

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PLANEJAMENTO E ANÁLISE DE
POLÍTICAS PÚBLICAS**

**AS POLÍTICAS PÚBLICAS DE CULTURA EXECUTADAS
POR MEIO DE CONTRATOS DE GESTÃO: O CASO DOS
MUSEUS PAULISTAS**

Hugo Berlingeri Campos

**Franca
2018**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PLANEJAMENTO E ANÁLISE DE
POLÍTICAS PÚBLICAS**

**AS POLÍTICAS PÚBLICAS DE CULTURA EXECUTADAS
POR MEIO DE CONTRATOS DE GESTÃO: O CASO DOS
MUSEUS PAULISTAS**

Hugo Berlingeri Campos

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Planejamento e Análise de Políticas Públicas, da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – Campus de Franca, como requisito para a obtenção do Título de Mestre em Planejamento e Análise de Políticas Públicas, sob a orientação do Prof. Dr. Roberto Louzada.

**Franca
2018**

Berlingueri Campos, Hugo
AS POLÍTICAS PÚBLICAS DE CULTURA EXECUTADAS POR MEIO DE
CONTRATOS DE GESTÃO: O CASO DOS MUSEUS PAULISTAS / Hugo
Berlingueri Campos. -- Franca, 2018.
124 f.

Orientador: Roberto Louzada.
Dissertação (Mestrado - Programa de pós Graduação em
Planejamento e Análise de Políticas Públicas) -Universidade
Estadual Paulista Julio de Mesquita Filho, 2018.

1. Políticas Públicas. 2. Cultura. 3. Organizações Sociais.
I. Louzada, Roberto.

AS POLÍTICAS PÚBLICAS DE CULTURA EXECUTADAS POR MEIO DE CONTRATOS DE GESTÃO: O CASO DOS MUSEUS PAULISTAS

Hugo Berlingeri Campos

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Planejamento e Análise de Políticas Públicas, da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – Campus de Franca, como requisito para a obtenção do Título de Mestre em Planejamento e Análise de Políticas Públicas.

BANCA EXAMINADORA:

Presidente e Orientador: Prof. Dr. Roberto Louzada

Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” Campus Franca/SP

Membro Titular: Prof^a. Dr^a. Lilian Rodrigues de Oliveira Rosa

Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” Campus Franca/SP

Membro Titular: Prof^a. Dr^a. Maria Helena Villas Boas Concone

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Local: Universidade Estadual Paulista Faculdade de Ciências Humanas e Sociais
UNESP – Campus de Franca.

“Aqui será o espaço da experimentação de rumos novos. O espaço da abertura para a criatividade popular e para as novas linguagens. O espaço da disponibilidade para a aventura e a ousadia. O espaço da memória e da invenção.”

(Gilberto Gil)

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, a Deus. Mestre que me inspira.

Agradeço a minha mãe, pelo suporte e por me dar condições de estudar e chegar até aqui.

Agradeço a minha esposa, pelo incentivo, pela compreensão, pela companhia e por me ajudar na busca pelo melhor de mim.

Agradeço aos meus avós, pela motivação a cada visita.

Agradeço ao meu irmão, pela torcida sempre carinhosa.

Agradeço ao Prof. Dr. Roberto Louzada, pela ajuda, atenção e dedicação desde os tempos da graduação, de forma sempre motivadora.

Agradeço aos colegas de sala, pelos debates e aprendizados no dia-a-dia, em especial aos amigos Paulo Mermejo, Thiago Cetroni, Marcos Morise e Tais Otsuko, cujas companhias e convivências nas viagens e estadias foram tão enriquecedoras quanto nas aulas.

Agradeço as amigas que fiz no decorrer desta pesquisa, Thais Creolézio e Larissa Rizatti, que muito me inspiraram enquanto profissionais e pesquisadoras de Cultura.

E por fim, agradeço a todos aqueles que direta ou indiretamente colaboraram para a realização desta dissertação.

RESUMO

A Lei nº 9.637/98 sancionada pela Presidência da República em 15 de maio de 1998 e a Lei Complementar nº 846/98, promulgada pelo governador do Estado de São Paulo, em 04 de junho de 1998, dispõem sobre a qualificação de entidades como Organizações Sociais. Estas duas normas permitem a celebração de contratos de gestão entre o Estado e organizações privadas, qualificadas como Organizações Sociais, para a execução de atividades públicas classificadas como não exclusivas do Estado, tanto no âmbito federal como no Estado de São Paulo. É exatamente a partir destes marcos legais que em 10 de novembro de 2005 é celebrado o contrato de gestão de entre a Secretária da Cultura do Estado de São Paulo e a Fundação OSESP Organização Social de Cultura. São, portanto, mais de 10 anos de parceria entre o Estado e uma organização da sociedade civil, que assumiu a gestão de um equipamento cultural, que era administrado pela Secretaria da Cultura. Passado este período, entendeu-se que é o momento de avaliar este modelo de gestão. Definiu-se como objetivo descrever e analisar a experiência de gestão das cinco maiores Organizações Sociais (OS) vinculadas à Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo, que administram os contratos de gestão de doze museus paulistas. Esta concepção de administração pública surge como resposta ao debate sobre Reforma do Estado que ocorre no Brasil na década de 1990. Nesta pesquisa, que do ponto de vista metodológico se caracteriza como um estudo de caso, os dados serão coletados por meio de entrevistas realizadas com os responsáveis pelas OSs, documentos obtidos nas visitas, além de uma pesquisa bibliográfica sobre o tema. As análises qualitativas das informações serão organizadas em três temas: estrutura organizacional, análise financeira e metas qualitativas e quantitativas. Nas conclusões, buscar-se-á responder se este modelo de gestão é adequado para atividades não exclusivas do Estado, e se permite dividir os custos da sua realização entre o Estado e a sociedade civil, sem que o Estado abra mão de definir as políticas públicas inerentes àquela área da cultura.

Palavras-chave: Política Pública; Contrato de Gestão; Organizações Sociais; Cultura.

