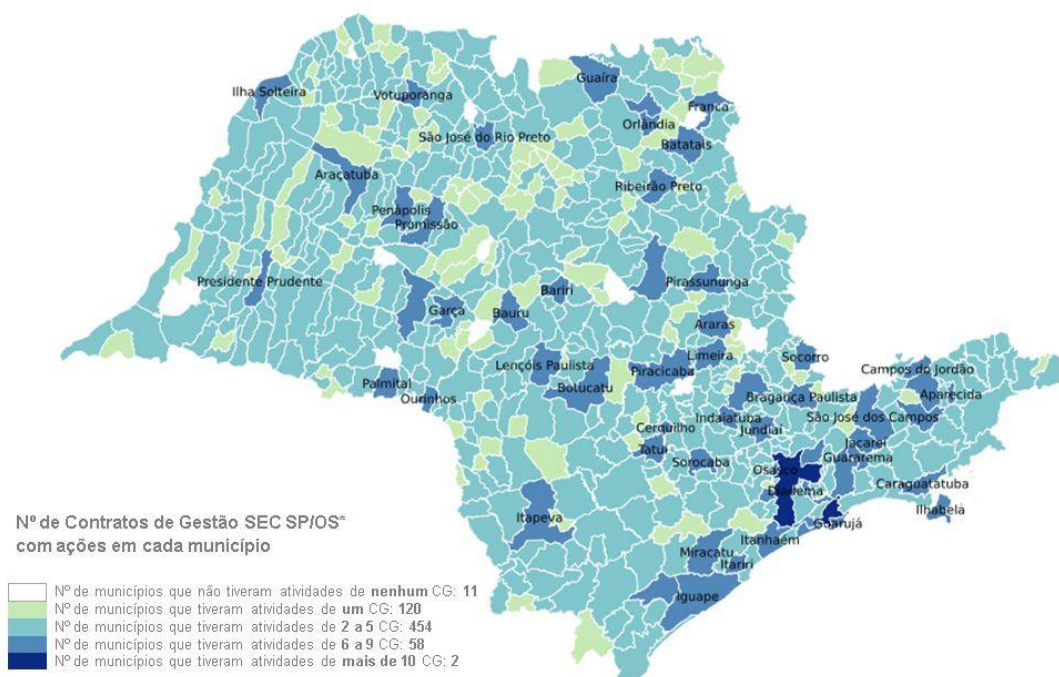
GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

F. COBERTURA TERRITORIAL

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.

