



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

**PA-UM N º 09/2017**

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

Contrato de Gestão nº 01/2015

Objetos: Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo, Sala São Paulo e Festival de Inverno  
de Campos do Jordão

OS: Fundação Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo - FOSESP

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 .....	08
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 .....	22
Quadro-Síntese dos Critérios de Avaliação da UM .....	25



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

## **APRESENTAÇÃO**

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

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

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

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

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

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

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

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



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

**I. EFICÁCIA E EFETIVIDADE**

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

Do ponto de vista qualitativo, cumpre destacar que a Unidade Gestora (Unidade de Difusão Cultural, Bibliotecas e Leitura, UDBL) validou integralmente as informações apresentadas pela OS no quadro resumo e considerou os resultados de 2016 satisfatórios.

**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
	(CG 41/2010)	(CG 01/2015)	
Nº de ações com metas previstas	78	31	100
Nº de ações com metas <u>integralmente</u> cumpridas	76	30	102*
% de cumprimento integral do plano de trabalho	97%	103%	100%
Nº metas condicionadas a adição ou otimização de recursos	0	0	2
Nº de metas condicionadas <u>integralmente</u> cumpridas	-	-	2
% de cumprimento integral de ações condicionadas	-	-	100%
Nº de ações com metas não executadas com justificativa aceita pela UGE	2	1	-
Índice de satisfação do público/aluno	91%	91%	91%
Número de municípios com ações previstas no Plano de Trabalho	Não avaliado no PA UM 2015		7
Número de municípios atingidos com ações do Plano de Trabalho	24		13
% de municípios atingidos por ações com relação ao previsto	-	-	186%

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

\*No quadro resumo a OS informa a realização de duas metas a mais do que as 100 previstas, inferindo-se que houve a soma das duas ações condicionadas realizadas por ela no total de ações integralmente cumpridas.

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

Embora tenha sido um ano de contingenciamento orçamentário, houve praticamente continuidade das ações previstas no plano de trabalho, tendo a OS obtido êxito semelhante ao da realização do plano de trabalho no ano anterior, com destaque para as ações de circulação realizadas, que apesar do cenário econômico consideravelmente adverso, impedindo e alcançar os patamares dos exercícios anteriores, superaram significativamente as metas previstas, evidenciando o empenho da OS para assegurar o cumprimento integral das ações e garantir tanto quanto possível a oferta cultural qualificada a novos públicos pelo interior do Estado.

**B. PRINCIPAIS RESULTADOS FINALÍSTICOS ALCANÇADOS**

Seguem os principais resultados finalísticos de 2016, comparados com 2014 e 2015:

PRINCIPAIS RESULTADOS FINALÍSTICOS	2014	2015	2016 *		
	REALIZADO	REALIZADO	PREVISTO	REALIZADO	REAL/PREV
Ação/público/etc					
Nº de Concertos – SP capital (1)	188	<b>236</b>	218	224	103%
Nº de Concertos – Interior/ Litoral (2)	51	23	10	11	110%
Nº de Concertos – Fora do Estado (3)	5	<b>6</b>	4	4	100%



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

Nº de ações educativas (4)	<b>271</b>	<b>604</b>	654	720	110%
Público educativo (5)	<b>125.527</b>	<b>121.867</b>	50.718	56.802	112%
Público total	268.626	350.770	209.624	313.892	150%

Fonte: Quadro resumo enviado pela OS e, para público total, p. 4 do Relatório Anual FOSESP 2016.

\* 2016 (1) Ações: 1.1; 1.4; 1.6; 1.8; 1.10; 1.14; 1.16; 1.20; 7.1 e 3.3. (2) Ações: 1.28; 1.38 e 1.40. (3) Ações: 7.5. (4) Ações: 3.1; 7.7; 7.8; 7.13 e 7.14. (5) Ações: 7.9; 7.10; 7.12; e 7.15.

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

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

Com base no quadro, observa-se realização integral dos concertos previstos na capital. A redução orçamentária levou à redução do número de concertos no Interior e Litoral. Além disso, segundo relatório da OS, o contingenciamento levou também à redução de parte das ações, com menor itinerância do coro, redução do programa Descubra sua Orquestra, além de uma mudança significativa no Festival de Inverno de Campos de Jordão, substituindo ações de formação com bolsista *in loco* por uma semana de formação sem bolsas na Sala São Paulo. A redução das ações não impediu que a meta de público total fosse atingida e superada em 50%.

Ainda com relação aos resultados, em seu Relatório Anual a organização social afirma ter realizado ações de monitoramento e avaliação qualitativa de suas ações, conforme informa em seu quadro resumo: *Foram realizadas 5 pesquisas de satisfação: Satisfação geral do público em relação a execução dos concertos: realizada por entrevistas online via email-convite para compradores avulsos, associados, assinantes novos e antigos que obteve um resultado de 91% de aceitação do público. Avaliação da Sala São Paulo de uma forma geral: da mesma forma do anterior e obteve um resultado de 93%. Avaliação do Programa Descubra a Orquestra: realizada através de aplicação de questionários de autopreenchimento disponibilizados para professores de escolas Públicas e Privadas obteve um resultado de 98% de aprovação. Satisfação da Turnê Osesp Itinerante: realizada através de questionários presenciais nas apresentações, que obteve um resultado de 98% de aprovação pelo público. Festival de Campos do Jordão, satisfação geral em relação à qualidade artística do concerto: realizada através de questionário de autopreenchimento enviado através de link, obteve 92% de aceitação*

Além disso, a UGE realizou acompanhamento *in loco* ou à distância e avaliação dos resultados qualitativos, conforme descreve em seu Parecer Técnico, p. 37-39: *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 1 nº 50.941, de 05 de julho de 2006) e, portanto, se atem à verificação do cumprimento e execução do plano de trabalho estabelecido para a Fundação Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo.*



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

**C. EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA**

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

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

	2015	2016		2016/2015	2016
	Realizado'	Previsto	Realizado	R/R'	R/P
Repasses SEC	36.260.000	48.358.588	39.594.729	109%	82%
Captação	46.684.462	45.519.471	46.967.784	101%	103%
Receitas Financeiras	2.625.785	2.005.663	434.648	17%	22%
Outras Receitas	1.713.061	1.598.000	11.519.869	672%	721%
Utilização de reservas financeiras*	1.713.061	-	11.519.869	672%	-
Fundo de Capital	-	1.598.000	-	-	-
Total das receitas	<b>87.283.308</b>	<b>97.481.721</b>	<b>98.517.029</b>	113%	101%
Total de despesas	<b>98.713.266</b>	<b>97.481.721</b>	<b>98.517.029</b>	100%	101%
Receitas – Despesas	- 11.429.958	-	-	-	-
Receitas/Despesas	0,88	1,00	1,00	-	-

Fonte: Relatório Anual da OS 2016 e PA UM 2015

(\*) Observação da FOESP: O valor de R\$ 11.519.869 está sendo reportado na linha "Utilização de Reservas Financeiras", pois conforme orientação da SEC, de acordo com o ofício 128/2016, a Fundação OSESP deveria utilizar suas reservas para cobrir os custos das atividades e eventual déficit gerado pelo corte no repasse do CG 01/2015. Importante esclarecer que, de acordo com as Normas Brasileiras de Contabilidade (NBC), esse valor não pode ser integralmente reconhecido como receita, uma vez que parte dele é resultado de exercícios anteriores.

