



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

**PA-UM N º 33/2017**

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

Contrato de Gestão nº 10/2011

Objetos: Festival da Cultura Paulista Tradicional; Mapa Cultural Paulista; Programa de Atendimento aos Municípios; Encontro de Dirigentes de Cultura; Festival de Teatro de Caraguatatuba; Festival Nacional de MPB; Mostra Estadual de Violas e Ponteios; Cultura para Gêneros e Etnias; e Projetos para o Hip Hop.

OS: ABAÇAI Cultura e Arte

Apresentação .....	02
Eficácia e efetividade .....	03
Cumprimento geral do plano de trabalho .....	03
Principais resultados finalísticos alcançados .....	04
Execução orçamentária .....	04
Evolução histórica dos recursos e resultados .....	07
Pesquisas realizadas .....	07
Cobertura territorial atingida no Estado de São Paulo .....	09
Conformidade e transparência .....	11
Cumprimento de obrigações contratuais e atendimento à legislação vigente .....	11
Transparência auferida nos sites dos objetos contratuais .....	12
Regularidade nos processos de compras e contratações de serviços e de RH .....	13
Eficiência / economicidade .....	14
Análise de gastos com recursos humanos .....	14
Comparativo de gastos com recursos humanos em relação ao Estado .....	17
Opinião da Unidade de Monitoramento .....	19
Opinião conclusiva sobre o CG nº 10/2011 .....	20
Quadro-Síntese dos Critérios de Avaliação da UM .....	22



**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.

Importante mencionar que 2016 foi o último ano do CG 10/2011 e que embora tenha apresentado proposta para continuidade da gestão dos objetos culturais presentes nesse contrato, a Abaçai não foi a OS escolhida na convocação pública para a gestão do novo CG.

Do ponto de vista qualitativo, cumpre destacar que a Unidade Gestora (UDBL) validou parcialmente as informações apresentadas pela OS no quadro resumo e considerou os resultados de 2016 aprovados. Para a avaliação da UM foi considerada a versão do Quadro Resumo fornecida/ajustada pela UDBL, como complemento de seu parecer técnico anual.

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

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

<b>EFICÁCIA E EFETIVIDADE</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Nº de ações com metas previstas	79	63
Nº de ações com metas <u>integralmente</u> cumpridas	77	58
% de cumprimento integral do plano de trabalho	97%	92%*
Nº metas condicionadas a adição ou otimização de recursos	0	0
Nº de metas condicionadas <u>integralmente</u> cumpridas	0	0
% de cumprimento integral de ações condicionadas	Não avaliado	-
Nº de ações com metas não executadas com justificativa aceita pela UGE	2	5
Índice de satisfação do público/aluno	100%	*
Número de municípios com ações previstas no Plano de Trabalho	Não avaliado	389
Número de municípios atingidos com ações do Plano de Trabalho	375	316
% de municípios atingidos por ações com relação ao previsto	Não avaliado	81%

Fontes: Relatório Anual OS 2016; Parecer Técnico UGE 2016 e PA UM 2015.

\*UM usou como base os valores fornecidos/ajustados pela UDBL na validação do quadro resumo

**I-A Consideração da UM:**    ( x ) 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 16 a menos que em 2015, bem como a redução na porcentagem de cumprimento integral do plano de trabalho.

(\*) Quanto à avaliação da satisfação de público, vide análise das pesquisas realizadas pela OS no item "I.E" e desse PA UM. Importa dizer que a OS informou em seu Quadro resumo não ter alunos em formação. Cabe observar, que o índice solicitado é de público ou aluno, e nesse caso a OS deveria colocar o índice consolidado do público atingido nos programas de difusão (festivais e mostras).



**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		
	REALIZADO	REALIZADO	PREVISTO	REALIZADO	REAL/PREV
<b>Revelando São Paulo</b>					
Nº de Municípios participantes	442	382	150	288	192%
Público do Revelando São Paulo	987.000	255.000	150.000	602.000	401%
<b>Público das Mostras e Festivais</b>	139.100	103.550	40.500	80.870	200%
<b>Gêneros e Etnias</b>					
Nº de Ações Afirmativas	205	126	40	82	205%
Público das Ações Afirmativas	110.200	283.071	32.640	150.815	462%
<b>Público do Mapa Cultural Paulista</b>	15.445	10.657	40.000	29.128	73%
<b>Ações culturais</b>					
Nº de Municípios atendidos	239	150	160	189	118%
Público atendido	640.931	379.393	90.500	498.269	551%
<b>Público total</b>	1.892.676	1.032.090	353.640	1.361.082	385%

Fonte: Portal da Transparência na Cultura e Relatório Anual 2016.

\*A OS não apresentou esse quadro de resultados dentro do quadro resumo solicitado. As informações foram extraídas pela UM do relatório anual apresentado.

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

Todas as principais ações finalísticas alcançaram a previsão existente no plano de trabalho, salvo para público do Mapa Cultural Paulista, 27% abaixo do previsto.

A organização social não preencheu quadro resumo indicando sobre monitoramento e avaliação qualitativa de suas ações, no entanto, verificou-se que a OS realizou diversas pesquisas de público.

Já a UGE realizou acompanhamento *in loco* ou à distância e avaliação dos resultados qualitativos, conforme descreve em seu Parecer Técnico complementar, p. 02: *No que tange às ações de acompanhamento in loco e à distância, A UDBL realiza visitas técnicas e análises trimestrais da execução das ações e metas pactuadas em Plano de Trabalho assinado por meio do Contrato de Gestão e Aditamentos com a OS parceira. No que tange à avaliação dos resultados qualitativos, esta Unidade Gestora 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 Abaçaí Cultura e Arte – Organização Social de Cultura.*

**C. EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA**

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



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

*i. RECEITAS E DESPESAS DO CONTRATO DE GESTÃO*

	2015	2016		2016/2015	2016
	Realizado'	Previsto	Realizado	R/R'	R/P
Repasses SEC	9.732.994	9.900.000	9.928.932	102%	100%
Captação	336.049	120.000	218.042	-	182%
Receitas Financeiras	469.568	100.000	393.186	84%	393%
Reversão do F. de reserva	-	1.000.000	-	-	-
Total das receitas	<b>10.538.611</b>	<b>11.120.000</b>	<b>10.540.160</b>	100%	95%
Total de despesas	<b>11.740.432</b>	<b>11.120.000</b>	<b>9.124.250</b>	78%	82%
Receitas – Despesas	- 1.201.821	-	1.415.910	-	-
Receitas/Despesas	0,90	1,00	1,16	-	-

Fonte: Relatório Anual da OS 2016 e PA UM 2015

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

Verificamos realização integral do repasse previsto para o período. Cabe destacar que, do montante total de repasses previstos, R\$1 milhão se referiu à reversão do saldo da conta de contingência. Além dos R\$9,9 milhões, a ABAÇAI considerou no montante de repasse anual mais R\$ 28.932, sendo este recurso relativo a saldo da última parcela de repasse de 2015.