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



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

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

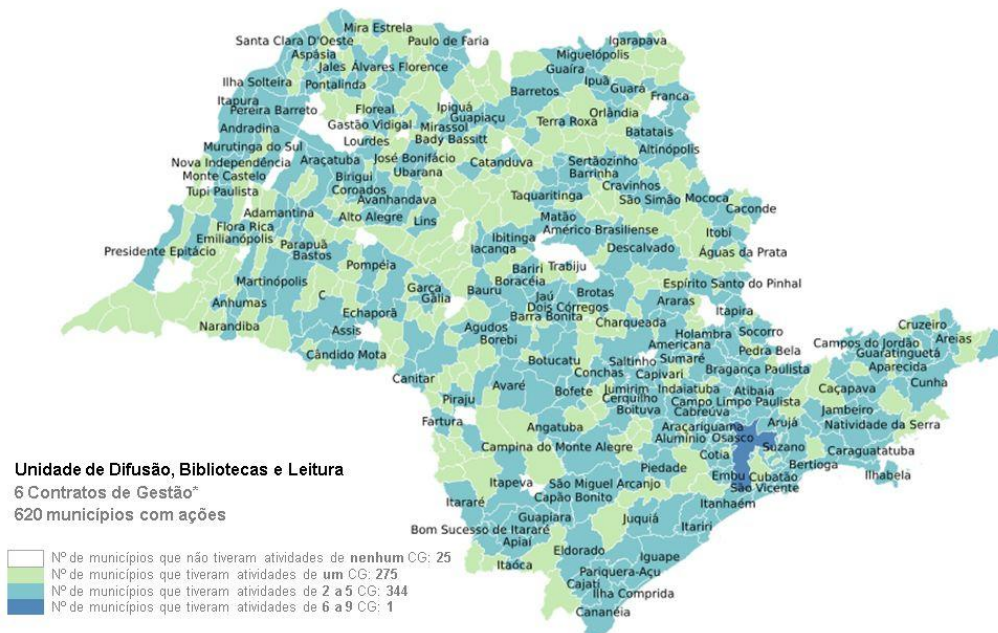


GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

SECRETARIA DA CULTURA

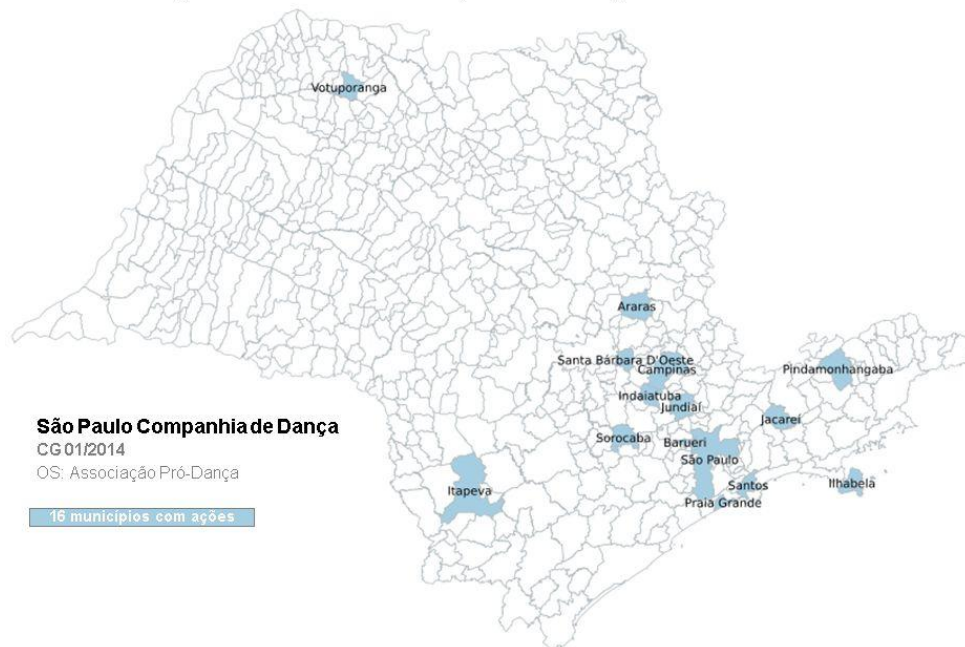
UNIDADE DE MONITORAMENTO

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



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.

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



O Contrato de Gestão em tela manteve ações em 16 municípios, sendo 7 (30,4%) a menos que em 2015. Destes, 9 (56,3%) já haviam sido atendidos no ano anterior e 7 (43,8%) foram atendidos somente em 2016, revelando retração no número total e moderada variação de municípios em



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

relação ao ano anterior. Vale lembrar que a existência de poucos espaços culturais adequados às montagens da SP Cia de Dança dificultam a ampliação da itinerância, o que reforça a importância dos esforços realizados, especialmente visando ampliar o público da dança pelo Estado de SP.

II. CONFORMIDADE E TRANSPARÊNCIA

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

A. CUMPRIMENTO DE OBRIGAÇÕES CONTRATUAIS E ATENDIMENTO À LEGISLAÇÃO

A partir dos documentos citados na apresentação desse Parecer, a UM verificou o atendimento por parte da organização social de aspectos de conformidade e legalidade definidos no contrato de gestão, tais como obediência ao limite de despesas com recursos humanos e especificamente com diretoria, posicionamento da auditoria externa independente quanto às demonstrações financeiras e aprovação do relatório de atividades pelo Conselho de Administração da entidade, entre outros.

A Unidade Gestora verificou a entrega dos 20 documentos solicitados pelo Tribunal de Contas do Estado na IN nº 2/2016, englobando diversas certidões e declarações, não apontando pendências por parte da organização social. Além disso, a OS entregou junto ao relatório anual de atividades e de prestação de contas, os anexos técnicos e administrativos previstos, documentos fundamentais para permitir a análise realizada a seguir.