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

Repasse: O 1º termo de aditamento do CG01/2015 previa o repasse de R\$48,3 milhões. Dado o cenário de crise, o repasse efetuado foi de R\$39,6 milhões, montante 18% abaixo do previsto, ajustado no 2º termo de aditamento do contrato. A redução e alteração de prazos nas parcelas de repasse, influenciaram o fluxo de caixa gerando impacto determinante nas receitas financeiras do período (p.112, relatório OS).

No entanto, a OS afirma a título informativo na nota explicativa nº 2 da planilha orçamentária (p.320 do Relatório Anual) que o total de receitas financeiras do acumulado no ano relativo aos Contratos de Gestão 05/2005 e 04/2010 foi de R\$ 10.561.980. Tal valor engloba os rendimentos das disponibilidades, correções financeiras das provisões de COFINS e INCRA, depósitos judiciais e rendimento financeiro do Fundo de Capital (Endowment). Afirmar ainda que o valor da receita do Contrato de Gestão é composto pelos repasses realizados pela SEC (R\$ 39.201.659) e pelas receitas financeiras dos valores repassados e dos depósitos Judiciais do CG 01/2015 (RS 393.070). Importa mencionar que na resposta ao PA UM 17 2016 referente a 2015, a OS, ao ser questionada sobre a razão das receitas financeiras de contratos anteriores não serem consideradas receita financeira do contrato em vigência, explicou que seus CGs anteriores (CGs 05/2005 e 41/2010) *possuem disposições essencialmente idênticas sobre a titularidade e destinação dos eventuais excedentes financeiros dos contratos de gestão. Tais disposições, contudo, diferem substancialmente do regime previsto pela cláusula 10ª do CG 1/2015. Sendo assim, a FOESP e a SEC houveram por bem explicitar no instrumento contratual que as regras do novo ajuste não se aplicam aos saldos e excedentes dos CGs 05/2005 e 41/2010(sic), como se lê do item 9 da cláusula 13ª do CG 1/2015: "O*



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

presente Contrato de Gestão não se aplica às situações anteriores à sua vigência, as quais estão abrangidas pelos Contratos de Gestão 05/2005 e 41/2010, respectivamente”. Por essa razão, embora a OS informe em nota o montante anual de rendimento financeiro, tal valor não é apresentado na linha da planilha orçamentária relativa à receita financeira do exercício.

Do montante total repassado, R\$1,758 milhões se referem especificamente ao Festival de Inverno de Campos do Jordão. A previsão inicial de repasse na assinatura do CG era de R\$ 2,4 milhões para este festival.

Captação: A OS conseguiu superar em 3% sua meta de captação, mesmo no cenário adverso, sobretudo, graças aos recursos operacionais. A captação incentivada foi 21% inferior ao previsto. Segundo a FOESP, a crise reduziu as locações das áreas do Complexo Júlio Prestes, diminuiu os recursos provenientes de lei de incentivo e as doações como um todo.

Essa redução orçamentária levou à utilização dos recursos de reservas financeiras para fazer frente às despesas do período, conforme a OS comentou em nota apresentada junto à planilha orçamentária. Segundo a OS: *O cenário incerto, decorrente da crise e da insegurança orçamentária, resultou em uma grande dificuldade para se cumprir as metas estabelecidas no CG 01/2015. Mesmo diante das reduções nos repasses assinaladas pelo Governo do Estado (apresentado no quadro acima), para não comprometer o que foi consignado no CG 01/2015 e a imagem da Osesp, Fundação OSESP, Sala São Paulo e da SEC todas as metas pactuadas no 1º Aditamento do CG 01/2015 foram cumpridas em sua totalidade, em virtude disso a Fundação OSESP apresentou um déficit contábil no exercício de 2016, sendo necessária a utilização de recursos de Reservas Financeiras e do Fundo de Capital para cobertura de sua operação.* (p.9, relatório anual)

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.

	2016		2016
	Previsto	Realizado	R/P
1 Despesas com Recursos Humanos	56.518.364	55.528.089	98%
2 Despesas com Prestadores de Serviço – área meio	2.600.186	3.207.127	123%
3 Despesas com Custos Administrativos	1.760.869	2.356.496	134%
Despesas do Programa de Edificações	8.952.716	5.019.783	56%
<b>Principais despesas dos Programas de Trabalho da Área Fim</b>			
5.1 Difusão	13.183.537	11.334.106	86%
5.2 Atividades educativas	838.165	971.835	116%
5.3 Atividades de formação artística e capacitação técnica	1.807.525	1.504.949	83%
5.4 Fomento e estímulo à criação	137.335	53.350	39%
5.5 Mapeamento, registro e memória	757.295	740.989	98%
5.6 FICJ	2.429.609	3.446.816	142%
5.7 Outros	238.205	260.168	109%
6 Programa de Comunicação	7.557.171	11.256.858	149%

Fonte: Relatório Anual da OS 2016 e PA UM 2015

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

A OS apresentou junto à planilha orçamentária notas explicativas e um documento justificando as principais variações de 2016. A variação nos custos administrativos foi proveniente de *algumas despesas legais e judiciais ocorridas durante o ano [que] não estavam previstas na proposta orçamentária do 1º Aditamento.* (p.110, relatório anual)