ABSTRACT

Law nº 9.637/98 sanctioned by the Presidency of the Republic on May 15, 1998 and Complementary Law nº 846/98, promulgated by the governor of the State of São Paulo on June 4, 1998, provide for the qualification of entities such as Social Organizations. These two standards allow the execution of management contracts between the State and private organizations, qualified as Social Organizations, for the execution of public activities classified as non-exclusive to the State, both in the federal scope and in the State of São Paulo. It is from these legal frameworks that on November 10, 2005, a management agreement was signed between the Secretary of Culture of the State of São Paulo and the Fundação OSESP Organização Social de Cultura. It is, therefore, more than 10 years of partnership between the State and a civil society organization, which assumed the management of a cultural equipment, which was administered by the Secretariat of Culture. After this period it was understood that it is the moment to evaluate this management model. The objective was to describe and analyze the management experience of the five largest Social Organizations (OS) linked to the Secretariat of Culture of the State of São Paulo, which manage the management contracts of twelve museums in São Paulo. This conception of public administration emerges as a response to the debate on state reform that occurs in Brazil in the 1990s. In this research, which is characterized as a case study, data will be collected through interviews conducted with those responsible for the Social Organizations, documents obtained during visits, as well as a bibliographic research on the subject. The qualitative analyzes of the information will be organized into three themes: organizational structure, financial analysis and qualitative and quantitative goals. In the conclusions, it will be sought to answer if this model of management is suitable for activities that are not exclusive to the State, and allows to divide the costs of their realization between the State and civil society, without the State's hand to define the policies inherent in that area of culture.

Keywords: Public Policy; Management Contract; Social Organizations; Culture.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Setores do Estado, Formas de Propriedade e de Administração.....	14
Figura 2 Estrutura Organizacional de Governança Corporativa.....	30
Figura 3 Estrutura Funcional.....	32
Figura 4 Estrutura Divisional.....	33
Figura 5 Estrutura Matricial.....	35
Figura 6 Organograma – APAC.....	39
Figura 7 Organograma – Associação dos Amigos do Paço das Artes Francisco Matarazzo Sobrinho.....	52
Figura 8 Organograma – ACAM Portinari.....	63
Figura 9 Organograma Estrutura Administrativa dos Museus geridos pela ACAM Portinari.....	64
Figura 10 Organograma – POEISIS.....	71
Figura 11 Organograma Museus – POEISIS.....	72
Figura 12 Organograma – ID Brasil.....	81
Figura 13 Organograma Estrutura Administrativa do Museu do Futebol.....	82
Figura 14 Organograma Estrutura Administrativa do Museu da Língua Portuguesa.....	82

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Tipologias de Museus.....	05
Tabela 2 Concepções da Administração Pública Gerencial.....	13
Tabela 3 Repasse Anual dos Valores Fixados nos Contratos de Gestão APAC.....	40
Tabela 4 Captação de receitas próprias da APAC.....	41
Tabela 5 Metas Anuais da APAC.....	43
Tabela 6 Repasse Anual dos Valores Fixados nos Contratos de Gestão - Associação dos Amigos do Paço das Artes Francisco Matarazzo Sobrinho.....	53
Tabela 7 Recursos captados pela Associação dos Amigos do Paço das Artes Francisco Matarazzo Sobrinho.....	54
Tabela 8 Metas Anuais da Associação dos Amigos do Paço das Artes Francisco Matarazzo Sobrinho.....	55
Tabela 9 Repasse Anual dos Valores Fixados nos Contratos de Gestão ACAM Portinari.....	65
Tabela 10 Recursos captados pela ACAM Portinari.....	65
Tabela 11 Metas Anuais da ACAM Portinari.....	66
Tabela 12 Repasse Anual dos Valores Fixados nos Contratos de Gestão – POIESIS.....	73
Tabela 13 Recursos captados pela OS POIESIS.....	73
Tabela 14 Metas Anuais da POEISIS.....	74
Tabela 15 Repasse Anual dos Valores Fixados nos Contratos de Gestão ID Brasil.....	83
Tabela 16 Captação de receitas próprias da ID Brasil.....	84
Tabela 17 Metas Anuais da ID Brasil.....	84
Tabela 18 Origem dos Recursos Financeiros das OSs.....	95

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Organizações Sociais – Legislações Federal e Estadual.....	25
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CCBB	Centro Cultural Banco do Brasil
CG	Contrato de Gestão
EC	Emenda Constitucional
FHC	Fernando Henrique Cardoso
FAPESP	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
ICOM	International Council of Museums
IFB	Instituto do Futebol Brasileiro
IPCA	Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo
MARE	Ministério da Administração e Reforma do Estado
MinC	Ministério da Cultura
OS	Organização Social
ProAC	Programa de Ação Cultural
PSDB	Partido da Social Democracia Brasileira
SEC	Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo
SISEM-SP	Sistema Estadual de Museus de São Paulo
SNC	Sistema Nacional de Cultura
TI	Tecnologia da Informação
UPPM	Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Objeto de Estudo.....	4
1.2 Justificativa.....	7
1.3 Objetivos.....	8
1.4 Metodologias.....	8
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
2.1 Reforma do Estado.....	12
2.1.1 O Estado Burocrático.....	15
2.2 Organizações Sociais.....	18
2.2.1 Organizações Sociais de Cultura em São Paulo.....	21
2.2.2 A Legislação das Organizações Sociais.....	24
2.3 Estrutura Organizacional.....	27
3. AS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS PESQUISADAS.....	36
3.1 Associação Pinacoteca de Arte e Cultura.....	37
3.2 Associação dos Amigos do Paço das Artes Francisco Matarazzo Sobrinho.....	50
3.3 Associação Cultural de Apoio ao Museu Casa de Portinari.....	61
3.4 POIESIS - Instituto de Apoio a Cultura, a Língua e a Literatura.....	69
3.5 ID Brasil Cultura, Educação e Esporte.....	78
4. ADMINISTRAÇÃO DOS MUSEUS PAULISTAS POR MEIO DE CONTRATOS DE GESTÃO.....	90
4.1 A Organização das OSs.....	91
4.2 Os Recursos Financeiros.....	93
4.3 As Metas.....	97
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	99
6. REFERÊNCIAS.....	102
7. DOCUMENTOS PESQUISADOS.....	107

1. INTRODUÇÃO

Na Rua Portugal, 43, esquina com a Avenida Europa, está localizada a residência onde viveu Ema Klabin, até o seu falecimento no ano de 1994, e que foi transformada em uma Casa Museu que leva o seu nome. Trata-se de um imóvel com aproximadamente 900 metros quadrados de área construída, em um terreno de 4.000 metros quadrados, e teve o seu projetado inspirado no Palácio de *Sanssouci*, erguido em meados do século XVIII, na cidade Potsdam, Alemanha, e utilizado como Palácio de Verão pelo Rei da Prússia, Frederico, o Grande.