Nas notas explicativas, a OS informa que, do total de repasses de 2016, R\$ 3.028.932 se referem à 4ª parcela de 2015 e que R\$ 1.000.000 se referem à reversão do fundo de reserva, de modo que “qualquer dúvida sobre esses repasses, caberá a Secretaria da Cultura dar maiores explicações”.

A captação do período superou o previsto, o que foi acompanhado pela variação positiva das receitas financeiras.

A planilha de orçamento previsto x realizado que dá base aos dados apresentados foi elaborada pela UM a partir de 2013, sofrendo ao longo do tempo diversas mudanças para uma maior parametrização entre as diferentes prestações de contas efetuadas pelas OS. No caso da OS ABAÇAI Cultura e Arte, a planilha corresponde ao modelo original, de modo que a diferença entre as receitas e despesas apresentadas ainda não reflete de forma integral o saldo do período, por diversas razões, tais como não apresentar todas as contas por regime de competência, não possuir ainda no modelo itens como depreciação e amortização que permitiriam compatibilidade com as demonstrações contábeis etc. Nesse sentido, é importante mencionar que o saldo de projetos à executar existente nas demonstrações financeiras auditadas foi de R\$ 2.384.464 e que o saldo bancário existente correspondeu a R\$ 2.757.399, desconsiderando as contas bancárias de reserva e contingência, que findaram o ano com R\$ 99.108 e R\$ 186.320 respectivamente. Tendo sido 2016 o último ano do CG em tela, os recursos citados foram utilizados no início de 2017 para quitação das obrigações da OS relativas a 2016. O valor devolvido ao Tesouro, segundo a Unidade Gestora, foi de R\$ 1.200.000, cabendo à UGE certificar-se da regularidade das despesas efetuadas e da devolução dos saldos remanescentes, bem como de todos os bens relativos ao contrato de gestão.

*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.



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

	2015	2016		2016/2015	2016
	Realizado'	Previsto	Realizado	R/R'	R/P
Despesas com Recursos Humanos	5.359.694	7.267.344	6.264.578	117%	86%
Despesas com Pessoa Jurídica	193.634	407.515	308.353	159%	76%
Despesas com Custos Administrativos	851.571	1.079.048	570.383	67%	53%
Despesas dos Programas de Trabalho da Área Fim	5.337.994	3.852.656	2.859.673	54%	74%
Revelando SP Capital	1.042.970	-	-	-	-
Revelando Vale do Paraíba	260.204	462.052	223.781	86%	48%
Revelando Vale do Ribeira	186.816	210.000	158.688	85%	76%
Revelando Serras e Águas	202.682	200.000	180.144	89%	90%
Mapa Cultural	708.674	900.000	486.710	69%	54%
Atendimento aos Municípios	512.637	750.000	558.326	109%	74%
Encontro de Dirigentes	18.423	-	-	-	-
Festival Teatro Caraguatatuba	311.630	100.000	107.968	35%	108%
Festival MPB Avaré	85.582	50.000	45.213	53%	90%
Festival MPB Ilha Solteira	89.799	120.000	109.420	122%	91%
Festival Botucatu	80.544	50.000	48.170	60%	96%
Festival Pereira Barreto	84.777	-	-	-	-
Festival Batatais	179.010	150.000	159.887	89%	107%
Café com Violas - Sta. Fé do Sul	49.576	55.604	47.745	96%	86%
Café com Violas - Batatais	49.468	65.000	61.105	124%	94%
Projetos Cultura Negra	463.011	400.000	376.070	81%	94%
Projetos p/outras Etnias	149.763	100.000	93.570	62%	94%
Projetos Cultura LGBT	109.860	-	-	-	-
C. Cultura Diversidade Sexual	390.808	-	-	-	-
Programa Acessibilidade	29.358	20.000	15.880	54%	79%
Encontro Paulista Hip Hop	244.910	180.000	171.995	70%	96%
Capacitação Hip Hop	20.000	20.000	15.000	75%	75%
Comissão P. Estadual Cultura	67.490	-	-	-	-
Programa de comunicação	-	20.000	-	-	-

Fonte: Relatório Anual da OS 2015 e 2016, PA UM 2015.

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

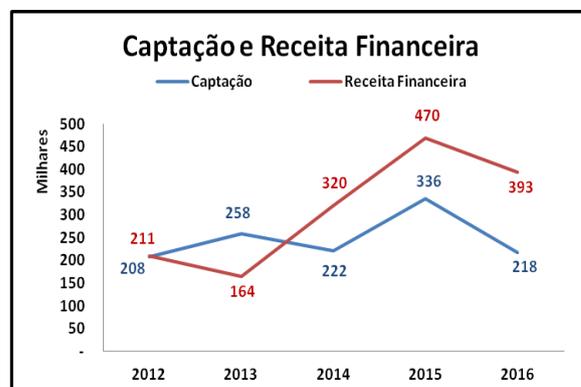
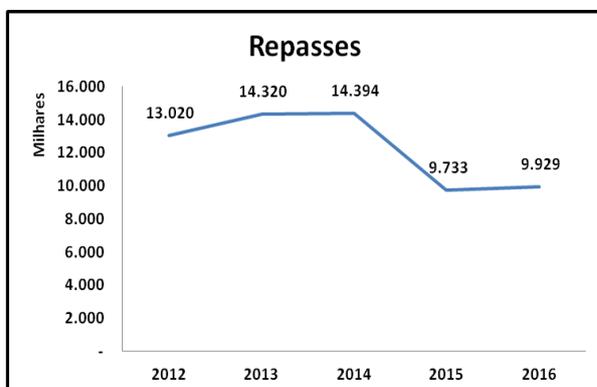
A OS não apresentou em sua planilha orçamentária justificativa para as variações mais significativas em suas despesas. Observamos que houve um aumento de 17% com gasto com RH de 2015 para 2016, fato que decorre da demissão de 41 colaboradores, gerando mais de R\$1 milhão em custos rescisórios. Com relação ao ano anterior, houve ainda aumento mais significativo com a rubrica de Pessoas Jurídicas, cuja maior despesa do ano se referiu a informática e manutenção de software e hardware no último trimestre do contrato de gestão, totalizando R\$ 123.763. Em contrapartida, houve uma redução de 46% nos gastos com programas da área fim, justificada, em partes, pela não realização do Revelando São Paulo Edição Capital, que custou mais de R\$ 1 milhão em 2015.