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

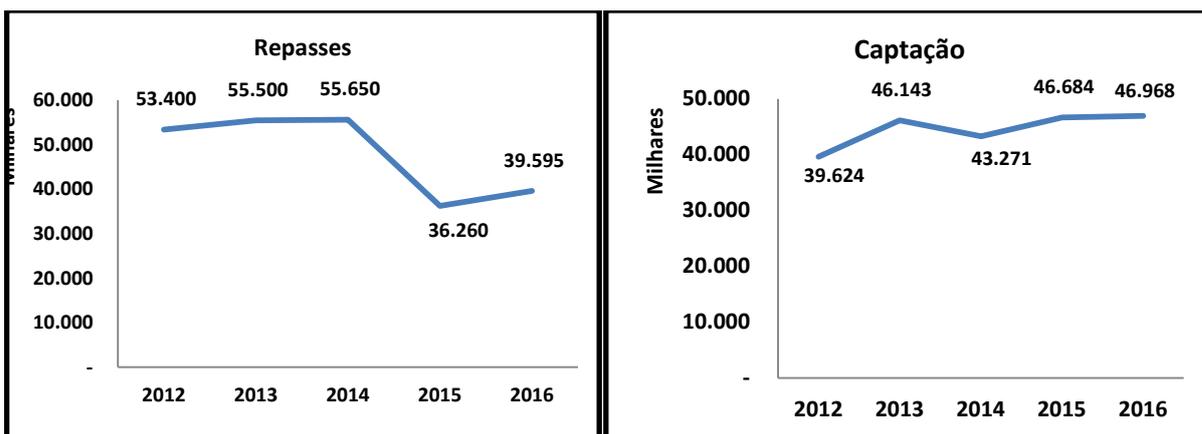
Com relação às despesas de Edificações, cuja realização foi 56% do previsto, a OS ressalta que *apesar da diminuição dos gastos com manutenção e benfeitorias do Complexo Júlio Prestes, a Fundação OSESP continuou a investir em reformas e adequações no prédio, porém, diante da conjuntura econômica atual e restrições de caixa, houve por bem postergar obras de natureza não-urgente, sem prejuízo de manter suas rotinas de conservação e manutenção.* Ressaltamos que cabe à Unidade Gestora certificar-se de que as medidas adotadas foram suficientes para a adequada preservação do Complexo.

Quanto ao item 5.4 Fomento e estímulo à criação, com realização bem abaixo do orçado, a OS explica que *os valores unitários das encomendas de obras orquestrais ficaram abaixo do previsto no orçamento. Dada a dificuldade de prever o valor referente à encomenda de uma obra orquestral, orçamento apresentado no 1º Aditamento ficou superestimado em relação aos valores efetivamente realizados.* Vale destacar que variações dessa natureza são muito comuns no universo artístico e, de fato, os valores podem oscilar expressivamente para cima ou para baixo em função de diversos e imponderáveis fatores que vão do interesse e disponibilidade dos artistas selecionados a variações de mercado, passando pela eventualidade do surgimento de oportunidades muito favoráveis. Nesse sentido, recomendamos que o planejamento e negociação das encomendas seja feito com maior antecedência, visando a aumentar a assertividade dos valores previstos. Destacamos, no entanto, que a insegurança de cumprimento efetivo dos repasses e captações previstos concorre para dificultar planejamentos de mais longo alcance.

Por fim, quanto ao grupo 6, a FOESP explica que a realização de despesas na ordem de R\$ 5.771.049 se referiu a obtenção de patrocínios e permutas de mídia.

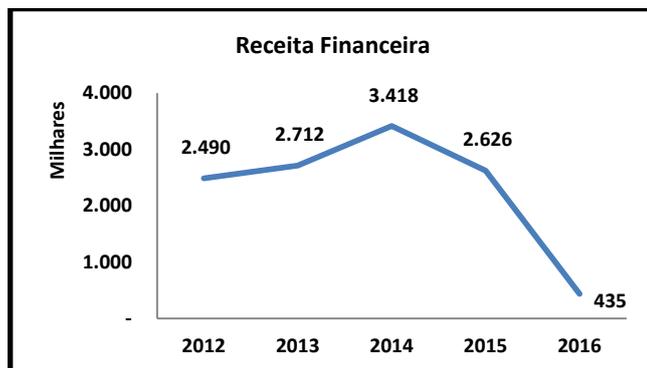
#### D. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DOS RECURSOS E DOS RESULTADOS

Verificando o comportamento dos repasses, captação e receitas financeiras nos últimos cinco anos, fica evidente a redução dos aportes públicos para o novo contrato de gestão, a partir de 2015, em decorrência da crise financeira. Mesmo diante desse cenário, a OS conseguiu cumprir as metas de captação em linha com suas séries históricas. Por fim, as receitas financeiras acompanharam a queda dos repasses.

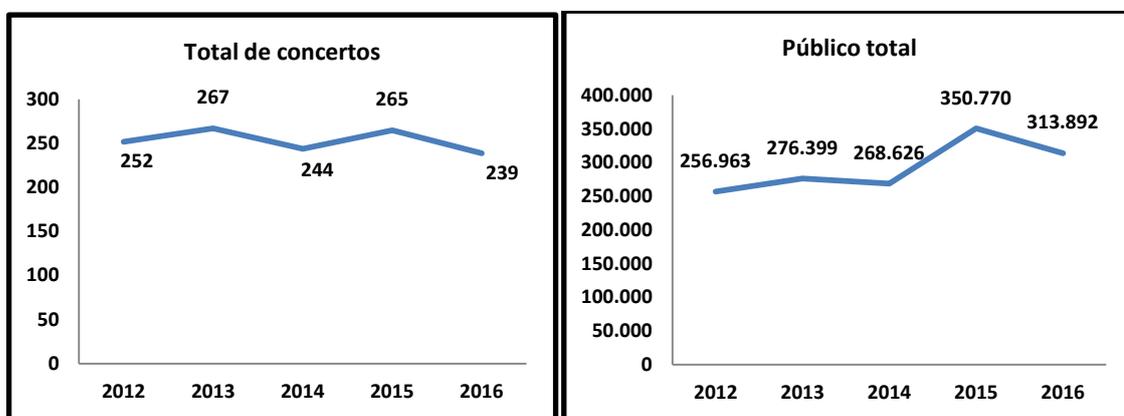




**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
SECRETARIA DA CULTURA  
UNIDADE DE MONITORAMENTO



Observa-se para 2016 redução no número de concertos, ocasionada, sobretudo, pela diminuição de apresentações no interior e litoral. A redução de concertos teve impacto no total de público com relação ao exercício anterior.



#### 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



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

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 01/2015, a FOESP informa no quadro resumo que foram realizadas as seguintes pesquisas (todas pela empresa mc 15 consultoria): (1) Satisfação geral do público em relação à execução dos concertos e à Sala São Paulo; (2) Avaliação do Programa Descubra a Orquestra; (3) Satisfação com a Turnê OSESP Itinerante; (4) Satisfação com o Festival de Campos do Jordão.