Do ponto de vista arquitetônico, a semelhança com o referido palácio encontra-se na forma arredondada da sua frente com grandes portais de ferro e vidro, criando um *atrium* que permite o acesso a todos os cômodos da residência. Apesar da dimensão de 900 metros quadrados, a área íntima é formada por apenas duas suítes, uma ocupada pela moradora e a outra destinada a hóspedes. Todo o restante compõe a área social, que tem um hall de entrada, que dá acesso ao *atrium*. A esquerda encontra-se a área íntima e à direita a área social formada por uma biblioteca, sala de estar, sala de música e sala de jantar.

O projeto da residência foi pensado especialmente para abrigar a coleção de arte que Ema Klabin iniciou no final dos anos de 1940, que se constitui no acervo da Casa Museu. Conta com, aproximadamente, 1.600 objetos entre peças de Arte Europeia; Arte Brasileira; Artes Decorativas; Antiguidade Clássica; Arte Oriental; e Arte Africana.

O que diferencia esta instituição cultural é o fato de ter sido planejada para ser uma moradia, posteriormente, transformada em um museu. Isto provoca no visitante a sensação de estar em uma residência e que, a qualquer momento, pode-se encontrar com os seus moradores.

É interessante observar que na região onde está localizada a Casa Museu Ema Klabin, que é uma instituição privada mantida pela Fundação Ema Klabin, há mais dois museus: o Museu da Imagem e do Som (MIS), localizado na Av. Europa, número 158 - uma instituição pública vinculada à Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo - e na mesma avenida no número 218, encontra-se o Museu Brasileiro da Escultura (MuBE) - uma instituição privada, inaugurada em 1995, e criada por iniciativa da Sociedade Amigos do Jardim Europa e a Sociedade de Amigos de Museus (SAM), mas sediada em um terreno da Prefeitura Municipal de São Paulo, cedido em comodato por 99 anos.

A concentração de museus nesta região da cidade pode ser entendida como síntese da área cultural onde ocorre o envolvimento da iniciativa privada e do setor público, o que Bittencourt (2014), denomina “arena híbrida” para operacionalização de políticas públicas de cultura, especialmente para a área museológica.

Há outros exemplos de envolvimento da iniciativa privada na formação de acervos de arte, como a coleção do Banco Itaú composta por cerca de 15.000 peças. Esta dimensão o coloca como o oitavo maior acervo de arte de propriedade privada do mundo. Iniciativas desta natureza são denominadas “capitalismo de propósitos”, por Eduardo Saron, diretor do Itaú Cultural, braço do banco responsável pela manutenção do acervo.

Parte deste acervo foi utilizada, para montar a exposição “**Modos de Ver o Brasil**”, inaugurada em maio de 2017, na OCA, localizada no Parque do Ibirapuera, em São Paulo.

Para esta exposição foram selecionadas 750 peças, sendo que 45 foram adquiridas especialmente para montá-la. O que mostra a capacidade financeira da iniciativa privada na formação de acervos de artes, que é bastante diferente das instituições mantidas pelo setor público, que sofrem restrições orçamentárias de toda ordem, inclusive para manutenção e preservação do acervo existente.

O envolvimento da iniciativa privada na formação de acervo de arte e manutenção de museus é ponto controverso como ilustra o depoimento do curador da exposição realizada com parte do acervo do Banco Itaú, Paulo Herkenhoff, em entrevista concedida a Marthe (2017), “ao manter um acervo de alta complexidade conceitual e técnica, que dá conta de toda a geografia humana e física brasileira, é quase como se o banco cumprisse uma ação de Estado”.

É evidente que a presença do Estado é importante não só na elaboração das políticas públicas de cultura, mas também na criação e manutenção de organização para preservação da memória nacional. No entanto, como argumenta Correia (2010), a presença de particulares no desenvolvimento das artes é histórica. A autora cita o importante papel desempenhando pela Santa Sé, na idade média, e dos magnatas norte-americanos que, no início do século passado, exerceram um papel importante no campo das artes como uma estratégia de legitimação pessoal e de seus emergentes negócios.

Se no passado o envolvimento de particulares era denominado genericamente “mecenato”, hoje, se utiliza o conceito de “marketing cultural” (CUNHA; GRANERO, 2008), quando há o envolvimento de organizações privadas nas atividades culturais. Isto ocorre como estratégia de comunicação com o seu público-alvo, tendo por finalidade aumentar o volume de vendas e/ou a construção de uma imagem organizacional ajustada aos seus objetivos econômicos.

As pessoas físicas que se envolvem nas organizações culturais são denominadas *stakeholders* – que Ribeiro (2016) define como “qualquer grupo ou indivíduos que pode afetar ou ser afetado pelo alcance dos objetivos organizacionais”. Para este autor, há duas categorias de *stakeholders*: os primários, que são preponderantes para a sobrevivência da organização; e os secundários, que influenciam de forma indireta a sobrevivência da instituição.

Isto mostra que a área da cultura se constituiu historicamente como uma “arena híbrida” - no sentido proposto por Bittencourt (2010) - onde atuam simultaneamente o poder público e pessoas jurídicas ou físicas que, por motivos diversos, possuem algum interesse no desenvolvimento e/ou preservação das artes.

Entendeu-se que é esta característica da área cultural que, de algum modo, permitiu a construção da narrativa de partilhar com a sociedade civil organizada a administração dos equipamentos públicos destinados à preservação da memória nacional, ou como explicita Valente *et al* (2007, p. 120), “as Organizações Sociais podem também procurar parcerias que venham a complementar os recursos estatais, ampliando o escopo dessas organizações e tornando esses recursos explícitos em prestações de contas adequados”.

Este entendimento culminou com a Reforma do Estado proposta nos anos de 1990 (BRASIL, 1995), que institucionaliza este princípio, com a criação da figura jurídica das Organizações Sociais (OS), que por meio de Contrato de Gestão, com um ente público, abre a possibilidade da administração de determinados serviços públicos serem executados por uma organização pública não estatal.

Em entrevista concedida a Valente *et al* (2007, p. 120), Evelyn Levy, professora de Gestão de Políticas Públicas da Escola de Artes e Humanidades, da Universidade São Paulo (USP) e ex-subsecretária de Gestão e Recursos Humanos da Casa Civil, indica que a execução das políticas públicas por meio de Contrato

de Gestão (CG) com as Organizações Sociais (OS) são indicados para as “atividades culturais, educacionais, de pesquisa científica e tecnológica e de saúde”. No entanto, no Estado de São Paulo, os CG com as Organizações Sociais são adotados especificamente para as atividades culturais e de saúde.