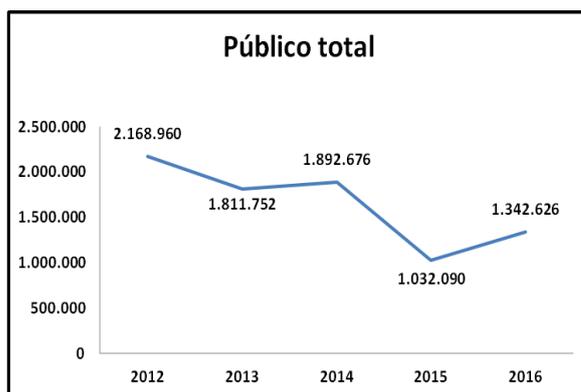
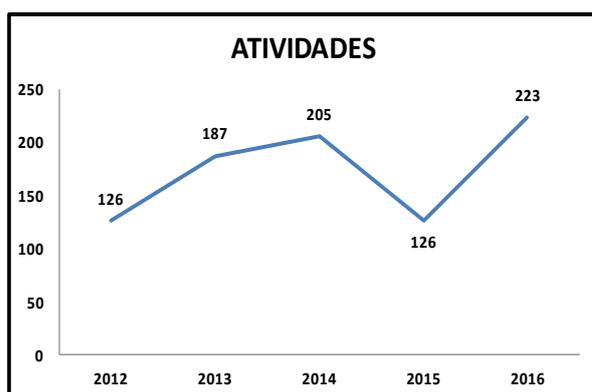
**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
**SECRETARIA DA CULTURA**  
**UNIDADE DE MONITORAMENTO**

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

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



Como se pode observar, 2016 manteve repasse semelhante a 2015, ano em que se iniciou o contingenciamento por ocasião da crise financeira que ainda estamos enfrentando e que também teve reflexo nas receitas financeiras e captação. Apesar da redução dos repasses, a OS retomou a perspectiva de crescimento das ações e do público total, conforme se vê nos próximos gráficos:



**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



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

desempenho e dos resultados. Não foram recebidas pesquisas de clima organizacional e governança.

Dentre as 133 pesquisas analisadas, 32 foram de Contratos de Gestão vinculados à UDBL, 32 à UFC e 69 à UPPM. Apenas uma OS não enviou nenhum relatório de pesquisa juntamente com o Relatório Anual 2016. A maioria das pesquisas foram feitas pelas próprias OSs, sendo que as de satisfação de público escolar em visitas agendadas a museus seguiram o modelo criado pelo Comitê Educativo da UPPM. Algumas pesquisas foram realizadas por instituições ou empresas contratadas especificamente para esse fim, como o Datacenso Inteligência de Mercado e Marketing, o Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social, o Instituto de Pesquisas A Tribuna (IPAT), a mc 15 consultoria-treinamento-pesquisa e a Wiabiliza Soluções Empresariais.

A Unidade de Monitoramento considera que as pesquisas de perfil e satisfação do público – tipologia predominante entre as pesquisas realizadas pelas OSs – podem subsidiar os processos de tomada de decisão, na medida em que trazem informações acerca dos públicos dos equipamentos culturais, programas e grupos artísticos da SEC, indicando percepções, necessidades, grau de satisfação, imagem e confiança institucional, entre outros aspectos. Essas informações, uma vez processadas e analisadas, fornecem indicações a respeito dos pontos críticos e dos pontos bem avaliados da prestação de serviços. Desta forma, embora exista uma tendência geral à valoração positiva dos serviços pelos usuários (assim como em outras áreas das políticas públicas), essas pesquisas vêm se tornando um instrumento relevante na avaliação e melhoria dos serviços públicos de cultura no âmbito do Estado de São Paulo.

Com relação ao monitoramento e avaliação das ações referentes ao CG 10/2011, embora a Abaçai não tenha destacado nenhuma ação no quadro resumo, enviou junto ao Relatório Anual 2016 documentos referentes a 14 pesquisas realizadas ao longo do ano, relativas aos seguintes objetos culturais: Apoio a Festivais, Mapa Cultural Paulista e Revelando São Paulo. Foi anexado um ofício da Fundação Educacional e Cultural de Caraguatatuba informando que, por medida de economia, não foi contratada equipe para a realização de pesquisa de opinião no 10º Litoral Encena. No quadro resumo não foi lançado o índice de satisfação do público/aluno, com a justificativa de que a OS não tem alunos em formação.

Dentre os resultados das pesquisas, destacam-se: no Festival Café com Viola - Batatais, 67% dos respondentes consideram a estrutura do festival ótima; 58% consideram o espaço de realização ótimo e 56% consideram a programação ótima. Com relação à divulgação, 36% consideram ótima, porém 14% a consideram ruim, o que requer atenção. Na opinião de 94% dos respondentes, o evento é positivo para a cidade. No Festival Café com Viola - Santa Fé do Sul, 91% dos respondentes consideram a organização do festival ótima; 75% consideram a estrutura ótima; 72% consideram o espaço de realização ótimo; 64% consideram a programação ótima; e 60% consideram a divulgação ótima. Pelos gráficos apresentados, houve apenas respostas para ótimo ou bom. Na opinião de 83% dos respondentes, o evento é positivo para a cidade.

No Fampop - Festival de MPB – Avaré, 73% dos respondentes consideram a organização do festival ótima; 68% consideram a programação ótima; 58% consideram a estrutura ótima; 51% consideram o espaço de realização ótimo; 46% consideram a divulgação ótima. Na opinião de 100% dos respondentes, o evento é positivo para a cidade. No Festival Nacional de MPB - Batatais, 58% dos respondentes consideram a organização do festival ótima; 47% consideram a estrutura ótima; 44,5% consideram a programação ótima; 36% consideram o espaço de realização ótimo; 32% consideram a divulgação ótima. Na opinião de 98% dos respondentes, o evento é positivo para a cidade.

No Botucanto - Festival de MPB - Botucatu, 57% dos respondentes consideram a programação do festival ótima; 55% consideram a organização ótima; 49% consideram a estrutura ótima; 39% consideram o espaço de realização ótimo; 27% consideram a divulgação ótima e 24% boa, porém 35% consideram regular e 10% ruim, o que requer a atenção. Na opinião de 100% dos respondentes, o evento é positivo para a cidade. No Encontro Paulista de Hip Hop, 83% dos respondentes consideram o espaço de realização do encontro ótimo; 77% consideram a organização ótima; 77%



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

consideram a estrutura ótima; 70% consideram a programação ótima; 58% consideram a divulgação ótima. Na opinião de 90% dos respondentes, o evento é positivo para a cidade.