Os índices de satisfação de público foram indicados por tipo de atividade: índice de satisfação do público dos Programas Educacionais = 98% (Pesquisa Descubra a Orquestra); índice de satisfação do público dos concertos da OSESP e seus grupos = 93% (Pesquisa de Satisfação Apresentação); índice de satisfação do público das ações de Itinerância = 93% (Pesquisa OSESP Itinerante); índice de satisfação do público e bolsistas do Festival de Campos do Jordão = 92% (Pesquisa Campos de Jordão). O índice geral de satisfação do público foi de 91%, mas não fica claro como esse percentual foi calculado. Na sequência serão destacados alguns dos resultados obtidos nas pesquisas de 2016.

Com relação ao Festival de Campos do Jordão, a pesquisa *online* teve por objetivo avaliar o grau de satisfação do público com a qualidade artística dos concertos apresentados no Festival. No que tange ao perfil do público, comparativamente a 2015 e 2014, houve um aumento na participação de mulheres; verificou-se uma queda do índice de classe A (55% x 59% em 2015). Os concertos da OSESP e da Jazz Sinfônica foram os mais assistidos; a Jazz Sinfônica foi a melhor avaliada, seguida pela Orquestra Sinfônica Municipal de São Paulo. No que se refere à percepção dos respondentes sobre o Festival, numa escala de 1 a 5, foi atribuída a média 4,5 para o aspecto “Democratização da Música Clássica”; 4,5 para “Prestígio Nacional”; 4,0 para “Referência Música Clássica na América Latina”. Sobre o Módulo Pedagógico, 64% afirmaram que conhecem esse módulo, o que representa um aumento no grau de conhecimento em relação a 2015; foi atribuída a média 9,6 para o aspecto “importância do módulo no aprimoramento e reconhecimento dos jovens talentos”.

A pesquisa aplicada ao Programa Descubra a Orquestra teve por objetivo avaliar a eficiência do programa junto aos professores, buscando entender sua repercussão entre os alunos participantes. O programa foi avaliado como muito importante para o desenvolvimento do ensino de música nas escolas (nota média = 9,9). Os respondentes acreditam no potencial de transformação dessa experiência na vida futura dos alunos, o que foi constatado por meio de avaliação de concordância com frases, em escala de 5 pontos, na qual obteve-se as seguintes médias: 4,6 para “a música sinfônica vai contribuir, no futuro, para o desenvolvimento da sensibilidade, dos valores e da visão de mundo dos alunos”; 4,5 para “a experiência contribuiu para desenvolver novos valores na vida dos alunos”; 4,3 para “os alunos demonstraram sensibilidade em relação à música sinfônica”; e 4,2 para “a música sinfônica ganhou importância na vida dos alunos” e “os alunos passaram a apreciar mais a música sinfônica”.



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

A pesquisa efetuada para a OSESP Itinerante teve por objetivo medir a satisfação do público com a turnê. O programa foi muito bem avaliado, alcançando nota média de 9,82. Considerando-se a apresentação do Coro da OSESP, as mulheres tendem a gostar um pouco mais que homens (86% avaliaram excelente x 82% dos homens); em Itu e Botucatu, todos os respondentes avaliaram como excelente. Cantores, regentes e o programa obtiveram notas próximas à média máxima de satisfação (média 9,9 para cantores; média 9,89 para regente; média 9,65 para o programa). De forma geral, os respondentes entendem que o programa contribui para a democratização do acesso à cultura em São Paulo, com média de 4,89 para a alternativa “concordo totalmente” (escala de 1 a 5). Comentários gerais sugerem que o programa é uma ação capaz de provocar mudanças no país, pois: “Traz cultura, educação e disciplina”; “Melhora a qualidade de vida em época ruim de crise no País”; “É um transformador da sociedade”.

A pesquisa relacionada ao Projeto Satisfação OSESP teve por objetivo avaliar o nível de satisfação do público da OSESP e da Sala São Paulo, por meio da realização de entrevistas *online* com compradores avulsos, associados, assinantes novos e assinantes antigos. Com relação à forma de aquisição de ingressos, em 2016 predominaram a renovação de assinatura (32%) e as compras avulsas (48%); entre os assinantes, houve 76% de renovação. O perfil geral da amostra foi de 45% feminino x 55% masculino, 49% de casados, idade média de 57 anos (sendo 20% aposentados), com alto grau de instrução (92% superior completo), 54% classe A e 41% classe B, com alta posse de tecnologia. Com relação à percepção dos respondentes sobre a OSESP, 91% a consideram como a principal referência de música sinfônica no Brasil; 87% consideram que ela goza de prestígio internacional; 80% que é promotora da democratização da música erudita; e 78% que ela contribui efetivamente para o cultivo e a renovação da música brasileira. Considerando a execução dos concertos da OSESP, 75% dos respondentes atribuíram notas 9 e 10; 92% recomendariam a OSESP.

A Sala São Paulo foi bem avaliada, recebendo notas 9 e 10 por 82% dos respondentes. Os aspectos mais bem avaliados foram: acústica (72% nota 10); interferência de ruídos (69% nota 10); iluminação da sala de concertos (69% nota 10); e cordialidade dos funcionários (60% nota 10). Entre os aspectos de satisfação menor está a facilidade de acesso para deficientes físicos (apenas 22% de nota 10). No geral, a avaliação dos serviços melhorou em relação a 2015, obtendo-se as seguintes notas médias: 9,9 para a Loja Zona D; 9,6 para o Restaurante; 9,2 para a Loja Clássicos; 8,8 para a Cafeteria Dulca; 8,6 para o estacionamento; e 8,4 para o Café da Sala. Segundo informação inserida no quadro resumo, a pesquisa detectou 91% de aceitação do público com a OSESP e 93% com a Sala São Paulo.

**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 ao entorno, que inclui tanto outros equipamentos culturais e ícones do patrimônio histórico arquitetônico, como uma população flutuante de alta vulnerabilidade (a Cracolândia) e localidades altamente adensadas pelo fluxo de trabalhadores, consumidores e população em geral (as estações de trem e metrô Júlio Prestes, Luz e Tiradentes e os bairros do Bom Retiro e Santa Ifigênia). As interações com esse entorno podem permitir a expansão das ações culturais e socioculturais do Complexo Cultural Júlio Prestes, por meio, por exemplo, de iniciativas voltadas a atrair os públicos do entorno por meio de ingressos promocionais, além de contribuir para ampliar e fidelizar os públicos provenientes da vizinhança.