1.1. Objeto de Estudo

Assim, escolheu-se como objeto de estudo os museus vinculados à Secretária da Cultura do Estado de São Paulo, que são administrados por meio de Contratos de Gestão (CG) por Organizações Sociais. Delimitou-se a pesquisa aos museus uma vez que a referida secretaria de estado possui outras ações, como Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo (OSESF), o Projeto Guri, o Teatro São Pedro e Sérgio Cardoso, entre outros que também são administrados por meio dos Contratos de Gestão.

Entretanto, devido a complexidade e diversidade das instituições que são denominadas museus, julgou-se conveniente explicitar o que se entende por museu.

A origem do termo museu, segundo Suano (1986), vem da Grécia Antiga, quando a união de Zeus e Mnemósine, a Deusa da Memória, deu origem a nove musas, dotadas de grande criatividade e grande memória. Essas musas possuíam seus próprios templos, chamados *mouseïon*, onde cumpriam sua missão de proteger as artes. Assim, a palavra *mouseïon*, que significa casa das musas, se transforma em *museum*, em latim, e em museu na língua portuguesa.

Contudo, o *International Council of Museums* (ICOM), da UNESCO, define museu, de acordo com Desvallées Mairesse (2013), como:

(...) uma instituição permanente, sem fins lucrativos, a serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, aberta ao público, que adquire, conserva, estuda, expõe e transmite o patrimônio tangível e imaterial da humanidade e de seu meio, com fins de estudo, educação e deleite. (MAIRESSE, 2013, p.64)

Os museus, enquanto entidades que preservam objetos ligados à arte, à ciência e à memória, têm sua origem ligada ao colecionismo, que começou no século XIV, na Europa. A Galleria Degli Uffizi, criada em Florença, foi o primeiro museu aberto à visita em 1582, já contando com guias para visitantes. Já primeiro museu público foi o Ashmolean Museum, criado na cidade de Oxford, Inglaterra, em 1683, e dedicado à coleção de antiguidades e de curiosidades (SUANO, 1986).

No entanto, essas instituições nasceram como espaços elitizados, ou seja, os detentores do capital cultural e econômico eram os responsáveis pela composição de coleções e exposições, sendo predispostos a se apropriarem das coleções históricas, científicas e artísticas (BOURDIEU e DARBEL, 2007). Além disso, eram espaços públicos restritos, frequentados por eclesiásticos, governantes, especialistas, artistas e estudantes (VEIGA, 2013).

A grande maioria dos museus tem como objetivo promover a arte, a cultura e a ciência, contribuir para o prestígio de uma cidade, de uma autarquia, de um mecenas ou de um intelectual, e quando muito projetar-se para o turismo em massa. Poucos museus se interessavam pelo “não-público”, se identificavam nas populações locais “menos cultas” e suas ações eram voltadas apenas para um público elitizado que dominava os seus códigos de linguagem (BOURDIEU, 2007; CANCLINI, 2006).

Dúvidas mais aprofundadas sobre o papel dos museus surgiram somente a partir do final da década de 1960. Tidos como espaços voltados para a cultura das elites, os museus passaram a refletir sobre as questões ligadas ao cotidiano, ecologia, memórias de grupos sociais diversos e ao desenvolvimento de comunidades (SUANO, 1986).

Neste contexto surgiu o Movimento da Nova Museologia, que Arantes (1991) chamou de Novos Museus, sendo o principal exemplo o Centro Georges Pompidou, em Paris, inaugurado em 1977, que traz uma concepção de museu voltada para a democratização da cultura. Segundo Gonçalves (2014), trata-se de um “espaço aberto, instrumento de difusão e comunicação permanente, cuja eficácia depende, antes de tudo, da estrutura arquitetônica em ligação com a vida urbana”.

Com relação as suas tipologias, os museus podem ser classificados conforme suas características, apresentadas na Tabela 1:

TIPOLOGIA	CARACTERÍSTICAS
Museu Tradicional Ortodoxo (Acadêmico)	• Núcleos de exposição integrados • Roteiro de exposição definido (circuito) • Objeto como produto cultural (valorização do objeto)
Museu Tradicional Interativo (Exploratório)	• Núcleos definidos e não delimitados • Ênfase na percepção e no tempo do visitante

	• Não há roteiro definido, mas conjuntos interativos • Compreensão só é possível com a participação do visitante
Museu Tradicional com Coleções Vivas	• Núcleos definidos por classificação científica ou critérios ecológicos • Ênfase no acervo • Roteiro definido ou não • Pouca interação entre visitante e acervo
Museus Comunitários e Ecomuseus	• Baseado no tempo social e na musealização do território • Ênfase nas relações culturais e sociais • Valoriza processos naturais e culturais e não no objeto como produto da cultura • Pode conter exposições tradicionais baseadas em objetos
Parques Nacionais e Sítios Naturais Musealizados	• Baseado no tempo natural e na musealização de um território • Ênfase nas relações de diversos componentes de um ecossistema • Valoriza processos naturais e culturais • Pode conter exposições tradicionais com espécimes e objetos
Cidades Monumentos	• Baseado no Tempo Social e no Tempo Geo-Humano • Ênfase nas relações entre os diversos ecossistemas, com foco na presença humana • Pode conter exposições tradicionais com espécimes e objetos • Cidades-monumentos podem conter todos os tipos de museus
Museus Virtuais	• Não existe materialidade • Pode apresentar todas as características dos demais tipos de exposição • Não tem público, mas visitantes individuais • Cada visitante tem o potencial de alteração da exposição

Fonte: Adaptado de ICOM (2015)

Tabela 1: Tipologias de Museus

Esta tipologia mostra a diversidade de equipamentos culturais que podem ser classificados como museu. Entendeu-se que poderá ajudar na compreensão do objeto de estudo, uma vez que um conjunto de museus com diversas concepções, são administrados pelas OSs pesquisadas, tais como: a Pinacoteca do Estado, que reúne um acervo de artes plásticas diversificado; casas onde viveram importantes personalidades do meio cultural, como o Museu Casa de

Portinari e a Casa Guilherme de Almeida; ou a Casa das Rosas Haroldo de Campos - que não tem relação com a vida do escritor, mas que após o tombamento pelo Conselho de Defesa do Patrimônio Histórico, Artístico, Arquitetônico e Turístico, funcionava como uma galeria de arte. Somente em 2003 passa a ser denominado Espaço Haroldo de Campos e integra o trio das instituições culturais que possui um autor como patrono -; o Museu do Futebol e o da Língua Portuguesa, cujos acervos são virtuais e interativos; o Museu de Esculturas Felícia Leineir; e o Museu Histórico e Pedagógico Índia Vanuíre. Nota-se, portanto, uma diversidade muito grande de concepção de museus.