No Mapa Cultural Paulista / Fase Estadual - Artistas, 74% dos respondentes consideram ótimo o acolhimento do grupo no evento; 70% consideram ótimo o atendimento da produção da OS; 62% consideram ótima a estrutura; 70% consideram ótima a organização da equipe; 59% consideram ótimas as informações sobre datas e horários; 49% consideram ótima a divulgação do MCP. No Mapa Cultural Paulista / Fase Estadual - Público, 38% dos respondentes tomaram conhecimento dos eventos do MCP por amigos, 14% por redes sociais e 14% pelo Guia Cultural, entre outras formas; 48% afirmam ter conhecimento do MCP e 46% não ter; 28% consideram que o organizador do evento é o Governo do Estado de SP, 17% a OS Abaçaí, 15% a Secretaria da Cultura do Estado de SP e 12% os artistas, públicos e galerias de arte.

No Revelando SP Atibaia - Expositores, 65% dos respondentes estiveram mais de 8 vezes em edições anteriores em Atibaia; com relação à avaliação geral do evento, 54% consideram excelente e 42% bom. Para o público espontâneo, 36% dos respondentes vieram de 1 a 3 vezes em edições anteriores em Atibaia; 34% de 4 a 7 vezes; 22% 8 vezes ou mais; quanto ao significado atribuído ao RVSP, 51% citam que é um “Encontro com a Cultura Tradicional”; com relação à avaliação geral do evento, 16% consideram excelente e 54% bom. No Revelando SP Iguape - Expositores, 41% dos respondentes estiveram mais de 10 vezes em edições anteriores em Iguape; com relação à avaliação geral do evento, 43% dos respondentes consideram excelente e 42% bom. Para o público espontâneo, 94% dos respondentes vieram 2 ou mais vezes em edições anteriores em Iguape; quanto ao significado atribuído ao RVSP, 62% citam que é um “Encontro com a Cultura Tradicional”; com relação à avaliação geral do evento, 8% consideram excelente e 61% bom. No Revelando SP São José dos Campos - Expositor, 52% dos respondentes estiveram mais de 10 vezes em edições anteriores em São José dos Campos; com relação à avaliação geral do evento, 76% dos respondentes consideram excelente e 24% bom. Para o público espontâneo, 95% dos respondentes vieram 2 ou mais vezes em edições anteriores nessa cidade; quanto ao significado atribuído ao RVSP, 43% citam que é um “Encontro com a Cultura Tradicional”; com relação à avaliação geral do evento, 22% consideram excelente e 49% bom.

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

Com relação a esse conjunto de pesquisas, fica o registro de alguns pontos que deveriam ser foco de melhoria, em caso de a OS vir a formalizar novas parcerias com a SEC: em primeiro lugar, recomenda-se que seja indicado o percentual de respondentes em relação ao total de público do evento, para verificação da representatividade da amostra. Em segundo lugar, recomenda-se que seja apresentado um índice de satisfação consolidado, com a síntese dos resultados obtidos nas diversas dimensões avaliadas, sendo importante explicitar o modo como o índice foi calculado.

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

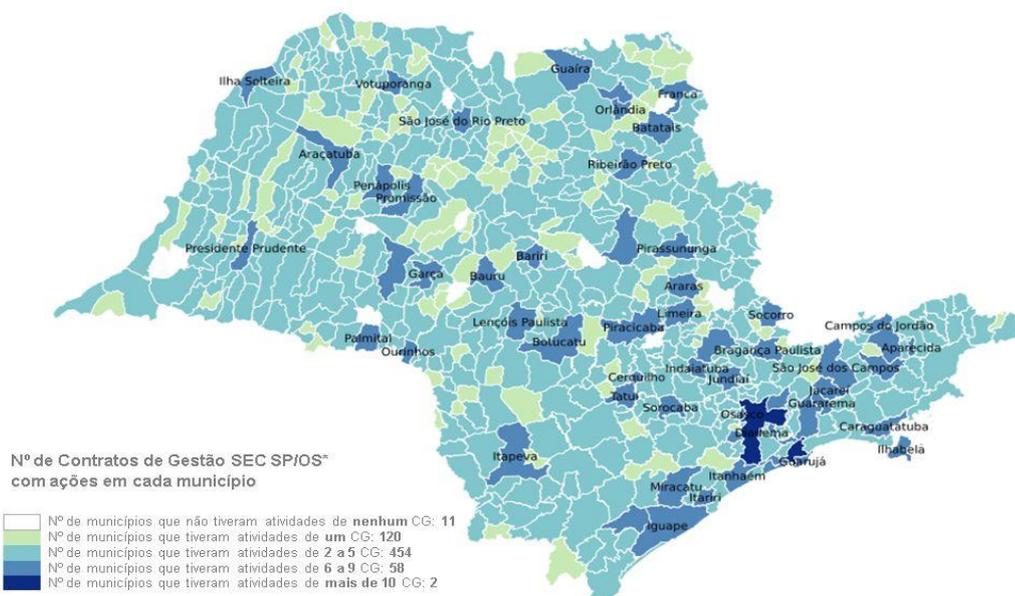
Avançando no intuito de melhor verificar a contribuição de cada contrato de gestão para atingir o resultado estratégico da Política Estadual de Cultura, qual seja: “cidadãos com acesso pleno, em todo o Estado, aos programas, grupos artísticos e equipamentos culturais, em toda a sua diversidade”, a Unidade 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



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

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.

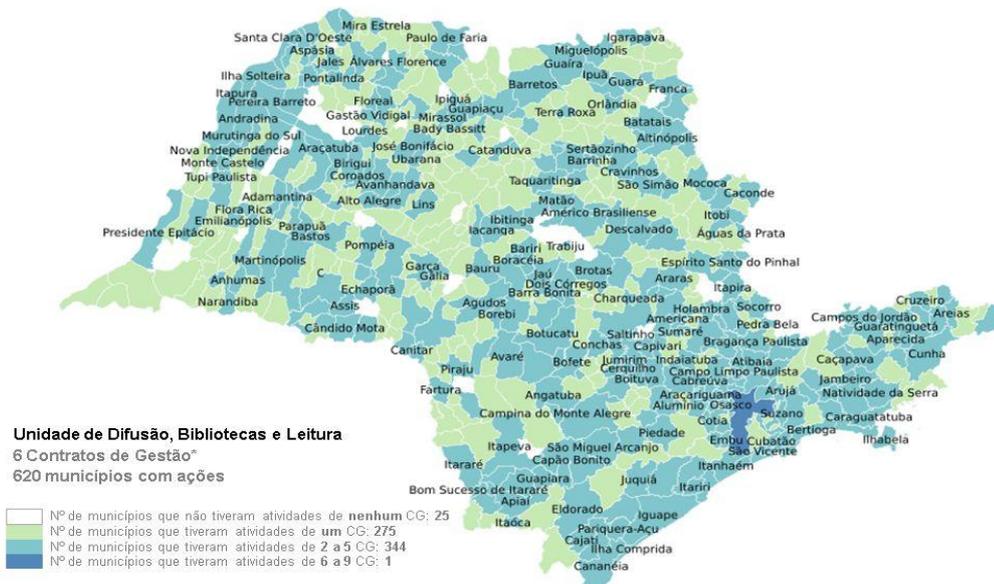
### Atuação da SEC em parceria com as OS no Estado de São Paulo em 2016



\*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.