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 organizações sociais, 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.



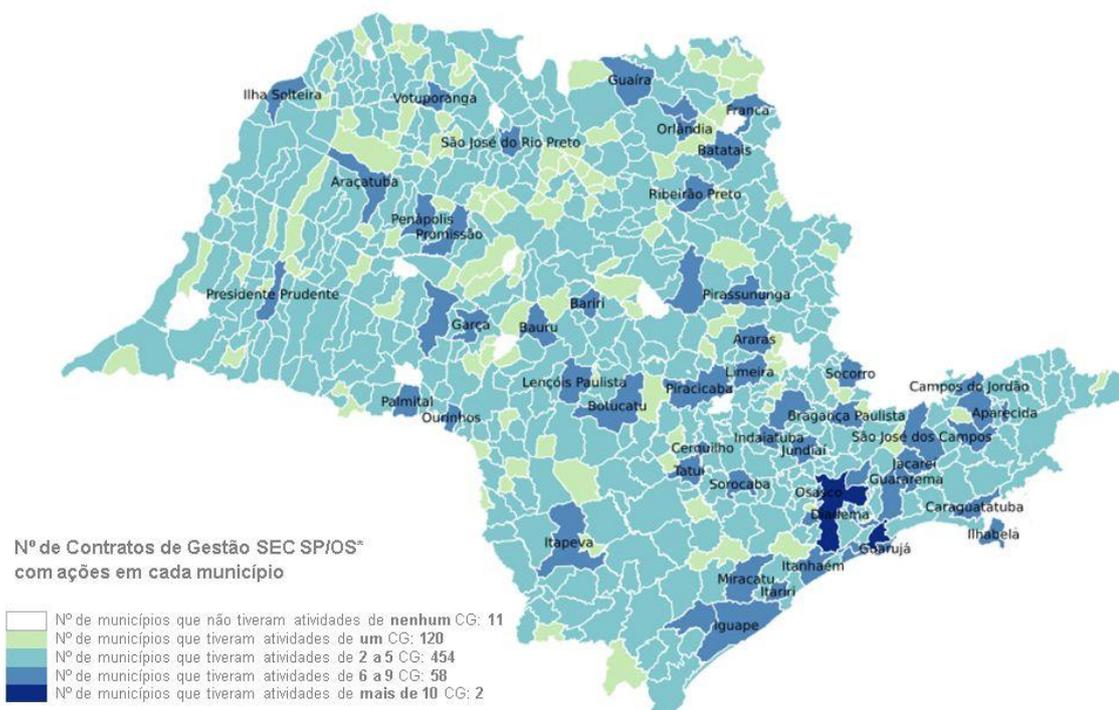
**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
**SECRETARIA DA CULTURA**  
**UNIDADE DE MONITORAMENTO**

**F. COBERTURA TERRITORIAL 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 nela 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.

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.