Participaram da pesquisa cinco Organizações Sociais que possuem Contrato de Gestão com a Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo para administrar doze museus, que antes eram geridos diretamente pela Secretaria da Cultura, o que caracteriza a amostra como por conveniência, ou seja, os dados foram coletados com as OSs que aceitaram participar da pesquisa e no número possível de ser realizado no prazo fixado para sua realização. Tratam-se das seguintes OSs: Associação Pinacoteca de Arte e Cultura, responsável pela administração da Pinacoteca do Estado de São Paulo e do Memorial da Resistência; Associação dos Amigos do Paço das Artes, administradora do Museu da Imagem e do Som (MIS) e do Paço das Artes; Associação de Apoio ao Museu Cândido Portinari, que faz a gestão do Museu Casa de Portinari, na cidade de Brodowski-SP, Museu Histórico e Pedagógico Índia Vanuíre, em Tupã-SP, Museu de Esculturas Felícia Leineir, em Campos do Jordão-SP; POIESIS – Instituto de Apoio a Cultura, a Língua e a Literatura, gestora da Casa Guilherme de Almeida, Casa das Rosas, e a partir do CG renovado em 2017, foi incluída a Casa Mário de Andrade; e finalmente a ID Brasil – Cultura, Educação e Esporte que administra o Museu do Futebol e o Museu da Língua Portuguesa. Esclarece-se que não foram coletados dados referentes ao Museu da Língua Portuguesa, uma vez que na ocasião da realização da pesquisa, este museu encontrava-se fechado em função do incêndio ocorrido em dezembro de 2015.

1.2. Justificativa

A estratégia de administração de atividades culturais por meio de contratos de gestão foi adotada pelo Governo do Estado de São Paulo no ano de

2005. Assim, decidiu-se investigar se, em 2015, há dados acumulados que são suficientes para verificar se, de fato, os pressupostos adotados ocorreram, ou seja, há uma melhor prestação de serviços a população?

Também se faz necessário saber se as OS adotaram um modelo de gestão mais flexível e adequado às especificidades de organizações de produção da cultura. Além de responder a seguinte questão: há o compartilhamento dos custos de manutenção dos equipamentos culturais com a sociedade civil, ou o Estado é o único financiador das atividades realizadas nestes museus? Ou seja, este modelo permite que os custos da sua realização sejam repartidos entre o governo e a sociedade civil, sem que o primeiro abdique da atribuição de definir as políticas públicas ligadas à cultura, através da definição de metas e regramentos estabelecido em contrato de gestão.

1.3. Objetivos

Com base no exposto, definiu-se como objetivo geral desta pesquisa descrever e analisar a experiência de gestão de cinco Organizações sociais que mantêm Contratos de Gestão com a Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo, para administrar doze museus.

Esse objetivo geral será atingido por meio dos seguintes objetivos específicos:

1. Descrever e analisar estrutura organizacional das cinco OSs tomadas como objeto de estudo;
2. Analisar o cumprimento das metas qualitativas e quantitativas estabelecidas nos contratos de gestão para cada um dos equipamentos culturais administrados pelas Organizações Culturais;
3. Analisar a composição das receitas totais de cada uma das OSs em relação ao valor fixado pelo contrato de gestão, ou seja, verificar o percentual de receita própria e o percentual de recursos repassados pelo poder público para manutenção de cada um dos museus.

1.4. Metodologia

Para atender ao objetivo estabelecido, a metodologia se dividiu em três partes: na primeira, apresentam-se os fundamentos orientadores do modelo burocrático adotado na administração pública; na segunda, discute-se a saída encontrada para superar a crise em que o Estado se encontrava - nesta parte são utilizados os documentos relativos à terceira Reforma do Estado, cujos contornos

foram elaborados nos anos de 1990; E por fim, apresentam-se as propostas possíveis de serem implantadas para as atividades não exclusivas do Estado, que foram viabilizadas a partir da legislação aprovada com base nas orientações do plano de Reforma do Estado.

Para que esta dissertação fosse viabilizada através da realização dos três objetivos específicos, alguns procedimentos se fizeram necessários. A organização e a execução destas ações contaram com frentes de estudo complementares, quais sejam:

- Levantamento bibliográfico em dissertações, teses e outros trabalhos acadêmicos buscando palavras chaves como Organizações Sociais, Políticas Públicas e Cultura, além da contextualização de seu desenvolvimento;
- Pesquisa, reunião, seleção e classificação de fontes documentais (contratos de gestão, contratos sociais, registros e ofícios) na Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo e nas Organizações Sociais responsáveis pelos contratos de gestão;
- Visitas às OSs para coletar dados, por meio de entrevistas e aplicação de questionário semiestruturado com os responsáveis pela área administrativa das Organizações Sociais, tomadas como objeto de estudo;
- Análise e sistematização do material produzido pelas Organizações Sociais responsáveis pela administração dos museus.

A conclusão destas frentes de pesquisa auxiliou na conclusão dos três objetivos específicos.

De acordo com os critérios de classificação de pesquisa propostos por Vergara (2003), quanto aos fins esta pesquisa se caracteriza como descritiva, pois visa expor o modelo de administração dos museus vinculados à Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo, cuja gestão é realizada através de Organizações Sociais.

Uma ação metodológica que agregou elementos para a pesquisa foi, ainda, a aplicação de questionários e a realização de entrevistas com os principais gestores responsáveis pelas Organizações Sociais vinculadas à Secretaria de Cultura do Estado de São Paulo, visando obter informações a respeito da estrutura organizacional, cumprimento de metas definidas em contrato e formas de captação de recursos próprios, servindo como complementação da pesquisa e classificando-a, segundo Vergara (2014), quanto aos meios de investigação, como pesquisa de

campo, por se tratar de uma investigação empírica realizada no local em ocorre o fenômeno estudado.