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

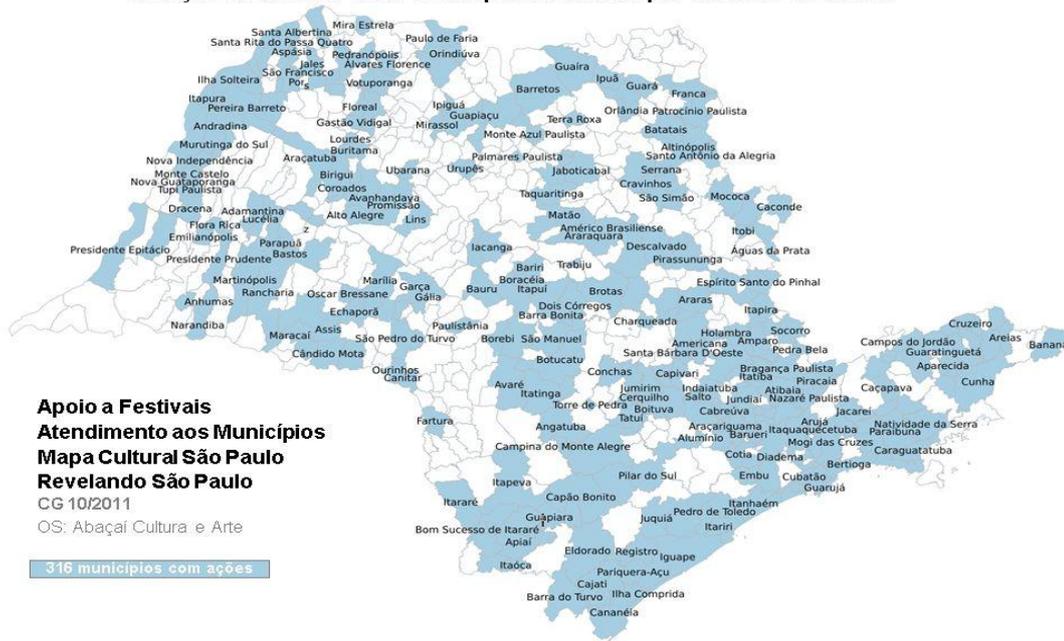


\*5 vigentes em 31/12/2016 e 1 encerrado no exercício.  
Fonte: Mapa construído pela Unidade de Monitoramento/SEC com base nos dados informados pelas Organizações Sociais na prestação de contas referente ao ano de 2016.



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

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



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

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

O contrato de gestão em tela manteve ações em 316 municípios, sendo 59 (15,7%) a menos que em 2015. Destes, 245 (77,5%) já haviam sido atendidos no ano anterior e 71 (22,5%) foram atendidos somente em 2016, apresentando retração no número total e baixa 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 sendo que, foi solicitado à OS enviar cópias de toda a documentação para anexar ao processo, e não obtendo retorno. 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\$)	5.815.000	7.267.344
Total despendido com RH (R\$)	5.359.694	5.385.842
% despesas de RH com relação ao orçamento	92%	74%
%despesas de RH com relação ao limite definido em CG	42%	48%
% limite para gastos de RH, definido no CG	55%	55%
Orçamento previsto para gasto com diretoria (R\$)	750.000	1.145.039
Total despendido com diretoria (R\$)	1.037.443	1.581.867
%despesas com diretoria com relação ao orçamento	138%	138%
%despesas com diretoria com relação ao limite definido em CG	15%	26%
% limite para gastos de Diretoria, definido no CG	15%	23%
Número de empregados CLT	61	16
Número de demissões no exercício	Não avaliado	41
Total despendido com rescisões (R\$)	Não avaliado	1.132.127
%despesas do Programa Edificações com relação as receitas totais	Não avaliado	0%
% piso para despesas do Programa Edificações, definido em CG	Não avaliado	0%
Parecer da Auditoria SENACONT	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	Regular com ressalvas	Dentro da Regularidade

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

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

Embora tenha havido um número grande de demissões no período, o limite de despesas com RH, tanto com relação ao máximo contratual quanto com relação ao previsto na planilha orçamentária não foi extrapolado. Já as despesas com dirigentes, em decorrência da demissão de um dos diretores, foram 38% acima do previsto e 3% acima do limite definido em contrato, conforme 10º Termo de Aditamento: "A Organização Social gastará no máximo 55% do total anual das despesas previstas no plano de trabalho, com despesas na remuneração e vantagens de qualquer natureza a serem percebidos pelos empregados da Organização Social no exercício de suas funções. A remuneração dos dirigentes da Diretoria não ultrapassará o valor de 23%, do máximo estipulado (55%)". Os demais aspectos de conformidade verificados no quadro acima foram regularmente cumpridos.

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

OS: ABAÇAI Cultura e Arte	2014	2015	2016	Varição 2016/2015
Mapa Cultural de SP	8,90	8,10	9,87	122%
Revelando SP	8,40	8,20	9,90	121%
Centro Cultura Diversidade SP	6,10	6,05	8,93	148%
Atendimento Municípios	6,10	6,58	N/A	-
Média do IT dos sites dos demais objetos contratuais geridos em parceria com OS	8,32	8,51	9,16	108%

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



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

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

O Índice de Transparência nos Sites dos Objetos Culturais geridos em parceria com OSs de Cultura é um indicador de transparência criado em 2013 pela Unidade de Monitoramento com apoio da então Secretaria de Gestão Pública, atual Secretaria de Planejamento e Gestão, e aplicado pela primeira vez em 2014, com base na pontuação aferida no último trimestre do ano. A partir de 2015, passou a valer a média dos 4 trimestres, dada a importância de manter os requisitos de transparência ao longo de todo o exercício. Para 2016, deu-se continuidade a forma de aferir de 2015. Os sites gerenciados pela ABAÇAI mantiveram-se na categoria “transparência satisfatória”, evidenciando a boa performance da OS na viabilização de acesso à informação correspondente ao contrato que contempla esses objetos durante todo o ano.