O quadro abaixo traz informações sobre conformidade e atendimento à legislação em 2015 (para efeito comparativo) e em 2016.

CONFORMIDADE	2015	2016
Orçamento previsto para RH (R\$)	8.977.765	9.360.000
Total despendido com RH (R\$)	9.144.078	8.491.193
% despesas de RH com relação ao orçamento	102%	91%
% despesas de RH com relação ao limite definido em CG	68%	60%
% limite para gastos de RH, definido no CG	70%	70%
Orçamento previsto para gasto com diretoria (R\$)	600.000	600.000
Total despendido com diretoria (R\$)	542.995	593.662
%despesas com diretoria com relação ao orçamento	90%	99%
% limite para gastos de Diretoria, definido no CG	5%	5%
%despesas de RH com relação ao limite definido em CG	5%	5%
Número de empregados CLT	81	62
Número de demissões no exercício	Não avaliado em 2015	23
Total despendido com rescisões (R\$)	Não avaliado em 2015	301.680
%despesas do Programa Edificações com relação as receitas totais	0,6%	0,9%
% piso para despesas do Programa Edificações, definido em CG	N/A	N/A
Parecer da Auditoria BDO	Aprovado	Aprovado
Deliberação sobre prestação de contas pelo Conselho Administrativo	Aprovado	Aprovado
Cumprimento das rotinas contratuais, segundo a UGE	Aprovado	Aprovado
Opinião da UGE sobre resultados no exercício	Aprovado	Aprovado

Fonte: Relatórios Anuais OS, Pareceres Técnicos UGE e PA UM 2015

II-A Consideração da UM: (x) Observação () Recomendação () Solicitação
Não identificamos descumprimento dos aspectos de conformidade observados.



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

Observação: Conforme 2º TA ao CG 01/2014, deve ser observados como limite: 5% do total anual de despesas previstas no plano de trabalho para a remuneração e vantagens de qualquer natureza para os dirigentes e 65% do total anual de despesas previstas no plano de trabalho para remuneração e vantagens para os demais empregados. Desse modo, o percentual limite para RH é igual a 70%.

B. TRANSPARÊNCIA AUFERIDA NOS SITES DOS OBJETOS CONTRATUAIS

Objeto Cultural	2014	2015	2016	Variação 2016/2015
São Paulo companhia de Dança	9,60	9,05	9,90	109%
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. O site da São Paulo Companhia de Dança manteve-se na categoria “transparência satisfatória” e apresentou melhorias, evidenciando a boa performance da OS na viabilização de acesso à informação correspondente ao contrato que contempla esse objeto durante todo o ano.

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

Buscando auxiliar os órgãos de controle nas demandas decorrentes da ADI 1923¹, ainda em 2015, a UM elaborou o “Referencial de boas práticas de compras e contratações de serviços” e o “Referencial de boas práticas na contratação de recursos humanos”, ambos documentos de apoio às OS na elaboração e revisão de seus manuais de compras e contratações de serviço e recursos humanos.

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

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

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



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

OS	Pontos Positivos	Pontos Passíveis de Melhoria
APD – Compras	- Previsão no edital de fragmentação da compra em mais de um fornecedor, usando como critério menor preço para os itens descritos no edital.	- Descrição de compra poderia apresentar maior grau de detalhamento ou fragmentação (ex. do processo de compras 849: foi necessário adquirir memória a parte para os computadores, pois nenhum proponente apresentou oferta de computador com a capacidade de memória solicitada)
APD – RH	- Boa organização e completude dos prontuários dos empregados -Publicização no site de pré-selecionados e de candidato escolhido. -Feedback por e-mail aos não selecionados	-Ausência de detalhamento do processo seletivo em si (ausência de documentação do fluxo do processo: nº de candidatos por etapa, justificativa formal para a escolha do contratado...)