Desta maneira, tanto a investigação documental quanto as entrevistas e questionários foram a base do trabalho. Vergara (2014) define a investigação documental como sendo aquela realizada por meio de documentos coletados em órgãos públicos e privados.

Neste contexto, a palavra “documento” precisa ser analisada de maneira ampla. Na presente pesquisa, o estudo contou com arquivos oficiais (registros, anais, ofícios, memorandos, cartas), periódicos, arquivos institucionais e bibliografias contemporâneas acerca dos museus do Estado de São Paulo e das Organizações Sociais, permitindo que se descreva e analise a administração dos museus paulistas.

Por fim, foi realizada uma análise de conteúdo (BARDIN, 2011) dos materiais e dados coletados na pesquisa, observando qualitativamente os dados qualitativos e quantitativos. Esta estratégia auxiliou na classificação das informações coletadas por tema, de modo a atender os objetivos específicos desta pesquisa. Ou seja, as informações sobre a estrutura organizacional, por meio da análise vertical, permitiram verificar a distribuição de poder, enquanto que a análise horizontal permitiu constatar o modo como o trabalho está dividido. Este procedimento é importante para iniciar a verificação do cumprimento das metas qualitativas e quantitativas, uma vez que auxiliou na identificação da autonomia de cada uma das instituições e a estratégia adotada. Os dados de natureza financeira foram utilizados para constatar se, de fato, ocorre a participação da sociedade civil no custeio das atividades culturais ou se o Estado é o único financiador.

Já com relação à análise dos dados coletados, visando atingir o primeiro objetivo específico, que é descrever e analisar a estrutura organizacional de cada uma das OSs, as estruturas descritas foram analisadas com base nos fundamentos teóricos da estrutura organizacional e classificadas à luz de Stoner (1985) e Schermerhorn (2006). A análise vertical mostra a distribuição de poder – hierarquia – enquanto que a análise horizontal apresenta a divisão do trabalho encontrada em cada uma das OSs.

Analisar o cumprimento das metas qualitativas e quantitativas de cada OS, tendo como referência os contratos de gestão firmados com a Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo é o segundo objetivo específico da presente

pesquisa. Através das respostas obtidas nas entrevistas e nos documentos, foi analisado, qualitativamente, o cumprimento das metas qualitativas e quantitativas de cada uma das OSs, confrontando o que é estabelecido nos contratos de gestão e o que é realizado pelas Organizações.

Os dados do terceiro objetivo específico - analisar a composição da receita de todas as OSs - foram obtidos através dos dados financeiros e de uma análise de balanço da composição das receitas totais das mesmas, confrontando a porcentagem de receita repassada pelo Estado e a porcentagem de receita própria (bilheteria, patrocínio, parcerias com empresas privadas, lei de incentivo fiscal para atividades culturais). Após esse primeiro estudo, tomando como base as respostas das entrevistas e os dados obtidos, analisou-se a composição da receita própria e as formas de captação destes recursos em cada uma das OSs pesquisadas.

Apresentados os objetivos, surgem então quatro proposições que se pretende averiguar ao término desta dissertação. São elas:

1. As OSs possuem uma estrutura organizacional flexível e adequada aos seus objetivos de trabalho;
2. Os Conselhos de Administração das OSs são formados por pessoas que podem facilitar o acesso ao financiamento das suas atividades;
3. As OSs conseguem um percentual significativo de patrocínios para suas atividades;
4. As OSs apresentam instrumentos formais para a avaliação das programações pelos seus usuários.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Tendo em vista que o objeto de estudo desta dissertação são doze museus vinculados à Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo, mas que são administrados por Organizações Sociais, optou-se por iniciar a fundamentação teórica apresentando o contexto e os pressupostos da Reforma do Estado dos anos de 1990, que estabeleceu o marco legal para o surgimento das Organizações Sociais, dentro de uma narrativa de compartilhar com a sociedade civil organizada a gestão das atividades não exclusivas do Estado. Trata-se de um modelo que garante ao Estado a definição das políticas públicas, delegando a execução a uma Organização Social com as metas fixadas no contrato de gestão.

Na sequência, explicitará o que entende-se por uma Organização Social, tendo como referência as regras legais estabelecidas pelo governo federal, no âmbito da Reforma do Estado, e a sua aplicação no Estado de São Paulo, que utiliza este modelo fundamentalmente para as políticas públicas de Cultura e Saúde.

Por último, serão apresentados os conceitos básicos de estrutura organizacional, uma vez que se priorizou, na análise das Organizações Sociais, identificar o modo como estão organizadas para atingir às metas fixadas nos contratos de gestão em cada um dos equipamentos. Escolheu-se este conceito uma vez que, de acordo com Nadler (1993, p. 29), “o instrumento com a maior influência e potencial é o projeto da organização, inclusive os sistemas, as estruturas e os processos pelos quais o trabalho é feito”. Ao escolher a noção de estrutura organizacional ou “arquitetura organizacional”, como é denominado pelo referido autor, entendeu-se que ele permitiria compreender o modo como as OSs se organizaram para atingir aos seus objetivos. Será dada especial atenção na análise horizontal para verificar a existência da área de Marketing, uma vez que é a que se responsabiliza pelo relacionamento com o mercado e que pode obter recursos financeiros, o que é uma evidência de um modo de organização que torna concreto a narrativa de compartilhamento da administração dos museus paulistas com a sociedade civil organizada.

2.1. Reforma do Estado

Nas décadas de 1970 e 1980, problemas resultantes da crise do Estado tornaram-se evidentes em diferentes países. Iniciou-se no Reino Unido, no

governo Margareth Thatcher, e em seguida nos Estados Unidos da América, no Governo Ronald Reagan. Posteriormente, expande-se para os países da Europa Continental, Canadá, Austrália e Nova Zelândia (ABRUCIO, 1997).

A crise dos anos de 1970 e 1980 é identificada por este autor como de natureza econômica, social e administrativa. Econômica na medida em que o Estado intervia ativamente na economia e atuava em setores considerados estratégicos. O *Welfare State* correspondia à dimensão social da crise, uma vez que o Estado tinha como objetivo a elaboração de políticas públicas na área social para garantir as necessidades básicas da população. A dimensão administrativa é representada pelo questionamento da estrutura burocrática do Estado, que era percebido pela opinião pública como incapaz de controlar os gastos públicos, ao mesmo tempo em que exigia serviços públicos de melhor qualidade.

