

# JORNADAS DE CAPACITAÇÃO

## PARCERIAS COM O TERCEIRO SETOR

ESCOLA MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE SÃO PAULO - AMASP

### O MONITORAMENTO INTELIGENTE E EFETIVO NA VISÃO DE UMA ENTIDADE SEM FINS LUCRATIVOS


---

### *O CASE DA OSESP - SALA SÃO PAULO*

# **HISTÓRICO: INSTITUIÇÕES CULTURAIS PAULISTAS LIGADAS AO GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**




## COMO ERA ANTES DAS OSs

- ✓ Equipamentos culturais como a Osesp, a Sala São Paulo e a Pinacoteca, dentre outros, estavam dentro da estrutura da administração direta do GOV SP
  - ✓ Os equipamentos contavam com alguns poucos funcionários públicos na gestão e execução de tarefas burocráticas, mas as atividades finalísticas eram todas desempenhadas por pessoas contratadas em regime emergencial, renovado sequencialmente, ou em regime de credenciamento (pagamento por hora aula)
  - ✓ Dificuldades na gestão, contratação e reposição de pessoal
  - ✓ Dificuldades administrativas, orçamentárias e na realização da manutenção dos acervos
  - ✓ Graves problemas na manutenção e segurança dos espaços ocupados
  - ✓ Ausência de AVCB, Alvará de Funcionamento e Certificado de Acessibilidade
- 

## COMO ERA ANTES DAS OSs


- ✓ Baixa geração de receitas pelos equipamentos, que, quando existiam, eram destinadas ao caixa geral do GOV SP
- ✓ Dispersão das despesas entre diversos órgãos/unidades do GOV SP
- ✓ Criação das Associações de Amigos para apoiar a gestão, contratar pessoal, buscar patrocínio e executar reparos emergenciais
- ✓ Assinatura de convênios com entes da Administração Indireta como Fundação Padre Anchieta (FPA) e Fundação Memorial da América Latina (FMAL) para apoiar a gestão, contratar pessoal, buscar patrocínio, executar reparos emergenciais
- ✓ Governança confusa entre as entidades públicas apoiadas e as apoiadoras
- ✓ Ausência de planejamento de médio e longo prazo
- ✓ Baixa transparência
- ✓ Fiscalização do Ministério Público do Trabalho com assinatura de TAC para regularização da contratação da mão de obra (2003/2004)

## COMO ERA ANTES DAS OSs

- ✓ Criação de grupo de trabalho na Secretaria da Casa Civil para implementação do modelo OS na área da Cultura no GOV SP (2003/2004)
  - ✓ Incentivos:
    - às Associações de Amigos existentes para sua qualificação como OS
    - à criação de novas instituições para qualificação como OS
  - ✓ Negociação dos primeiros contratos de gestão:
    - Dificuldade para encontrar parceiros com finanças e governança estruturadas
    - Poucas informações sobre custos e força de trabalho dos equipamentos públicos
    - Passivos trabalhistas e tributários desconhecidos
    - Orçamento insuficiente para contratação do pessoal na CLT
    - Inexistência de inventários patrimoniais e dos acervos
- 