II-C Consideração da UM: Observação Recomendação Solicitação

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

III. EFICIÊNCIA / ECONOMICIDADE

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

A. ANÁLISE DE GASTOS COM RECURSOS HUMANOS

No PA UM 2015, a Unidade de Monitoramento realizou comparativo entre os dez maiores salários pagos pela organização social e cargos similares extraídos de duas fontes, a pesquisa Wiabiliza e o Salariômetro, identificando compatibilidade parcial no caso da OS Associação Pró Dança, solicitando que ela se manifestasse quanto a essa avaliação. Em resposta, a OS apresentou a manifestação, concluindo-se que seus salários são compatíveis com o mercado em que a SPCD está inserida, o que só foi possível atestar após análise dos dados complementares recebidos. Ressaltamos a importância de a OS manter atualizadas as pesquisas salariais previstas na legislação e no contrato de gestão.

A organização social mantém em seu site o manual de recursos humanos, mas deveria inserir em seu bojo o plano de cargos e salários da instituição, permitindo 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 23 demissões, que elevaram as despesas de pessoal em decorrência das verbas rescisórias pagas aos colaboradores dispensados, ultrapassando R\$300 mil conforme tabela já apresentada nesse parecer.

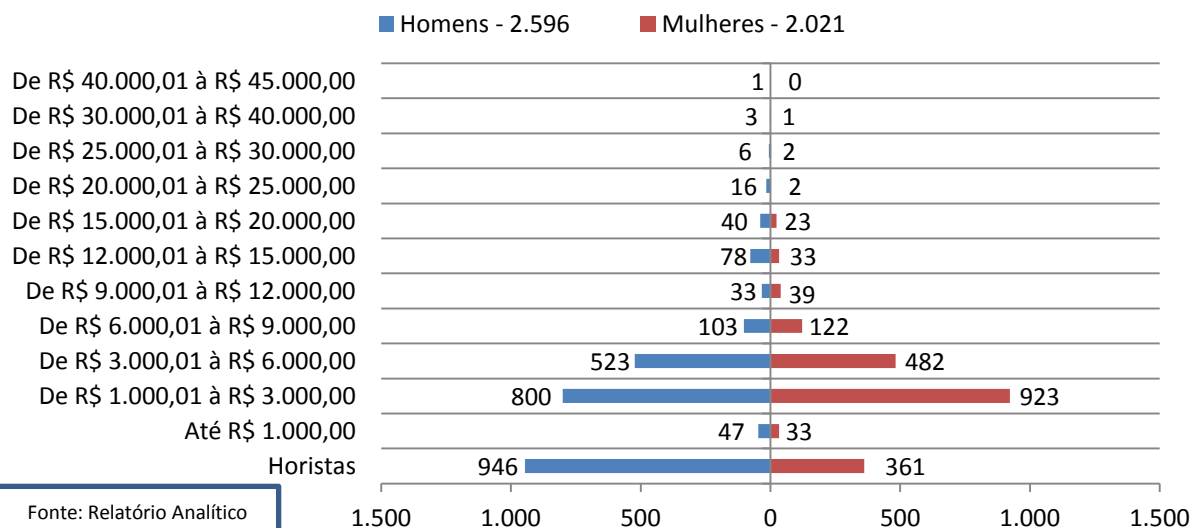
Ainda com relação aos salários, para tornar mais qualificadas as análises de eficiência e economicidade dos contratos de gestão, a Unidade de Monitoramento procedeu em 2016, tal como em 2015, ao exame mais detalhado dessas despesas, visto que elas correspondem, em média, a 60% do total de cada pactuação, 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



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).



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.