Isto indica que o corte de custos e a busca pela eficiência na prestação de serviços públicos são os elementos orientadores da Reforma do Estado. Para isto, passam a adotar as ferramentas da gestão utilizadas na iniciativa privada, que aos olhos da opinião pública eram avaliadas como mais eficazes. O primeiro modelo desenvolvido com base nestes princípios é modelo gerencial puro ou *managerialism*, proposto e aplicado na Grã-Bretanha. No entanto, as críticas formuladas e as alterações no modelo inicial permitiram o aparecimento de três diferentes estratégias da chamada administração pública gerencial, como mostra a Tabela 2.

Respostas à Crise do Modelo Burocrático Inglês		
Modelo Gerencial Puro	<i>Consumerism</i>	<i>Public Service Orientation</i>
Economia/Eficiência (produtividade)	Efetividade/Qualidade	Accountability/Equidade
Contribuintes	Clientes/Consumidor	Cidadão

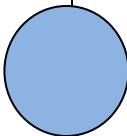
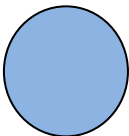
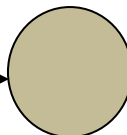
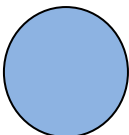
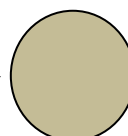
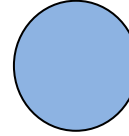
Fonte: Abrucio (1997).

Tabela 2 – Concepções da Administração Pública Gerencial

Boaventura Souza Santos (2005 *apud* VIOLIN, 2006), cita que a Reforma do Estado pode ser caracterizada em duas etapas. A primeira delas é conhecida como Estado Mínimo, onde prevalece a visão neoliberal, que considera, de acordo com Violin (2006), que o “Estado é inerentemente ineficaz, parasitário e predador, por isso a única reforma possível e legítima consiste em reduzir o Estado ao mínimo necessário ao funcionamento de mercado”.

É neste contexto, que aparece o debate sobre a Reforma do Estado no Brasil, em um momento que já havia uma experiência internacional sobre o assunto. É criado, em 1995, o Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), que elabora a proposta denominada Nova Gestão Pública, visando aumentar a responsabilidade e a autonomia dos administradores públicos, descentralizando as funções públicas não estatais (BRESSER-PEREIRA, 2010).

A Figura 1 sintetiza as propostas de Reforma do Estado elaborada nos anos de 1990. Deveria conter elementos que permitissem dar conta de um novo modelo de desenvolvimento econômico, ao mesmo tempo em que deveria conter elementos que permitisse ao Estado obter maior eficiência e reduzir os seus custos operacionais.

	Forma de Propriedade			Forma de Administração	
	Estatal	Pública Não Estatal	Privada	Burocrática	Gerencial
NÚCLEO ESTRATÉGICO Legislativo, Judiciário, Presidência e Cúpula dos Ministérios.					
ATIVIDADES EXCLUSIVAS Polícia, Regulamentação, Fiscalização, Fomento, Seguridade Social Básica.					
SERVIÇOS NÃO EXCLUSIVOS Universidades, Hospitais, Centro de Pesquisas, Museus.	Publicização →				
PRODUÇÃO PARA O MERCADO Empresas Estatais		Privatização →			

Fonte: Brasil (1995).

Figura 1: Setores do Estado, Formas de Propriedade e de Administração.

A proposta de Reforma do Estado apresenta três pontos fundamentais: o primeiro, diz respeito à redução da atuação do Estado na economia, por meio de um processo de privatização nas atividades denominada produção para o mercado. Esta etapa é parcialmente executada por meio das privatizações que ocorrem no final da década de 1990.

A segunda é a proposta de criação de organizações públicas não estatais para atuar nas chamadas atividades não exclusivas do Estado. É por meio da Lei nº 9.623/98 que é introduzido no corpo legal a figura jurídica das Organizações Sociais, que por meio de um Contrato de Gestão passa a gerir atividades que até então estavam na administração direta do Estado.

A terceira proposta diz respeito à transformação da administração burocrática, adotada na máquina pública, pela concepção de administração gerencial. Fazendo uma distinção entre o modo de aplicação da administração gerencial, o núcleo estratégico do governo deveria adotar um modelo híbrido entre a concepção burocrática e a administração pública gerencial, enquanto que as atividades exclusivas do Estado deveriam adotar modelo gerencial em qualquer uma das concepções desenvolvidas nos países desenvolvidos.

O que diferencia uma concepção da outra é o objetivo. A administração burocrática privilegia as etapas do processo administrativo, ou seja, o seu foco é eficiência. Por outro lado, a administração pública gerencial deve privilegiar o resultado da ação administrativa, isto é, o seu foco é a eficácia. Provavelmente, este é o maior desafio proposto no projeto de Reforma do Estado dos anos de 1990. Não há estudos que avaliem o quanto o Estado de fato evoluiu neste processo.

2.1.1. O Estado Burocrático

Segundo a definição de Bresser-Pereira (2004), “Um sistema social é ou não uma organização na medida em que é burocraticamente organizado”. Max Weber considerava a burocracia como um tipo de poder da mesma categoria do patrimonialismo e patriarcalismo. Já no contexto popular, burocracia é o nome dado aos defeitos e disfunções do sistema.

A organização burocrática é o principal modelo de sistema social nas sociedades modernas, sendo uma de suas principais funções, a reprodução do conjunto de relações sociais definidas pelo sistema econômico dominante. Todavia, a organização burocrática não é estudada como produto de determinações históricas que refletem determinado estágio da economia e da técnica, mas como algo natural, como se fosse a única forma possível de organização.

Motta (2004) cita que o elemento que diferencia as organizações dos demais sistemas sociais é a racionalidade. Dessa forma, pode-se aferir que “uma

organização ou burocracia é um sistema social racional, ou um sistema social em que a divisão do trabalho é racionalmente realizada tendo em vista os fins visados”. Assim, a ligação entre meios e fins passa a ter uma proporção diferente no âmbito da organização. Logo, na organização burocrática, o que distingue o ato racional do irracional é a sua coerência quanto aos fins visados. Determinado ato será considerado racional conforme seja o mais adequado para alcançar um determinado objetivo. A partir dessas hipóteses, Motta (2004) apresenta a organização como “o sistema social em que a divisão do trabalho é sistemática e coerentemente realizada, tendo em vista os fins visados; é o sistema social em que há procura deliberada de economizar os meios para se atingir os objetivos”.