**OSESP E A SALA SÃO PAULO**



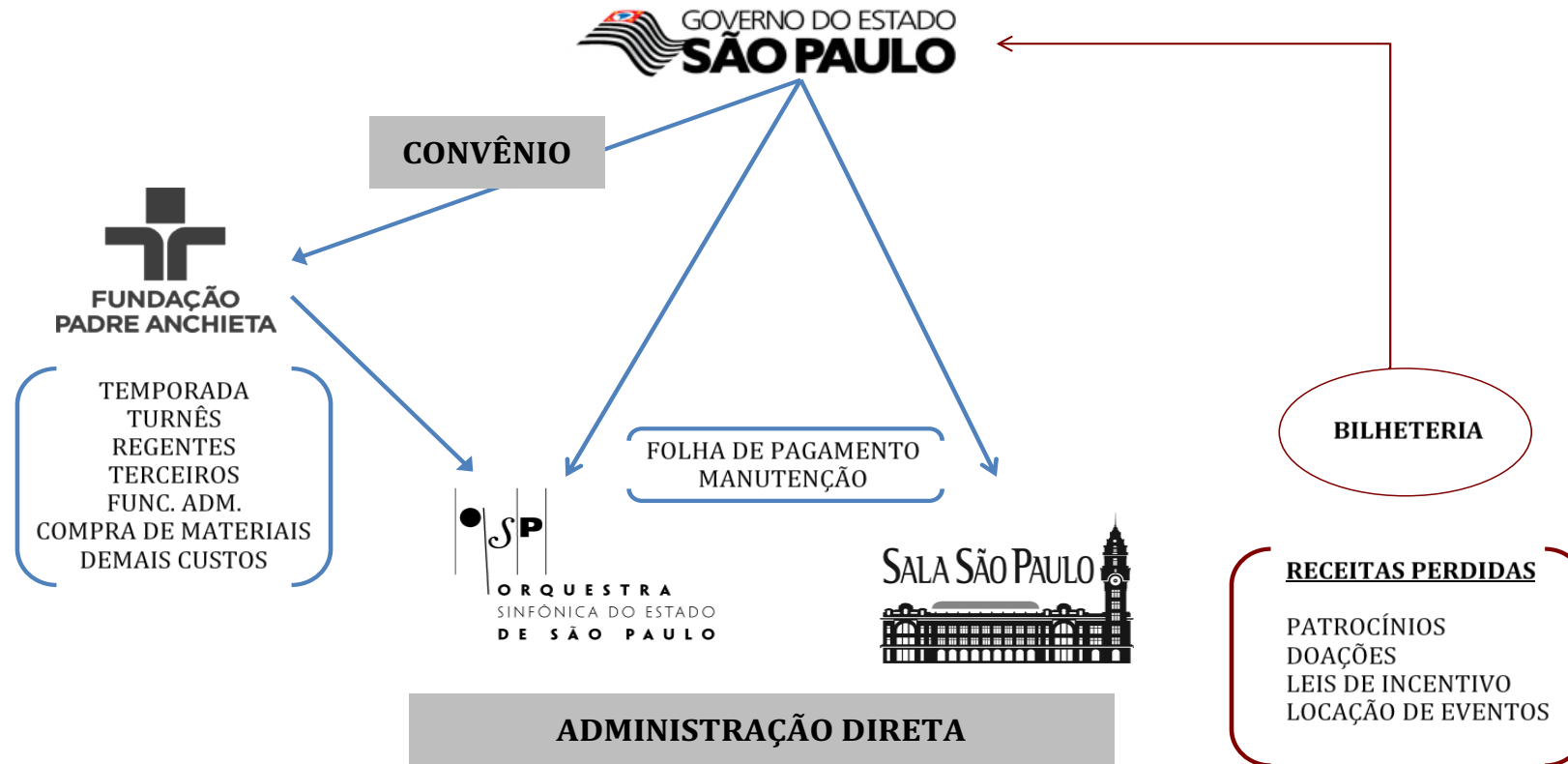
- Osesp criada em 1954 dentro da estrutura do governo do estado de São Paulo
  - Reformulada em 1997 com ingresso de aproximadamente 40 músicos estrangeiros (dentro da estrutura do governo do estado de São Paulo com auxílios da FPA)
  - Sala São Paulo inaugurada em 1999 no edifício sede da antiga Estrada de Ferro Sorocabana
  - Fundação Osesp instituída em 06/2005 (fundação de direito privado)
  - 1º CG assinado em 11/2005
- 

## TRANSIÇÃO PARA MODELO OS DIFICULDADES A SEREM SUPERADAS

- Regularização da força de trabalho, da situação imigratória dos músicos estrangeiros e gestão do passivo trabalhista
- Contratação de maestros e solistas estrangeiros com a antecedência necessária + pagamentos no exterior
- Realização de turnês internacionais, contratadas com até 5 anos de antecedência (transporte, hospedagem, alimentação, diárias, locação de teatros, publicidade etc.)
- Gravação, distribuição e comercialização de CDs e DVDs no Brasil e no exterior
- Contratação de serviços específicos (sonorização, iluminação, transporte de instrumentos, seguro de instrumentos etc.)
- Lógica anual do orçamento público x temporadas e turnês programadas com 3 anos de antecedência
- Receitas operacionais não vinculadas à Osesp e à SSP
- Orçamento disperso entre várias unidades da Secretaria de Cultura e Fundação Padre Anchieta