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

Buscando auxiliar os órgãos de controle nas demandas decorrentes da ADI 1923<sup>1</sup>, ainda em 2015, a UM elaborou o “Referencial de boas práticas de compras e contratações de serviços” e o “Referencial de boas práticas na contratação de recursos humanos”, ambos os documentos de apoio às OS na elaboração e revisão de seus manuais de compras e contratações de serviço e recursos humanos. Partindo desse referencial, em 2016, a equipe da Unidade de Monitoramento realizou, entre 25 de agosto e 01 de novembro, uma série de visitas técnicas (VTs) às sedes das organizações sociais parceiras da SEC, com foco na análise de processos de compras e contratações de bens e serviços, e contratações de recursos humanos, sobretudo sob a perspectiva da qualidade da gestão e governança. Em cada visita buscou-se verificar um conjunto de itens e identificar os principais pontos positivos ou os principais pontos passíveis de melhoria, conforme o caso. Além disso, as visitas permitiram coleta de subsídios práticos para a revisão e complementação dos citados Referenciais, contribuindo para aprimorar os respectivos regulamentos e manuais de cada OS parceira, além de, 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 OS em tela. Após a visita, assim como as demais entidades, a ABAÇAI recebeu comunicação sobre os principais aspectos observados, sendo sugerida pela UM a revisão de seus manuais para adoção de melhorias:

ABAÇAI	Pontos Positivos	Pontos Passíveis de Melhoria
<b>Compras</b>	- Formulário encaminhado ao setor financeiro indicando recebimento de bem ou serviço adquirido.	- Regulamento apresenta dificuldade na exposição das modalidades e faixas de valor (ex. carta convite é uma modalidade sem faixa de valor e pedido de cotação não está entre as modalidades, mas tem faixa de valor). - Uso de linguagem da Lei 8.666 em diferentes documentos do processo de compras e contratação (ex. termo licitação), o que poderia tornar o processo mais rígido e engessado. - Realização de contratação de serviço sem processo de seleção. Justificativa: solicitação SEC
<b>RH</b>	Organização no arquivo do prontuário e formulário de autorização para a promoção devidamente assinado pelos superiores e diretores.	Ausência de formulários com justificativa para contratação e promoção.

<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**

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

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

Com relação ao processo de contratação de serviço sem processo seletivo, devido à alegada solicitação da SEC – procedimento considerado ocorrência grave – seguindo orientação da Douta Consultoria Jurídica da Pasta, a UM solicitou os devidos esclarecimentos à Unidade Gestora, por meio do Memorando nº 11/2016, cabendo, após sua manifestação, encaminhar o referido expediente à Chefia de Gabinete, para as providências cabíveis, com sugestão de trânsito para exame da Consultoria Jurídica da Secretaria, conforme orientação recebida da mesma.

### **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 baixa compatibilidade salarial no caso da OS APAC, solicitando que ela se manifestasse quanto a essa avaliação. A APAC apresentou manifestação informando que dentre as instituições que participam da pesquisa Wiabiliza ela é a maior, e que a comparação com outras entidades menores, pode gerar distorções. Além disso, ela afirma que tem profissionais com bastante tempo de casa, de modo que seus salários incorporaram os reajustes anuais ao longo do tempo, sendo que para os novos colaboradores há um plano de cargos sendo seguido, já alinhado as oscilações de mercado, e em alguns casos necessitando até de equalização a maior. Por fim, afirma que seu Manual de RH e Plano de Cargos e salários está sendo revisto à luz do Decreto Estadual 62.528 de 31 de março de 2017, que estabelece novas regras para remuneração de RH.

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

Em 2016, devido ao contexto de crise, houve 31 demissões, que elevaram as despesas de pessoal em decorrência das verbas rescisórias pagas aos colaboradores dispensados, da ordem de R\$ 160.670,36, conforme tabela já apresentada nesse parecer. Apesar disso, a variação do quadro de colaboradores de 2015 para 2016 foi de apenas 5 empregados a menos, ou -2,6%, o que indica que ao longo do exercício, a OS realizou 26 novas contratações.

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



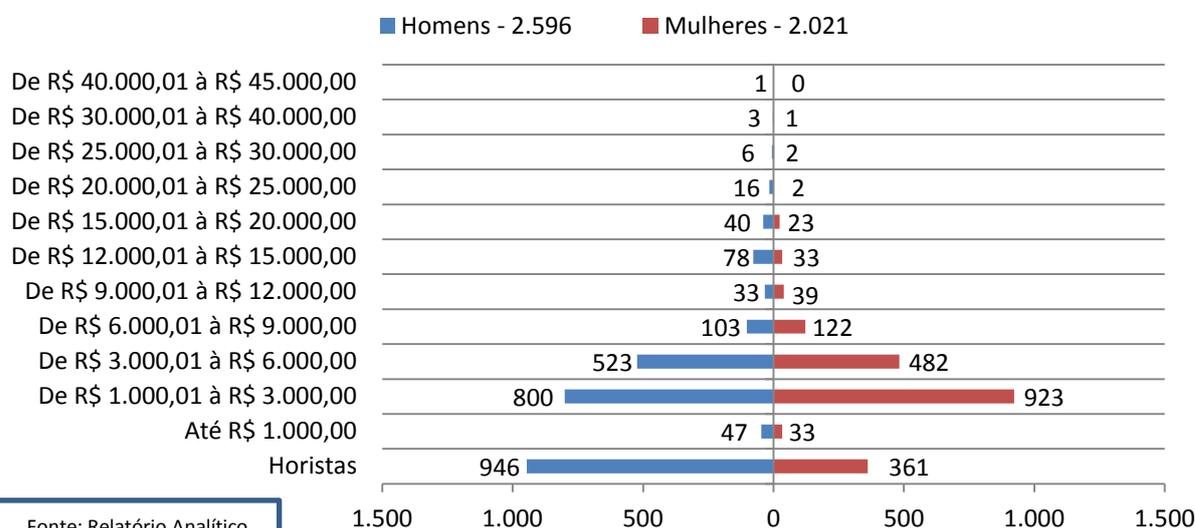
**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
SECRETARIA DA CULTURA  
UNIDADE DE MONITORAMENTO

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

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

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

Total de celetistas: 4.617



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

Os dados apresentados demonstram que:

- Dos 4.617 funcionários celetistas das 20 organizações sociais parceiras da SEC, 3.310 atuam em regime de dedicação regular (em média 44 horas semanais) e 1.307 são remunerados por hora trabalhada (horistas).
- Dos 4.617 funcionários a maioria (1.803 = 39,1%) ganha até R\$ 3 mil. Considerando os horistas, o percentual sobe para 67,4%.
- 1.005 funcionários ganham acima de R\$ 3 mil e até R\$ 6 mil, o que equivale a 21,8% do total geral ou 30,4%, excluídos os horistas.
- 80 funcionários ganham até R\$ 1 mil por mês.
- Há mais homens (56%) que mulheres (44%) no conjunto dos contratos de gestão, quando computados os horistas, porém quando descontados, a diferença diminui e a proporção se inverte (49,8% homens e 50,2% mulheres).
- Nos salários até R\$ 9 mil, há relativo equilíbrio entre o total de homens (1.473) e o de mulheres (1.560) que recebem essa remuneração, sem contar os horistas (pois não é possível avaliar a proporção real de remuneração entre os sexos, visto que o total de horas de cada funcionário pode variar devido a inúmeros fatores).
- Das 277 pessoas que recebem salários acima de R\$ 9 mil reais, 177 são homens e 100 são mulheres, o que equivale a 36% do total.