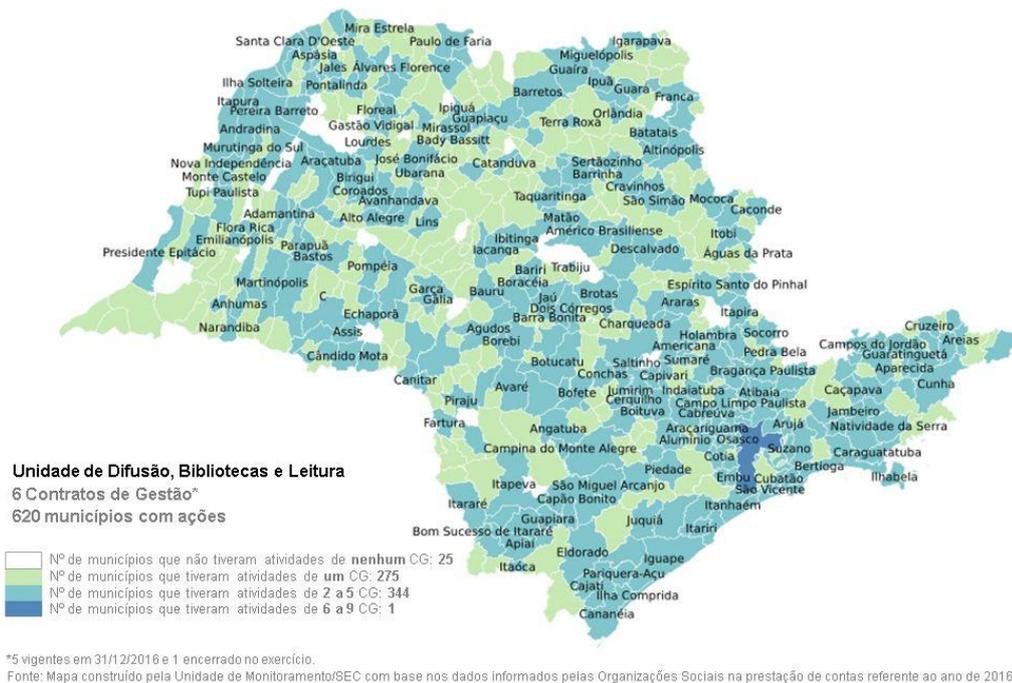


# GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

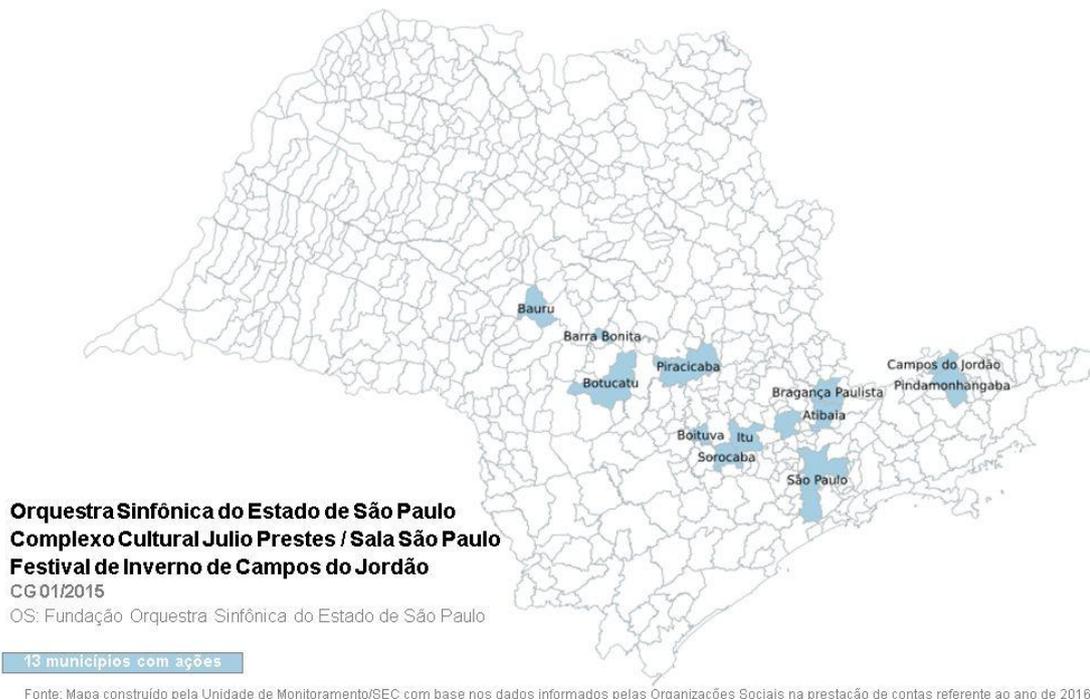
## SECRETARIA DA CULTURA

### UNIDADE DE MONITORAMENTO

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



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



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.



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

O contrato de gestão em tela manteve ações em 13 municípios, sendo 15 (53,6%) a menos que em 2015. Destes, 6 (46,2%) já haviam sido atendidos no ano anterior e 7 (53,8%) foram atendidos somente em 2016, revelando retração no número total e moderada 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 de 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\$)	52.885.107	56.518.364
Total despendido com RH (R\$)	53.034.844	55.528.089
% despesas de RH com relação ao orçamento	100,3%	98%
%despesas de RH com relação ao limite definido em CG*	-	57%
% limite para gastos de RH, definido no CG*	-	60%
Orçamento previsto para gasto com diretoria (R\$)	1.288.300	1.442.249
Total despendido com diretoria (R\$)	1.233.782	1.418.167
%despesas com diretoria com relação ao orçamento	96%	100%
%despesas com diretoria com relação ao limite definido em CG*	-	1,45%
% limite para gastos de Diretoria, definido no CG*	-	1,50%
Número de empregados CLT	322	293
Número de demissões no exercício	<i>Não avaliado em 2015</i>	30
Total despendido com rescisões (R\$)		546.034
% piso para despesas do Programa Edificações, definido em CG		-
%despesas do Programa Edificações com relação às receitas totais	1%	5%
Parecer da Auditoria Pricewaterhouse&Coopers	Aprovado	Aprovado
Deliberação sobre prestação de contas pelo Conselho Administrativo	Aprovado	Aprovado
Cumprimento das rotinas contratuais, segundo a UGE	Sim	Sim
Opinião da UGE sobre resultados no exercício	Satisfatório	Satisfatório

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



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

\*Em 2015 ocorreu a vigência de 2 CGs (CG 41/2010 e 01/2015) contendo cláusulas diferentes quanto aos limites de RH, impactando na avaliação do exercício. Para mais detalhes, vide PA UM 17.2016 referente a 2015..

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

De acordo com o quadro acima, não houve descumprimento por parte da OS com relação aos aspectos de conformidade observados.

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

<b>OBJETO CULTURAL</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>Variação 2016/2015</b>
Principal objeto contratual com site: OSESP	6.5	9,28	9,7	105%
Média do IT SEC considerando todos os objetos geridos em parceria com OS	832	8,51	9,16	108%

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

**II-B Consideração da UM:**     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. O site da OSESP manteve-se na categoria “transparência satisfatória”, apresentando melhorias e evidenciando a boa performance da OS na viabilização de acesso à informação correspondente a esse contrato durante todo o ano.

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

Buscando auxiliar os órgãos de controle nas demandas decorrentes da ADI 1923<sup>1</sup>, ainda em 2015, a UM elaborou o “Referencial de boas práticas de compras e contratações de serviços” e o “Referencial de boas práticas na contratação de recursos humanos”, ambos documentos de apoio às OS na elaboração e revisão de seus manuais de compras e contratações de serviço e recursos humanos.

Partindo desse referencial, em 2016, a equipe da Unidade de Monitoramento realizou, entre 25 de agosto e 01 de novembro, uma série de visitas técnicas (VTs) 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,

<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**

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 FOSESP recebeu comunicação sobre os principais aspectos observados, sendo sugerida pela UM a revisão de seus manuais para adoção de melhorias:

FOSESP	Pontos Positivos	Pontos Passíveis de Melhoria
<b>Compras</b>	- Previsão no edital de fragmentação da compra em mais de um fornecedor, usando como critério menor preço para os itens descritos no edital - Publicização no site dos contemplados no edital	- Sobre contratação de serviço 2/2015: Ausência de check list no processo físico contendo todos os itens da documentação apresentada (mais de 20 documentos entre declarações e certidões). - Sobre locação de órgão barroco: Ausência de contrato
<b>RH</b>		- 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...) - Sobre contratação no programa Descubra sua Orquestra: candidata escolhida apresenta grau de parentesco com avaliador do processo seletivo da OS, cabendo apresentação de justificativa do ocorrido e indicação das providências cabíveis tomadas

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

As orientações correspondentes às verificações realizadas foram encaminhadas à organização social e foram atendidas ou encontram-se em processo de atendimento. Importa salientar que, em relação ao ponto referente a uma contratação feita por contratante com grau de parentesco com a pessoa contratada, considerada uma ocorrência de não-conformidade moderada por parte da SEC, a OS foi imediatamente contatada e apresentou os devidos esclarecimentos, por meio de histórico detalhado do processo (passível de comprovação documental in loco, conforme verificado), comprovando a inexistência de favorecimento ou desvio dos princípios da Administração Pública de moralidade e impessoalidade. Ademais, a OS indicou a revisão dos procedimentos seletivos, para evitar que situação semelhante torne a acontecer, o que seguirá sendo acompanhado em verificações futuras pelas Unidades da SEC.