## FLUXO DO \$\$\$ ANTES DA F. OSESP



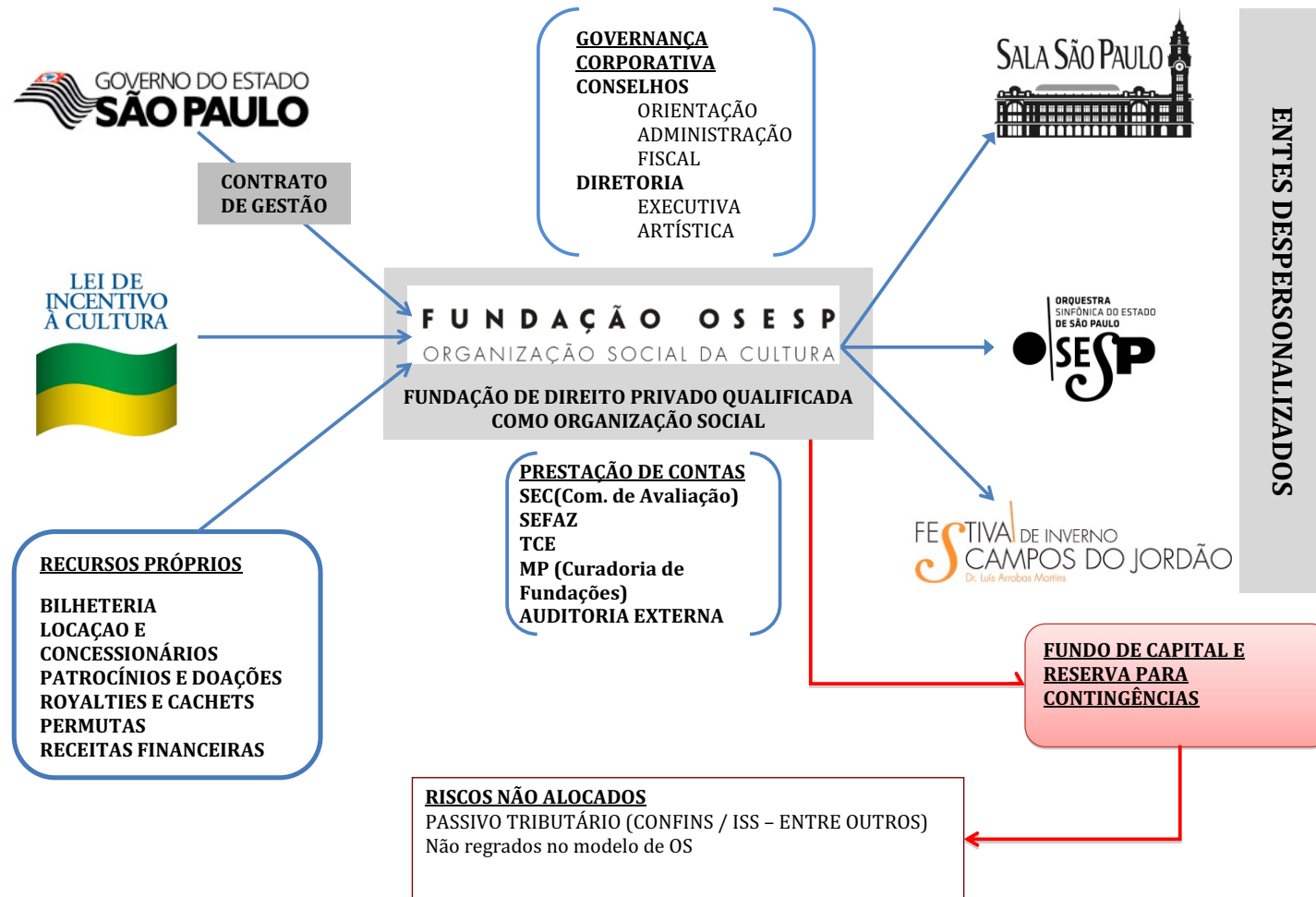
### **PROBLEMAS**

INEFIÊNCIA NA ALOCAÇÃO DOS RECURSOS  
DESCONHECIMENTO DO REAL CUSTO DOS SERVIÇOS  
IMPROPRIEDADE DA FONTE DO CUSTEIO  
FUGA DE RECEITAS  
CONVÊNIO - INSTRUMENTO POUCO FLEXÍVEL