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

- Nas três faixas de remuneração mais altas, há 10 homens e 3 mulheres, sendo 1 homem na maior faixa salarial, 3 homens e 1 mulher na segunda maior faixa e 6 homens e 2 mulheres na terceira faixa.
- Vale acrescentar que, em relação a 2015, houve uma redução de 543 funcionários.

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

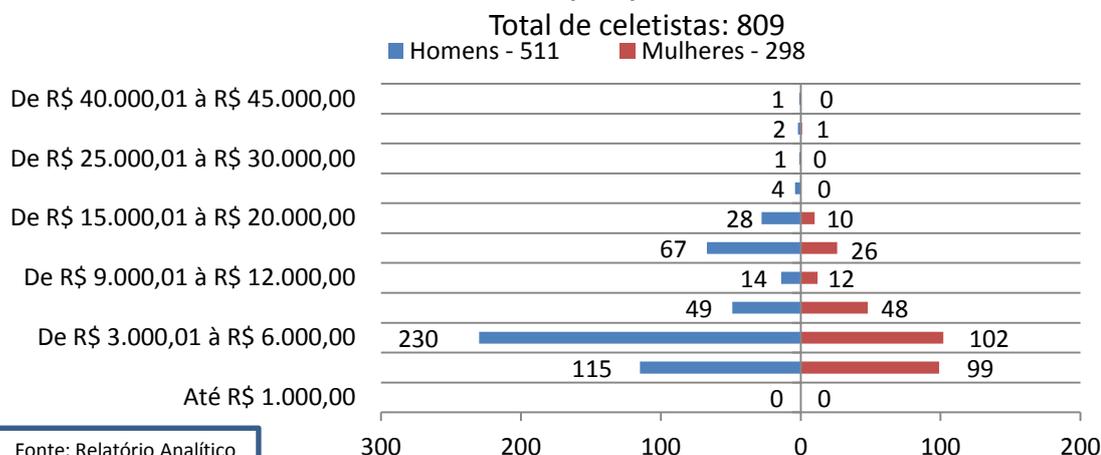
Uma vez que tais informações referem-se à média do conjunto de 26 contratos de gestão, é importante que cada OS avalie sua distribuição salarial entre as diferentes faixas que pratica, de acordo com seu manual de recursos humanos e seu plano de cargos e salários (sendo que as faixas aqui estabelecidas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

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

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

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

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

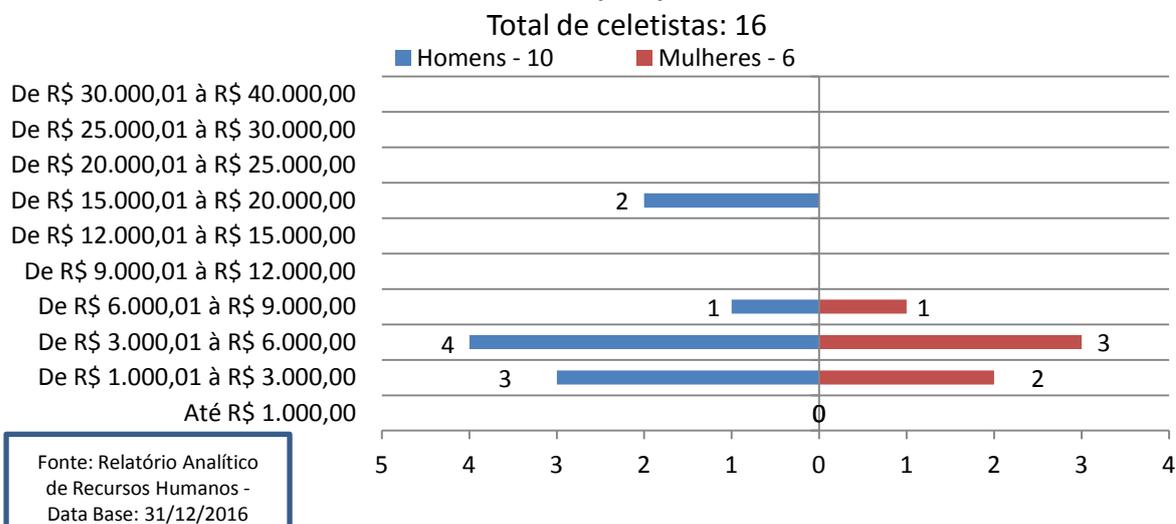


Fonte: Relatório Analítico de Recursos Humanos - Data Base: 31/12/2016



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

**Recursos Humanos (CLT) CG 10/2011 - 2016**



Vemos, pelos gráficos apresentados, que, no caso da área de Difusão e Bibliotecas, 26,5% dos funcionários das OSs ganham até R\$ 3 mil e 41% ganham acima de R\$ 3 mil até R\$ 6 mil. Há uma predominância de homens em todas as faixas salariais, o que se reflete no total de celetistas (dos quais 63% são homens). Essa proporção se mantém nas quatro faixas de maior remuneração (8 homens para 1 mulheres). Apenas 11 mulheres ganham acima de R\$ 15 mil. Dentre os homens, são 36.

Por sua vez, o quadro de pessoal deste contrato de gestão representou, em 2016, 0,3% do total de recursos humanos empregados pelo conjunto de parcerias firmadas com organizações sociais e 2% do total de recursos humanos de Difusão. No CG 10/2011, 62,5% são homens e 37,5% são mulheres. Já a distribuição salarial, concentra 31,3% do pessoal em salários até R\$3.000. Há dois colaboradores que ganham acima 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



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

das ações culturais é diretamente dependente da existência de pessoas que as realizam, sendo condicionada por ela a ponto de a substituição das pessoas que executam ocasionar mudanças expressivas nos resultados alcançados, na qualidade aferida e na satisfação de público. São exemplos disso os artistas que integram os grupos artísticos, os curadores de exposições e festivais, os professores nas escolas artísticas e os educadores dos serviços educativos, entre outros. Especialmente em ano de crise, esses fatores precisam ser considerados quando se trata de otimizar resultados e, muitas vezes, de substituir profissionais mais capacitados e mais bem remunerados por outros que ganharão menos, em virtude da necessidade de redução de gastos.