Em relação às adequações nos regulamentos da OS, é importante destacar que eles 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 baixa compatibilidade no caso da FOSESP, solicitando que ela se manifestasse quanto a essa avaliação. A OS apresentou justificativa contendo mais uma fonte de pesquisa salarial, além de sua posição acerca de inconsistências possíveis nas pesquisas salariais



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

utilizadas pela UM em 2015, dadas as peculiaridades do objeto cultural deste contrato de gestão e ressaltando o fato de se tratar de um grupo de excelência. Como a própria UM já havia ressaltado, aquele foi o primeiro estudo do gênero realizado na SEC, passível de não se adequar na íntegra a todas as especificidades dos objetos culturais da Pasta. Por essa razão, demandou da OS e da Unidade Gestora posicionamento a respeito do projeto cultural a ser concretizado por meio do contrato de gestão. Considerando que as explicações da OS foram consistentes com o tratamento, avaliações e aprovações da Unidade Gestora, a Unidade de Monitoramento considera atendida a solicitação de mais esclarecimentos, reconhecendo a necessidade de estabelecimento de parâmetros mais elevados e inclusive internacionais para a avaliação dos salários desse contrato de gestão. Registramos, porém, preocupação quanto à viabilidade de seguimento da parceria nos termos originalmente acordados, dada a redução sistemática dos recursos públicos previstos, colocando em risco a continuidade das ações de difusão e preservação, caso os aportes acordados não sejam efetivados ou repactuados em novas bases que permitam rever o planejamento de médio e longo prazos que tem sido responsável pelo sucesso dessa parceria.

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

Em 2016, devido ao contexto de crise, houve 30 demissões, que elevaram as despesas de pessoal em decorrência das verbas rescisórias pagas aos colaboradores dispensados, da ordem de R\$546.034, 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 UM 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:

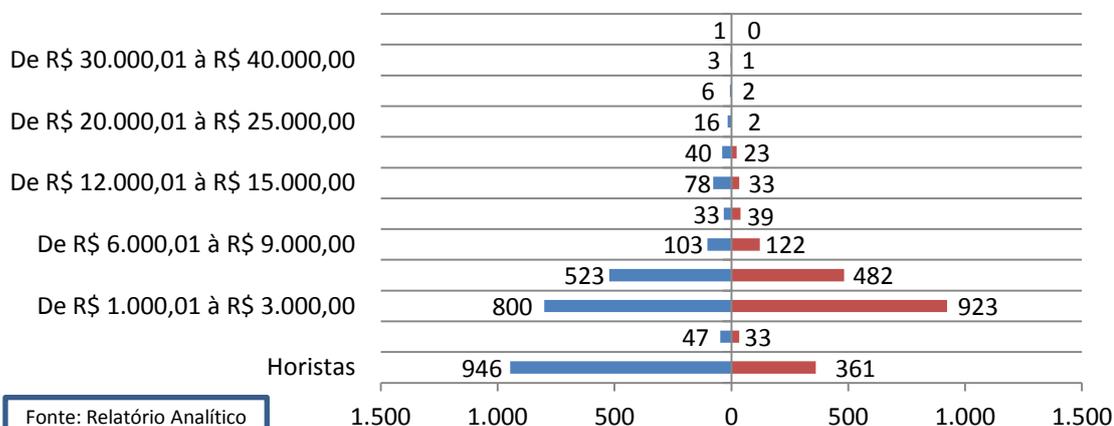


**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
SECRETARIA DA CULTURA  
UNIDADE DE MONITORAMENTO

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

Total de celetistas: 4.617

■ Homens - 2.596 ■ Mulheres - 2.021



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.
- 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



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

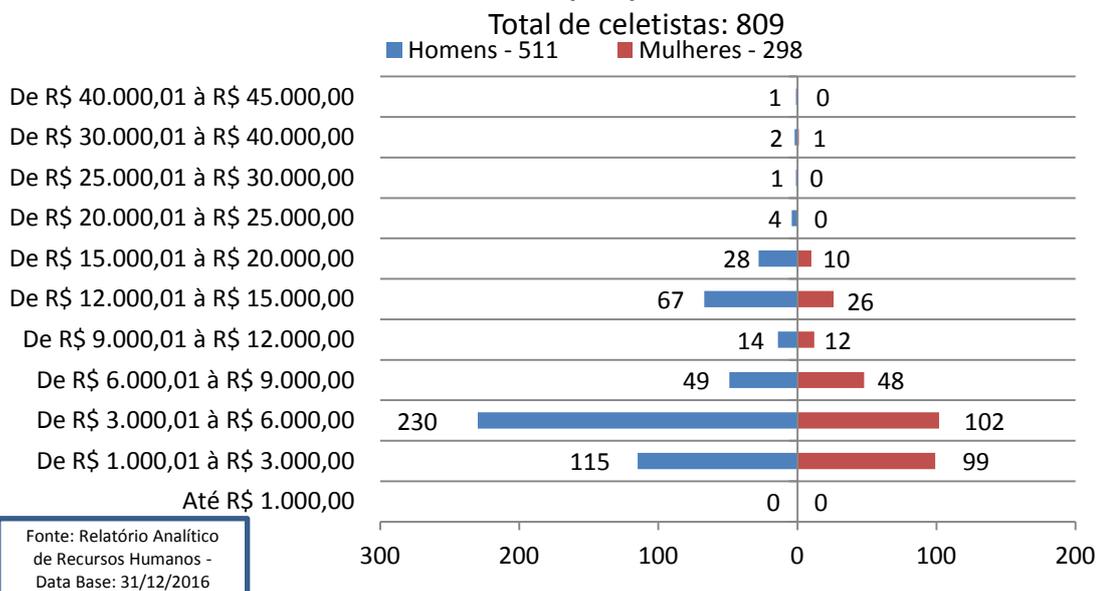
desigualdades de quaisquer espécies, sejam elas associadas a gênero, etnia ou à existência de deficiências.