### **RISCOS NÃO ALOCADOS**

TERMO DE AJUSTAMENTO DE CONDUTA (TAC)  
PASSIVO TRABALHISTA  
PASSIVO TRIBUTÁRIO  
CONTRATOS IRREGULARES DE EXPATRIADOS

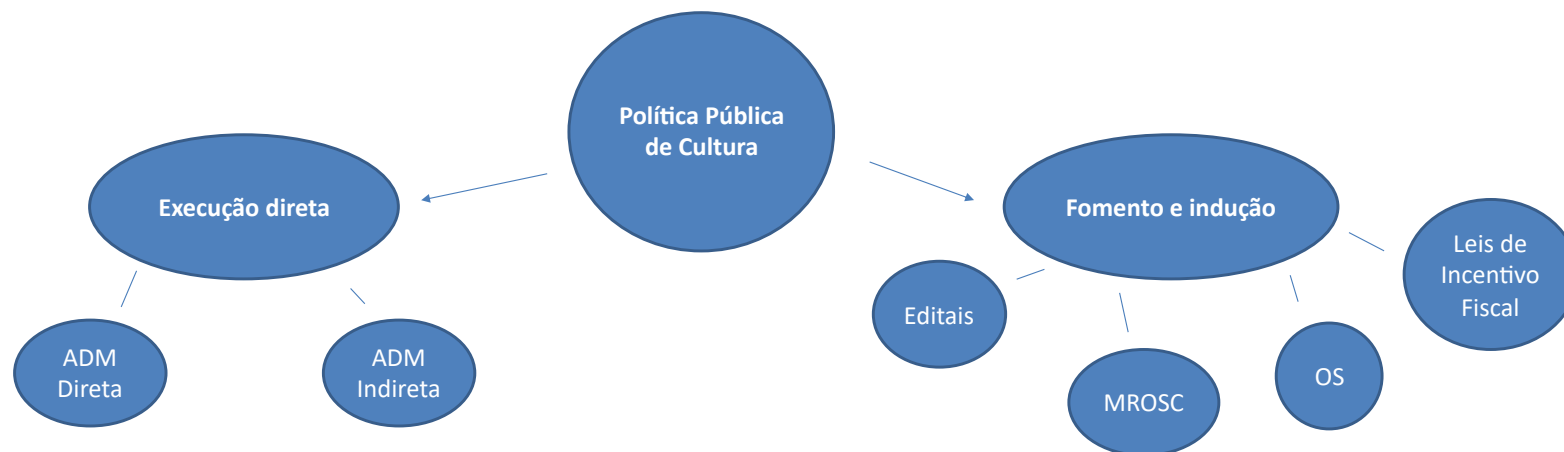
# FLUXO DO \$\$\$ DEPOIS DA F. OESP



**FORMULAÇÃO, FOMENTO E CONTROLES**




- **Dever/Poder de definição da Política Cultural pelo Poder Público**
  - Estabelecimento de **políticas, diretrizes, metas, resultados e alocação de recursos** com a **participação da sociedade civil**
  - Escolha **fundamentada** das ferramentas mais **eficientes** para sua implementação



- **Busca e qualificação de parceiros**
  - Requisitos para qualificação (experiência prévia, qualificação do corpo de diretores e empregados, governança, transparência, regularidade jurídica e fiscal...)
  - Elaboração de editais para seleção do melhor parceiro contendo: o **referencial orçamentário, prazo, diretrizes e atividades** e os **indicadores** para aferição dos **resultados** esperados



## CONTROLES EXTERNOS

- **Estruturação do aparato estatal para atuação indireta por meio do fomento**
    - Monitoramento e fiscalização das atividades finalísticas
    - Fiscalização da qualidade das entregas e satisfação dos usuários
  - **Contrato de gestão como instrumento de direcionamento e indução na implementação pela via do fomento da Política Pública**
    - Plano de Trabalho (metas, resultados esperados, indicadores para avaliação)
    - Referencial Orçamentário (planejamento, alocação de recursos, limites)
  - **Assembleias Legislativas e Câmaras de Vereadores**
    - Comissão de Cultura
    - Comissão de Orçamento
    - Audiências Públicas
  - **Tribunais de Contas**
    - Equipes especializadas
    - Visitas aos equipamentos e atividades (resultados alcançados e satisfação dos usuários)
    - Verificação orçamentária e financeira
  - **Ministério Público**
- 