Seguindo a mesma lógica do exercício anterior, registramos que, para cogitar a possibilidade de realização das ações culturais pela SEC é preciso, antes de mais nada, verificar se a Pasta teria condições de assumir diretamente as responsabilidades atualmente compartilhadas com as organizações sociais por meio da parceria. No caso da força de trabalho, é fundamental que o Estado disponha de quadros ou de condições para contratá-los. O quadro abaixo apresenta as conclusões da análise efetuada, reapresentadas para 2016, porém sem alterações significativas em relação a 2015:

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



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

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\$ 95.477 no mesmo mês, para a remuneração de seus 16 empregados, cuja média salarial nominal em dezembro de 2016 foi de R\$ 5.967. Importa frisar que a OS não foi escolhida para continuidade da gestão dos objetos do CG a partir de 2017. Desse modo, realizou 45 demissões, sendo a maioria no último trimestre do exercício, tendo restado em dezembro 2 diretores e 14 outros colaboradores, o que pressionou a média salarial para cima. No entanto, ao longo do exercício a média salarial foi semelhante à de 2015, a saber, 4.069.

Considerando o custeio de recursos humanos, vemos que, do ponto de vista econômico e financeiro, o modelo OS é **mais vantajoso** que a execução do objeto contratual pela Administração Direta. Reiteramos que essa afirmação se torna ainda mais consistente quando se observa que o modelo OS na Cultura, ao utilizar uma forma preponderante (quase exclusiva) de contratação de pessoal, que é a CLT, equipara todos os seus colaboradores em termos de direitos trabalhistas, benefícios e encargos. No caso do Estado, a possibilidade de contar com servidores efetivos (que contam com estabilidade e aposentadoria especial) e servidores comissionados (sem nenhum vínculo, suscetíveis de demissão sem justa causa sem quaisquer benefícios ou garantias e sem aposentadoria especial) cria um fator de desequilíbrio da equidade entre os empregados.

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

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

## **OPINIÃO DA UM**

A crise financeira enfrentada pelo país diminuiu a arrecadação do Estado de São Paulo em 8,6% em relação ao projetado para 2016, o que teve como efeito, entre outros, a redução em 15,89% do orçamento previsto para a Secretaria da Cultura. Essa ocorrência acarretou aditamentos em



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

quase todos os contratos de gestão, para redução de orçamento e, conseqüentemente, de metas. Em paralelo, a SEC passou a solicitar das organizações sociais parceiras maior empenho na captação de recursos e na otimização dos recursos existentes.

A ABAÇAÍ, no CG 10/2011, tentou responder com a essa demanda, buscando fontes alternativas de recursos e parcerias que permitiram a continuidade de suas ações, tendo a realização integral do plano de trabalho, atingido 92%. Para a Unidade Gestora a prestação de contas da OS esteve dentro da regularidade, cabendo a ela acompanhar e atestar a qualidade e a efetividade dos resultados apresentados.

A avaliação da Unidade Gestora quanto à prestação de contas apresentada foi pela "DENTRO DA REGULARIDADE", 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 10/2011 no exercício de 2016 foi considerada **REGULAR**, 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.

Vale mencionar que a ABAÇAÍ apresentou na ocasião da convocação pública da Resolução SC 105 de 2016 proposta que não foi sagrada vencedora.

Com relação ao Parecer Anual UM 2015, referente à compatibilidade salarial, a solicitação realizada à OS não foi respondida. Não restaram pendências por parte da entidade quanto aos PA UM 2014 e 2013.

#### **OPINIÃO CONCLUSIVA ACERCA DO CG 10/2011**

Em 31/12/2016 encerrou-se o contrato de gestão 10/2011. Diante da avaliação realizada pela UM para este último exercício e considerando ainda:

- I) Os pareceres técnicos da Unidade de Difusão Bibliotecas e Leitura no período de vigência contratual;
- II) O parecer anual elaborado pela Unidade de Monitoramento dos Contratos de Gestão a partir de 2013, ano de sua criação;
- III) Os relatórios anuais de acompanhamento do contrato, elaborados pela Comissão de Avaliação dos Contratos de Gestão;

No âmbito da competência estabelecida pelo artigo 68-D, do Decreto Estadual nº 59.046, de 5 de abril de 2013, a Unidade de Monitoramento avalia como **regulares** os resultados do trabalho exercido pela Abaçaí Cultura e Arte na execução do contrato de gestão 10/2011; e recomenda à Unidade Gestora que as próximas pactuações considerem a necessidade de ampliação da captação de recursos e diversificação de fontes de receitas previstas em orçamento, bem como as devidas estratégias para viabilizar isso, de modo a fazer frente, à possibilidade de redução dos repasses públicos, conforme tem sido expresso nos termos de referência das últimas convocações públicas realizadas pela Pasta, em virtude da grave crise financeira que acomete o Estado.

São Paulo, maio de 2017.

Claudinéli Moreira Ramos  
Coordenadora da Unidade de Monitoramento



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

.....

**EQUIPE DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO**

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

**Coordenação:** Claudinéli Moreira Ramos

**Diretoria de Avaliação:** Marianna Percinio Moreira Bomfim (diretora)  
Ricardo Kazuo Ysimine, Carlos Curto Rodrigues Pato

**Diretoria de Monitoramento e Normas:** Vanderli Assunção Ferrarezi (diretora)  
Regiane Souza Lúcio

**Núcleo Apoio Administrativo:** Danielle Lima da Silva (diretora)

**Assessoria Técnica:** Liliana Sousa e Silva, Gabriela Toledo Silva, Eduardo Baider Stefani  
Letícia Bachani Tarifa

**Estagiári@s:** Larissa Rodrigues Ribeiro, Rodrigo Ribeiro de Lima

Contatos: [monitoramento.cultura@sp.gov.br](mailto:monitoramento.cultura@sp.gov.br) São Paulo, Secretaria da Cultura, Maio/2017.



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

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

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

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

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

**OBSERVAÇÕES:**

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

A seguir, apresentamos o quadro-síntese de avaliação.



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

**QUADRO-SÍNTESE DE AVALIAÇÃO – PA UM 33.2017 REF. A 2016 – ABAÇAI**

	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%	0,75	
	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		0	
	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	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
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>7,25</b>	
<b>AVALIAÇÃO FINAL DA EXECUÇÃO CONTRATUAL EM 2016 - CG Nº 10/2011:</b>				<b>REGULAR</b>	

Unidade de Monitoramento, SEC SP - maio/2017.