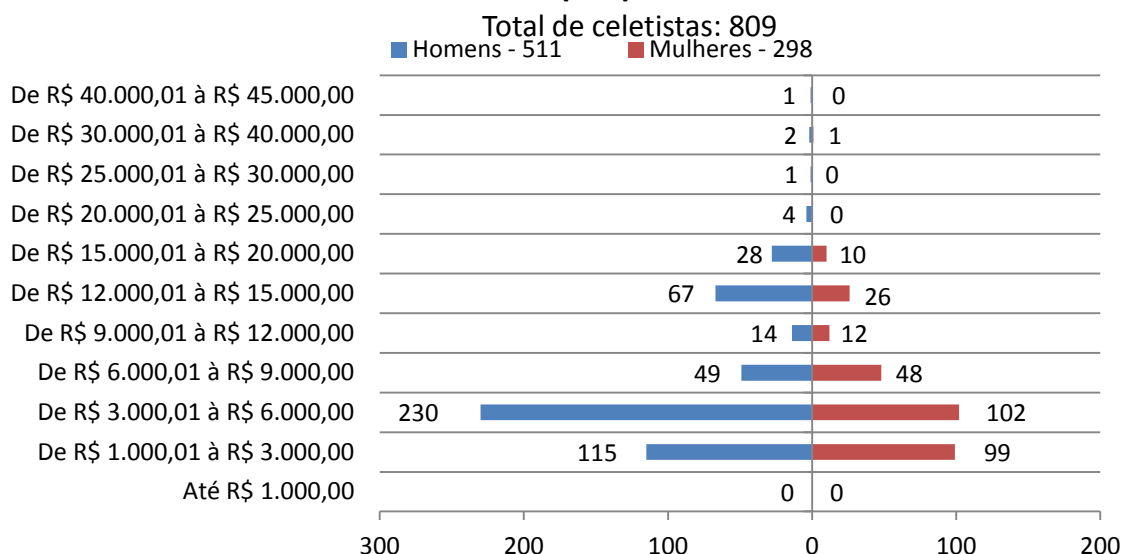
Finalizando esse assunto, embora não se trate de funções remuneradas, é útil destacar que a questão de gênero também é presente e deve ser considerada na composição dos conselhos de administração das entidades. Do total de 305 conselheiros atuando em 2016, 233 ou 76,4% são homens e apenas 72 são mulheres,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

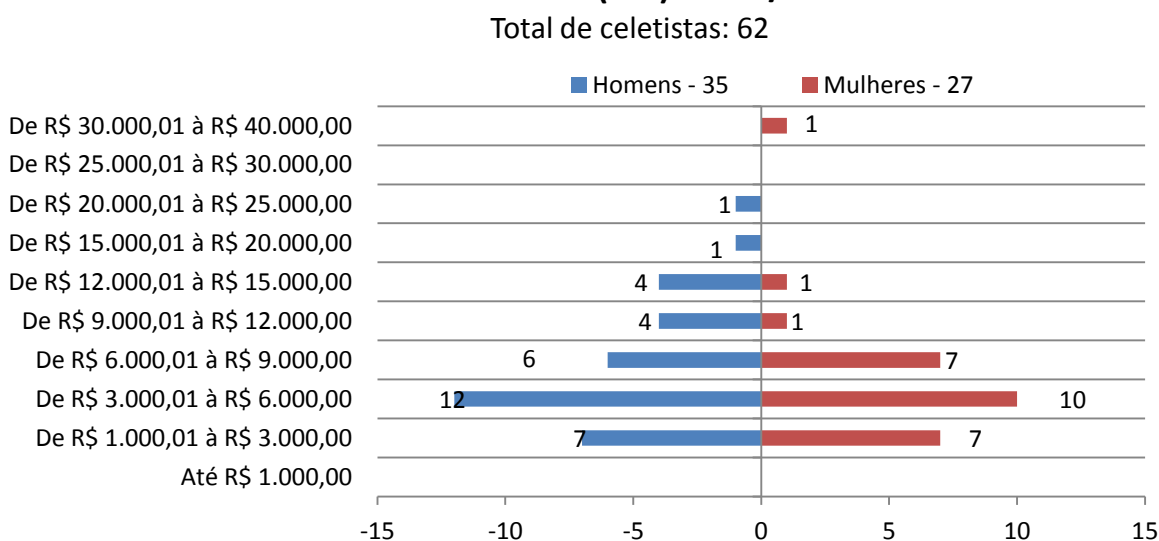


GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

Recursos Humanos (CLT) Difusão Cultural - 2016



Recursos Humanos (CLT) CG 01/2014 - 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 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.

O quadro de pessoal deste contrato de gestão representou, em 2016, 1,3% do total de recursos humanos empregados pelo conjunto de parcerias firmadas com organizações sociais e 7,7% do total de recursos humanos de Difusão. No CG 01/2014, 56% são homens e 44% são mulheres. Já a



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

distribuição salarial, concentra 23% do pessoal em salários até R\$3.000 e 5% (3 pessoas) ganham mais de R\$15.000.