## CONTROLES INTERNOS

- **Autonomia responsável para execução das atividades com agilidade de flexibilidade e atingimento das metas e resultados pactuados no contrato de gestão**
- **Importância dos órgãos de governança e controle interno**
  - Conselho de Administração

3  
modelos

Governo +  
Sociedade Civil +  
Empregados

Sociedade Civil +  
Empregados

livre

- Conselho Fiscal
- Comitê de Ética
- Canal de denúncia com apuração independente
- Programa de Integridade e *Compliance*

- **Auditoria externa independente e Relatório de Controles Internos**

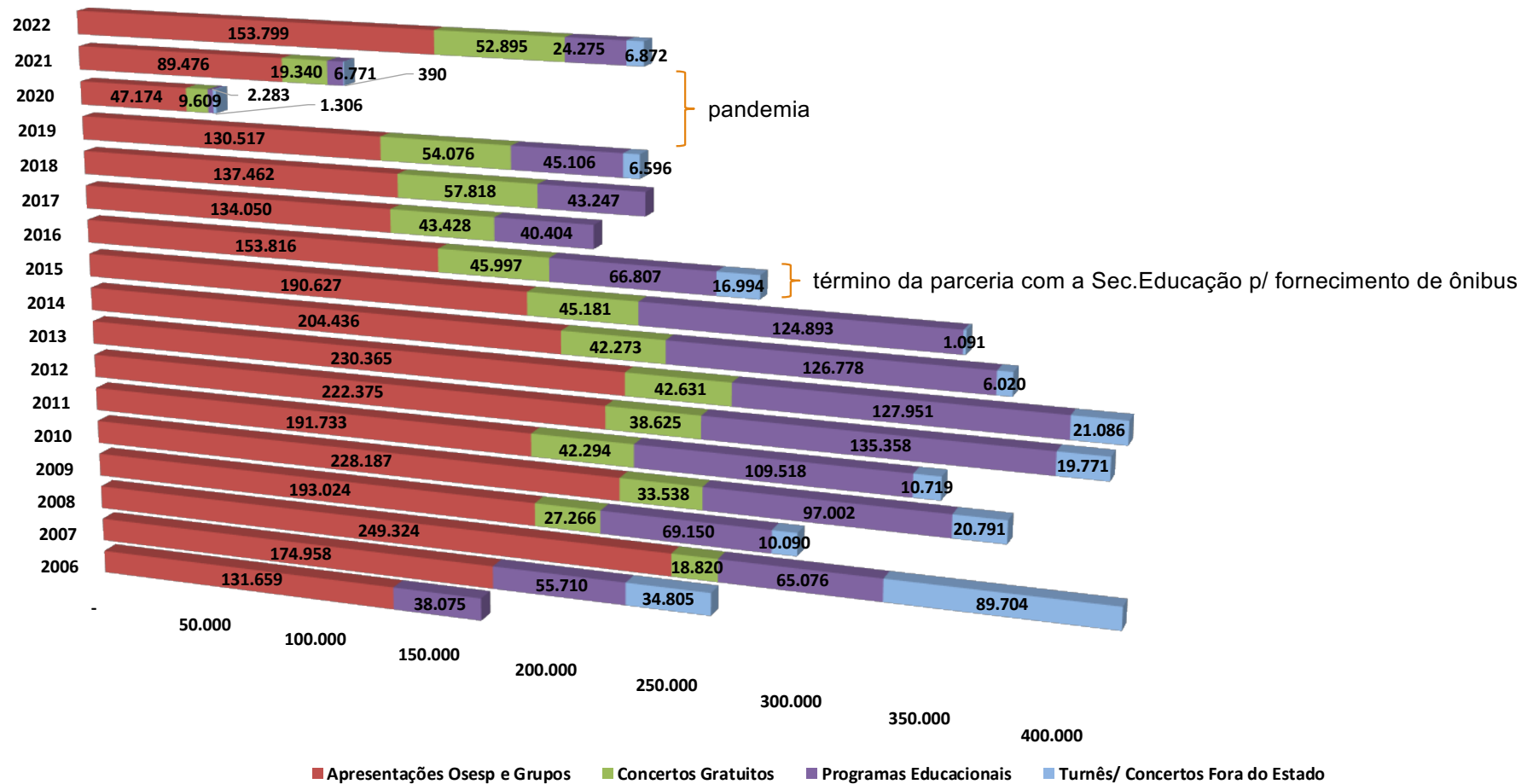
## **ATIVIDADES E RESULTADOS**





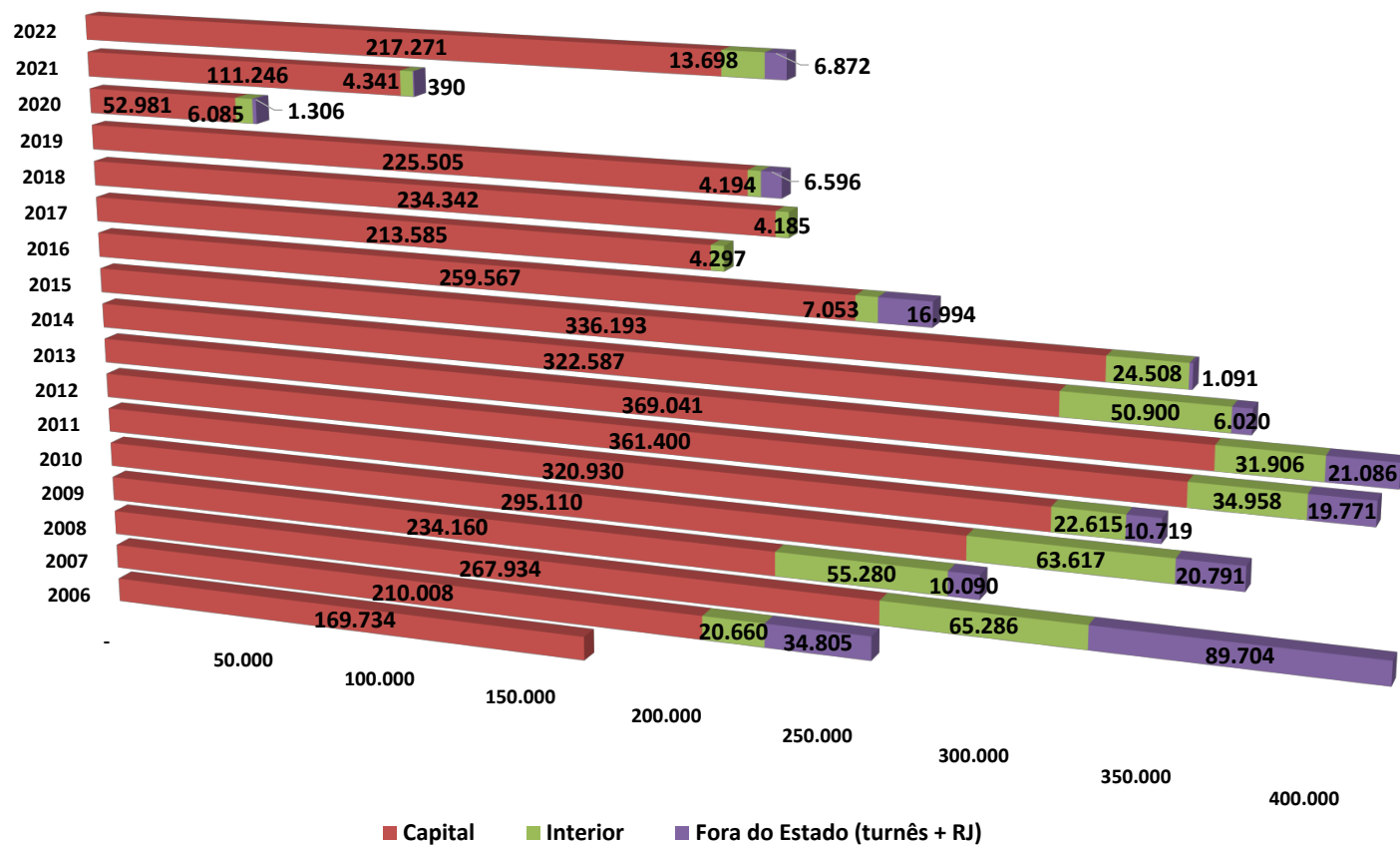
# PÚBLICO PAGANTE, GRATUITO E EDUCATIVO

## Osesp - Público 2006 - 2022



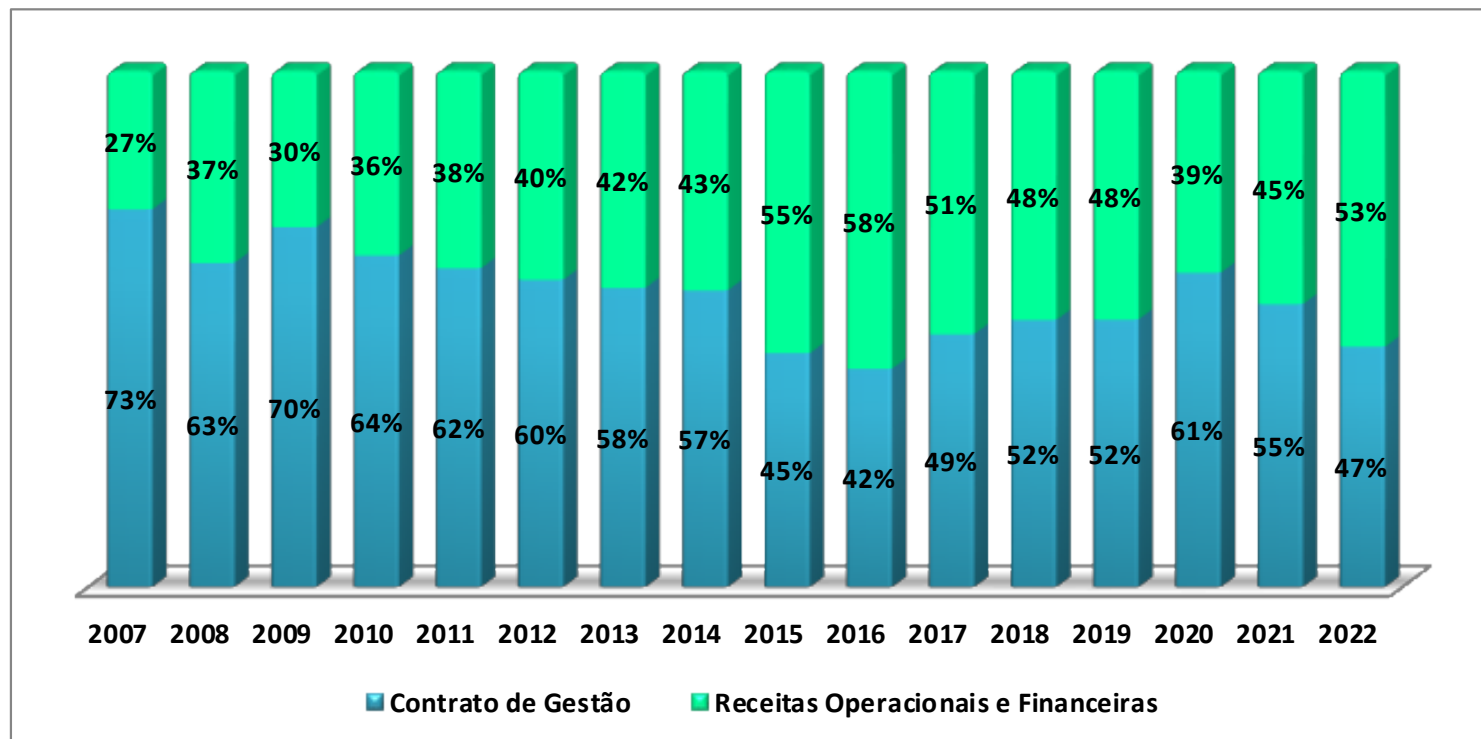
# PÚBLICO CAPITAL, INTERIOR E FORA DO ESTADO

Oesp - Público 2006 - 2022



## POTENCIAL DE GERAÇÃO DE RECURSOS

Em Milhares	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Contrato de Gestão	44.263	44.684	46.919	46.385	45.189	46.578	58.390	58.212	58.498	38.825	43.736	43.535	49.667	56.288	48.282	57.101	72.152
Receitas Operacionais e Financeiras	13.991	16.334	27.731	20.064	25.118	28.791	39.624	42.138	43.246	46.779	59.671	45.305	46.256	52.247	30.949	46.997	82.693
Total de Receitas	58.254	61.018	74.649	66.450	70.307	75.369	98.014	100.351	101.744	85.603	103.407	88.841	95.923	108.535	79.231	104.097	154.846