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

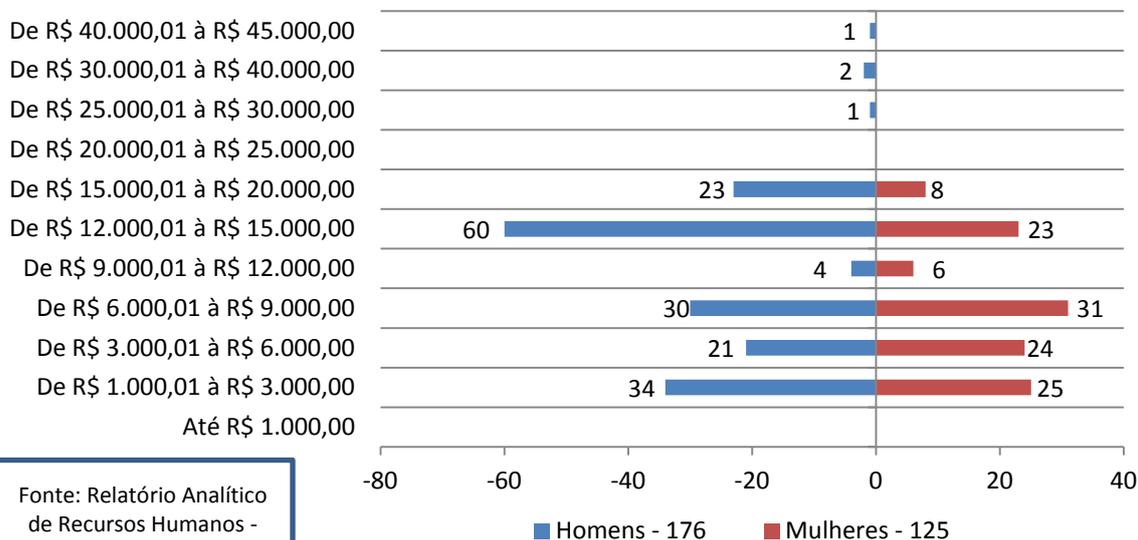




**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
SECRETARIA DA CULTURA  
UNIDADE DE MONITORAMENTO

### Recursos Humanos (CLT) CG 01/2015 - 2016

Total de celetistas: 293



Vemos, pelos gráficos apresentados, que, no caso da área de difusão cultural, 26,4% dos funcionários das OSs ganham até R\$ 3 mil e 41% ganham a partir de R\$ 3 mil até R\$ 6 mil. Há predominância de homens em todas as dez faixas salariais, o que se reflete no total de celetistas (dos quais 26,6% são mulheres). Nas 4 maiores faixas salariais, com salários acima de R\$ 20 mil, apenas 1 tem 1 presença feminina. Dentre os homens, são 8.

O quadro de pessoal deste contrato de gestão representou, em 2016, 6,3% do total de recursos humanos empregados pelo conjunto de parcerias firmadas com organizações sociais e 36,2% do total de recursos humanos de difusão cultural. No CG 01/2015, 40,1% são homens e 39,9% são mulheres. Já a distribuição salarial, concentra 35% do pessoal em salários até R\$6.000. Há 4 colaboradores com salário acima de R\$ 25.000.

#### 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



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

o fator mais decisivo para o sucesso das realizações previstas, seja porque todo o planejamento, produção e viabilização das ações depende de atuação humana direta (não sendo possível promover uma substituição significativa por máquinas, por exemplo), seja porque, em muitos casos, a execução das ações culturais é diretamente dependente da existência de pessoas que as realizam, sendo condicionada por ela a ponto de a substituição das pessoas que executam ocasionar mudanças expressivas nos resultados alcançados, na qualidade aferida e na satisfação de público. São exemplos disso os artistas que integram os grupos artísticos, os curadores de exposições e festivais, os professores nas escolas artísticas e os educadores dos serviços educativos, entre outros. Especialmente em ano de crise, esses fatores precisam ser considerados quando se trata de otimizar resultados e, muitas vezes, de substituir profissionais mais capacitados e mais bem remunerados por outros que ganharão menos, em virtude da necessidade de redução de gastos.

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

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

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



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

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 82,63 m 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\$ 55.528.089, para a remuneração de seus 293 empregados, cuja média salarial nominal em 31/12/2016 foi de R\$ 8.546.

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, caso se desconsidere 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 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



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

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 Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo) 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 grupo artístico 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 Fundação OSESP, no CG 01/2015, respondeu com excelência a essa demanda, buscando fontes alternativas de recursos e parcerias que permitiram a continuidade de suas ações, superando assim as altas metas de captação e realizando integralmente seu plano de trabalho. Apesar disso, chama a atenção a necessidade de utilização das reservas, decorrente da diminuição do aporte estatal originalmente previsto, cabendo ressaltar a importância de que os compromissos assumidos sejam devidamente cumpridos ou antecipadamente revistos, a fim de evitar comprometimento das realizações futuras.

Apesar das adversidades relacionadas à crise financeira, foi possível observar vários destaques na realização do plano de trabalho 2016, como a realização do Concerto Digital de 15/12, com transmissão ao vivo e gratuitamente pela internet, diretamente da Sala São Paulo. O concerto foi veiculado pelo site da Osesp, simultaneamente pelo facebook, TV Uol e Youtube, atingindo recorde de público desse tipo de transmissão, alcançando 53 mil pessoas na verificação de visualizações. A OSESP vem realizando transmissões de seus concertos desde 2011, totalizando 12 apresentações dessa série até o momento.

Com relação ao PA 2015, a Fundação respondeu as solicitações da UM, de modo que não restaram questões ou pendências quanto àquele exercício. A OS também se manifestou sobre considerações e recomendações feitas pela UM. No que coube, as ponderações e eventuais correções da OS foram consideradas na elaboração desse parecer anual. Importa dizer que não há por parte da entidade pendências quanto aos pareceres anuais PA UM 2015, 2014 e 2013.

A Unidade Gestora considerou que “a OS obteve desempenho e resultado satisfatório 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 à realidade orçamentária-financeira e aos propósitos de médio e longo prazo para a OSESP e o Complexo Cultural Júlio Prestes.

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 Nº 01/2015 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.

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



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

consequente sobrecarga dos funcionários remanescentes e, por vezes, precarização das relações de trabalho; diminuição e, em casos extremos, paralisação 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 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 na média e longa duração.

Recomendamos que o próximo plano de trabalho leve em consideração essas questões, a perspectiva de continuidade do cenário de retração econômica e a necessidade de garantir a qualidade e diversidade das ações e a devida preservação do patrimônio. Cientes de que tais escolhas poderão implicar diminuição dos públicos atendidos, reforçamos a recomendação de busca de novas e diversificadas parcerias, de inovações e de outras fontes de receitas para equacionar o maior e melhor atendimento cultural possível à população.

São Paulo, maio de 2017.

Claudinéli Moreira Ramos  
Coordenadora da Unidade de Monitoramento



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

**EQUIPE DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO**

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

**Coordenação:** Claudinéli Moreira Ramos

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

**OBSERVAÇÕES:**

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

A seguir, apresentamos o quadro-síntese de avaliação.



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

**QUADRO-SÍNTESE DE AVALIAÇÃO – PA UM 09.2017 REF. A 2016 – FUNDAÇÃO OSESP**

	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	0,5
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>9,5</b>	
<b>AVALIAÇÃO FINAL DA EXECUÇÃO CONTRATUAL EM 2016 - CG Nº 01/2015:</b>				<b>SATISFATÓRIA</b>	

Unidade de Monitoramento, SEC SP - maio/2017.