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

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

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

Como há muitas variáveis complexas a examinar – e tempo e recursos humanos e materiais exíguos – novamente optamos por examinar as questões considerando um grupo principal de despesas, que é justamente aquele que representa a maior parcela de recursos financeiros alocados no contrato de gestão: a saber, a remuneração de recursos humanos. Cabe ressaltar a importância estratégica dessa opção: cultura se faz com gente. Embora obviamente recursos humanos sejam essenciais na realização de quaisquer políticas públicas, no caso da área cultural, o fato é que a força de trabalho é o fator mais decisivo para o sucesso das realizações previstas, seja porque todo o planejamento, produção e viabilização das ações depende de atuação humana direta (não sendo possível promover uma substituição significativa por máquinas, por exemplo), seja porque, em muitos casos, a execução das ações culturais é diretamente dependente da existência de pessoas que as realizam, sendo condicionada por ela a ponto de a substituição das pessoas que executam ocasionar mudanças expressivas nos resultados alcançados, na qualidade aferida e na satisfação de público. São exemplos disso os artistas que integram os grupos artísticos, os curadores de exposições e festivais, os professores nas escolas artísticas e os educadores dos serviços educativos, entre outros. Especialmente em ano de crise, esses fatores precisam ser considerados quando se trata de otimizar resultados e, muitas vezes, de substituir profissionais mais capacitados e mais bem remunerados por outros que ganharão menos, em virtude da necessidade de redução de gastos.

Seguindo a mesma lógica do exercício anterior, registramos que, para cogitar a possibilidade de realização das ações culturais pela SEC é preciso, antes de mais nada, verificar se a Pasta teria condições de assumir diretamente as responsabilidades atualmente compartilhadas com as organizações sociais por meio da parceria.

No caso da força de trabalho, é fundamental que o Estado disponha de quadros ou de condições para contratá-los. O quadro abaixo apresenta as conclusões da análise efetuada, reapresentadas para 2016, porém sem alterações significativas em relação a 2015:

Questão	Resposta
Há disponibilidade de recursos humanos na Pasta da Cultura para executar o objeto do contrato de gestão a contento?	Não. O quadro da SEC é composto (em dados de 31/12/2016) de 236 servidores remunerados pela SEC, todos alocados em ações técnicas e administrativas da própria Secretaria (9 a menos que no exercício anterior). Desde 1993, conforme se verifica no Portal da Transparência do Estado, esse quadro não sofre alterações significativas e vem diminuindo paulatinamente ano a ano.
Há possibilidade de contratação de recursos humanos imediatamente ou no curto prazo para executar o objeto do contrato de gestão a contento?	Não, pois não existem cargos comissionados disponíveis e o ingresso de servidores no Estado somente se dá mediante concursos ou cargo em comissão. Os primeiros estão suspensos por causa da atual crise econômica e os segundos, ocupados ou congelados, pela mesma razão. Cumpre ressaltar que o cenário de grave crise econômica enfrentada desde 2015 fez agravar o congelamento dos cargos, inviabilizando,



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

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

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

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 equivaliu 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\$ 406.436, para a remuneração de seus 62 empregados, cuja média salarial nominal é de R\$ 6.555.

Considerando o custeio de recursos humanos, vemos que, do ponto de vista econômico e financeiro, o modelo OS seria **menos vantajoso** que a execução do objeto contratual pela Administração Direta, se desconsiderar-se a perspectiva de constituição de um grupo artístico de relevância internacional (objetivo esse atingido com o contrato de gestão, como se verifica nas demonstrações de crítica e público apresentadas na prestação de contas). A aparente maior vantagem indicada se torna ainda mais relativa 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



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

de desequilíbrio da equidade entre os empregados. No caso específico de um grupo artístico, essa sistemática de contratação é extremamente prejudicial à continuidade dos trabalhos com a necessária agilidade de substituição de quadros quando preciso.

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 e constatados nas pesquisas de satisfação do público com os serviços culturais oferecidos.