## SATISFAÇÃO DO PÚBLICO COM A OSESP

**P6:** Considerando a qualidade musical da Osesp, qual a sua avaliação de uma forma geral? Por favor, dê uma nota de 1 (péssimo) a 10 (excelente). Assinale somente uma alternativa **(RU)**

Média	ASSINANTE	AVULSO
2022	9,5	9,6
2021	9,4	9,6
2019	9,2	9,7
2018	9,2	9,4
2017	9,0	9,4

	2022	2021	2019	2018	2017
Notas 6 ou -	1%	0%	0%	1%	2%
Notas 7 e 8	10%	12%	11%	16%	19%
Notas 9 e 10	89%	88%	89%	83%	79%
Média	9,5	9,5	9,2	9,3	9,2

Base: Amostra Total - 746

## SATISFAÇÃO DO PÚBLICO COM A SALA SÃO PAULO

P17: Considerando a Sala São Paulo, qual a sua avaliação de uma forma geral? Por favor, dê uma nota de 1 (péssimo) a 10 (excelente).  
Assinale somente uma alternativa (RU)

Média	2022	2021	2019	2018	2017
Assinante	9,4	9,5	9,3	9,2	9,2
Avulso	9,5	9,6	9,5	9,3	9,3


%	2022	2021	2019	2018	2017
Notas 6 ou -	1	1	1	1	2
Notas 7 e 8	14	12	12	17	19
Notas 9 e 10	85	87	86	82	79
Média	9,5	9,5	9,4	9,3	9,2


Base: Amostra Total – 746

**CONQUISTAS E DESAFIOS**




## CONQUISTAS

- ✓ Regularização e profissionalização da força de trabalho (áreas meio e fim)
  - ✓ Regularização, reformas, ampliação e melhorias nos equipamentos
  - ✓ Regularização e racionalização do fluxo de receitas e despesas
  - ✓ Ciclos de planejamento de 5 anos ou mais
  - ✓ Melhoria substancial na transparência
  - ✓ Rotinas estabelecidas de mensuração, avaliação e prestação de contas
  - ✓ Alavancagem de recursos para provisão de serviços de cultura via captação e geração de receitas
  - ✓ Incremento substancial do número de equipamentos, atendimentos e público
  - ✓ Nível de satisfação elevado por parte dos usuários
- 

- ✓ Evitar a perda da autonomia, da flexibilidade, da capacidade de inovar e da agilidade das OSs (movimento pendular)
    - regulamento próprio de compras (bens e serviços) que contemple as especificidades das atividades das OSs
    - seleção de pessoal de acordo com regras próprias e adequadas às atividades das OSs
  
  - ✓ Induzir o aumento da governança das OSs por meio de regras mais rígidas para qualificação, além de verificações periódicas quanto à manutenção dos requisitos que ensejaram a qualificação
    - programas de Integridade/*compliance*
    - canal de denúncias com apuração independente
    - código de ética
    - periodicidade mínima das reuniões dos conselhos e requisitos mínimos para função de conselheiro
    - rol de temas/assuntos de competência obrigatória dos conselhos etc.
- 



- ✓ Introdução nos contratos de gestão de instrumentos eficientes de mensuração e alocação de riscos – **matriz de riscos**
  - ✓ Capacitação dos órgãos de controle para uma fiscalização dos resultados e das entregas das OSs via contratos e gestão. Deixar de fiscalizar apenas os meios e passar a realmente monitorar e fiscalizar **resultados, qualidade e satisfação dos usuários**
  - ✓ Desenvolver e aplicar metodologia para **medição de impacto**
  - ✓ Aperfeiçoamento contínuo das políticas de transparência para divulgação de informações de forma **integrada, completa, simples, concisa e direta**
  - ✓ Incremento dos mecanismos de **controles internos e governança**
  - ✓ Regulamentação e estímulo à consolidação e fortalecimento das OSs por meio de captação, geração de receitas próprias com regras claras e objetivas que viabilizem a **construção e manutenção de patrimônio próprio**
- 

OBRIGADO!

[faustoarruda@osep.art.br](mailto:faustoarruda@osep.art.br)