Diante dos fatores indicados e considerando a diferença pouco significativa entre as médias salariais apresentadas, lembrando ainda que, no caso do corpo técnico da SEC SP, não há profissionais especialistas na área de atuação do contrato de gestão – o que reforça o fator de inviabilidade de gestão direta no curto e médio, e possivelmente no longo prazo, do objeto contratual pelo Estado – consideramos o modelo de parceria com OS mais vantajoso que a execução do objeto contratual (gestão da São Paulo Companhia de Dança) pela Administração Direta. Esse entendimento leva em consideração ainda a perspectiva de manutenção do propósito da política pública da SEC SP de que esse seja um corpo de dança de excelência e relevância internacional.

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 APD, no CG 01/2014, respondeu a essa demanda com grande empenho, buscando fontes alternativas de recursos e parcerias que permitiram a continuidade de suas ações, superando assim as metas de captação e realizando a maior parte de suas metas condicionadas, além de cumprir 100% do plano de trabalho ordinário. Apesar disso, houve queda no público total de 51.678 em 2015 para 50.146 em 2016, que pode ser atribuída aos reflexos do cenário econômico e à redução na quantidade de divulgação na mídia para informar o público dos espetáculos, em decorrência dos cortes orçamentários.

A Unidade Gestora considerou que “a OS obteve desempenho e resultado satisfatórios na execução do plano de trabalho em 2016”, 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.

Considerando essa avaliação e de acordo com os dados analisados nesse PA UM, registramos que a execução contratual atingiu quantitativamente todos os resultados previstos, correspondendo adequadamente à execução orçamentária. Desse modo, informamos que, na avaliação da Unidade de Monitoramento, a prestação de contas da OS referente à execução do contrato de gestão 01/2014 no exercício de 2016 foi considerada **SATISFATÓRIA**, não tendo chegado a nosso conhecimento nenhuma informação em contrário, ressaltando que a veracidade das informações prestadas é responsabilidade da Organização Social e que a comprovação dos resultados e a análise técnica e qualitativa das realizações são de competência da Unidade Gestora.

Finalmente a título de registro de algumas das melhores práticas e realizações verificadas no conjunto de contratos de gestão, cabe evidenciar na execução desta parceria em 2016 que a São



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

Paulo Companhia de Dança teve a qualidade da sua atuação reconhecida pelo recebimento dos seguintes prêmios:

- **Édouard Lock – The Seasons:** O coreógrafo **Édouard Lock** foi o grande vencedor do **Prix de la Danse de Montréal**, realizado em 15 de novembro de 2016, por **The Seasons** (2014), coreografia criada especialmente para a **São Paulo Companhia de Dança**.
- **Jomar Mesquita – Ngali... | Fabiano Lima – Pivô:** A coreografia **Ngali...**, de **Jomar Mesquita** com colaboração de **Rodrigo de Castro**, foi a vencedora do tradicional concurso **Melhores do Ano 2016**, do *Guia da Folha*, na categoria **Melhor Espetáculo de Dança**, com votação popular tendo obtido 45% (19.795 votos) do total de 43.833 votos na categoria. **Ngali...** (2016) e **Pivô** (2016), criação de **Fabiano Lima** para o *Ateliê de Coreógrafos Brasileiros* também ficaram em terceiro lugar na categoria pelo voto do júri.

Também merece destaque a quantidade de parcerias realizadas no período: 14 parcerias de produção/ difusão, 4 parcerias na área de memória e 130 parcerias educativas e de formação de plateia, conforme destacado pela Unidade Gestora.

Tais resultados contribuem para evidenciar o empenho 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 previstas em patamares adequados ou mesmo de superação das metas previstas, apesar dos cortes orçamentários, não indica exclusivamente sucesso na captação, obtenção de parcerias ou otimização de recursos, mas tem a ver também com as escolhas qualitativas realizadas. Na área cultural, por vezes é possível cumprir a mesma quantidade de ações apesar da redução de recursos, devido a opções diferentes em relação à produção e execução das ações culturais. Mas há um limite para a otimização dos recursos disponíveis que, a partir de certa altura, pode implicar perda de qualidade e diversidade; redução da circulação cultural pelo Estado; cortes de pessoal, com consequente sobrecarga dos funcionários remanescentes e, por vezes, precarização das relações de trabalho; diminuição e, em casos extremos, paralização das ações de manutenção, salvaguarda e segurança (colocando os acervos e patrimônio em risco, bem como os trabalhadores e públicos frequentadores). Esse é o “custo de não fazer” ou de fazer de forma insuficiente, que tende, com o tempo, a se converter em gastos maiores decorrentes da necessidade de corrigir os problemas gerados pela falta de investimento.

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

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

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

Da mesma maneira que é fundamental que a SEC prossiga seus esforços intensivos pela garantia de cumprimento dos repasses pactuados nos contratos de gestão, é decisivo para o sucesso das parcerias que sejam encontradas estratégias de sustentabilidade para além dos repasses, da



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

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

.....

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 Lima

Contatos: monitoramento.cultura@sp.gov.br São Paulo, Secretaria da Cultura, Maio/2017.



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

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

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

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

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

OBSERVAÇÕES:

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

A seguir, apresentamos o quadro-síntese de avaliação.



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

QUADRO-SÍNTESE DE AVALIAÇÃO – PA UM 16.2017 REF. A 2016 – APD (PRÓ-DANÇA)

	Item de Verificação	Peso e Ponderação		Pontuação	
I. EFICÁCIA E EFETIVIDADE	Índice de Eficácia (% do cumprimento integral do Plano de Trabalho)	0 a 1 ponto	. 1 ponto: ≥ 96% . 0,75 ponto: ≥ 86% e <95% . 0,5 ponto: ≥ 76% e <85% . 0 pontos: ≤ 75%	1	
	Total de público alcançado	0 a 1 ponto		1	
	Captação de recursos realizada	0 a 1 ponto		1	
I. EFICÁCIA E EFETIVIDADE / II. CONFORMIDADE E TRANSP.	% de despesas com remuneração de RH (total)	0 a 1 ponto	. 1 ponto: ≤ limite fixado no CG . 0 pontos: > limite fixado no CG	1	
	% de despesas com remuneração de RH (dirigentes)	0 a 1 ponto		1	
	Avaliação da UGE sobre os resultados no exercício	0 a 1 ponto	. 1 ponto: satisfatório ou aprovado sem ressalvas . 0,5 ponto: satisfatório com ressalva ou aprovado com ressalva ou regular . 0 pontos: regular com ressalvas ou não aprovado	1	
II. CONFORMIDADE E TRANSPARÊNCIA	Avaliação dos controles internos da OS: Auditoria Independente e Conselho de Administração	0 a 1 ponto	. 0,5 ponto: parecer da auditoria aprovado sem ressalvas . 0 pontos: parecer da auditoria aprovado com ressalvas ou não aprovado + . 0,5 ponto: parecer do conselho aprovado sem ressalvas . 0 pontos: parecer do conselho aprovado com ressalvas ou não aprov.	1	
	Índice de Transparência	0 a 1 ponto		. 1 ponto: ≥ 7,1 no IT UM/SEC SP	1
	Regularidade nos processos de compras e contratações	0 a 1 ponto		. 1 ponto: processos regulares e sem apontamentos de correção / melhoria (ocorrências) . 0,75 ponto: proc. com ocorrências leves . 0,5 ponto: proc. com ocorrências moderadas . 0 pontos: proc. com ocorrências graves	0,75
III. EFICIÊNCIA / ECONOMICIDADE	Comparativo de custos de RH em relação à Administração Direta	0 a 1 ponto	. 1 ponto: mais vantajoso do que execução pela Administração Direta . 0,5 ponto: execução tão vantajosa quanto pela Administração Direta . 0 pontos: execução menos vantajosa que a feita pela Administração Direta	1	
PONTUAÇÃO MÁXIMA:		10	PONTUAÇÃO OBTIDA:	9,75	
AVALIAÇÃO FINAL DA EXECUÇÃO CONTRATUAL EM 2016 - CG Nº 01/2014:				SATISFATÓRIA	

Unidade de Monitoramento, SEC SP - maio/2017.