Nas organizações burocráticas a eficiência é um princípio primordial. Isso confirma o fato de que o objetivo vital da administração da organização é a melhora da eficiência. Portanto, ato racional é aquele ligado aos fins visados; ato eficiente é aquele que, além de ser coerente aos fins visados, também necessita do mínimo de esforço/custo, aumentando os resultados (MOTTA, 2004).

A partir daí, pode-se entender que a organização é o sistema social que se rege segundo o critério de eficiência, onde decisões são tomadas sempre visando a melhora de produtividade (MOTTA, 2004).

No Brasil, após o Regime Militar e a restituição da democracia brasileira, em 1985, o Estado se encontrava em situação de crise. Segundo Bresser-Pereira (1996), foram três crises: Fiscal – com perda do crédito público e poupança interna negativa; Política – com pouca adaptação à democracia e conflitos no governo Collor; e principalmente a Administrativa Burocrática – devido à lentidão e ineficiência da administração pública.

A Reforma do Estado brasileiro tem como marco inicial o mês de agosto de 1995, quando tramitou pelo Congresso Nacional o Projeto de Emenda Constitucional nº 173, que tratava sobre o tema. Deste modo, o governo de Fernando Henrique Cardoso instituiu o Ministério da Administração e Reforma do Estado e elabora o Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado.

Luiz Carlos Bresser Pereira inicia a Reforma da Gestão Pública, buscando contribuir para a formação de um Estado brasileiro forte e eficiente, transitando o país do modelo burocrático weberiano para o modelo gerencial, facilitando para que a economia nacional se torne internacionalmente competitiva (BRESSER-PEREIRA, 1996).

A Reforma do Estado passa obrigatoriamente pela

(...) recuperação da poupança pública e superação da crise fiscal; redefinição das formas de intervenção no econômico e no social através da contratação de organizações públicas não estatais para executar os serviços de educação, saúde e cultura; e reforma administrativa pública com a implantação de uma administração pública gerencial. Reforma que significa transitar de um Estado que promove diretamente o desenvolvimento econômico e social para um Estado que atue como regulador e facilitador ou financiador a fundo perdido desse desenvolvimento. (BRASIL, 1997, p.17)

O Plano Diretor propõe a reforma gerencial objetivando a melhora do ajuste fiscal, em curto prazo, e tornando a gestão mais moderna e eficiente para o cidadão, em médio prazo. Essa modernização ocorreria por meio da estruturação do núcleo estratégico do Estado e da descentralizando das atividades públicas não estatais, através de agências autônomas e organizações sociais, tornando a administração pública mais prática (BRESSER-PEREIRA, 1996).

A necessidade pela Reforma do Estado é assim contextualizada por Bresser-Pereira:

A globalização impôs, assim, uma dupla pressão sobre o Estado: de um lado representou um desafio novo – o papel do Estado é proteger seus cidadãos, e essa proteção estava agora em cheque; de outro lado, exigiu que o Estado, que agora precisava ser mais forte para enfrentar o desafio, se tornasse também mais barato, mais eficiente na realização de suas tarefas, para aliviar o seu custo sobre as empresas nacionais que concorrem internacionalmente (BRESSER-PEREIRA; 1997: p.14-15).

O Estado burocrático, que antes havia combatido a corrupção e o nepotismo no Estado liberal, agora se mostrava ineficiente e incapaz de suprir com qualidade as demandas dos chamados cidadãos-clientes. Assim, precisava ser reformulado, buscando uma nova definição do seu papel regulador, delimitando seu tamanho e recuperando a governança. (BRESSER-PEREIRA, 1997).

Não deve ser esquecido que o processo de redemocratização do país ocorreu em um contexto de profunda crise econômica do Estado, com a declaração da moratória internacional no ano de 1987 (MAKETARIAN; MAGNOTTA, 2011) e com esgotamento do modelo econômico de “substituição de importações”, vigente durante todo o período do governo militar, que permitiu a consolidação de um importante parque industrial no país, com atuação direta do Estado, inicialmente em setores considerados estratégicos, como siderurgia, telecomunicações, petroquímica, engenharia aeronáutica, entre outros (MATEI; SANTOS JR., 2009). Mas a ideia de setores estratégicos é ampliada, por interferência política, que leva

o Estado a administrar áreas não estratégicas tais como: editoras, papel e produtos de papel, óleos vegetais, comércio varejista de alimentos, entre outros, o que transforma o Estado brasileiro em uma grande fonte de socorro para empresas mal administradas e em estado falimentar, que com o argumento de ser uma empresa importante, para permitir a sua falência, passava para a administração pública (BAER, 2002).

2.2 Organizações Sociais

O modelo de Organizações Sociais (OS) surgiu com a Reforma do Estado brasileiro. Tendo atuação em áreas como saúde, educação, cultura e esporte, são definidas como pessoas jurídicas de direito privado, com a observância de alguns princípios de direito público, sem fins lucrativos (associações e fundações).

Segundo o Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE):

Organizações Sociais são um modelo de organização pública não estatal destinado a absorver atividades publicizáveis mediante a qualificação específica. Trata-se de uma forma de propriedade pública não estatal, constituída pelas associações civis sem fins lucrativos, que não são propriedade de nenhum indivíduo ou grupo e estão orientadas diretamente para o atendimento do interesse público. As OSs são um modelo de parceria entre o Estado e a sociedade. O Estado continuará a fomentar as atividades publicizadas e exercerá sobre elas um controle estratégico: demandará resultados necessários ao atingimento dos objetivos das políticas públicas (MARE, 1998).

Parceria, solidariedade, colaboração, economicidade e liberdade das amarras da burocracia foram algumas premissas que nortearam o envolvimento das OSs com o governo (MEDINA, 2017), ou seja, as OSs têm como pressuposto a maior qualidade, melhor utilização dos recursos, a orientação para o cliente/cidadão (MANSUR, 2006). Difere também de privatização, como explica Costin (2005), “a publicização é o fenômeno diferente da privatização, pois não envolve preço, lucro ou aquisição de ativos por particulares. O que foi transferido à sociedade é a gestão de um equipamento ou serviço público, mediante a qualificação de uma organização não governamental e a assinatura de um contrato de gestão”.

Ou seja, a relação entre Estado e OS ocorre através do Contrato de Gestão, que controla a parceria e as ações definidas. Esse tipo de contrato,

assinado em comum acordo, apresenta os direitos e as obrigações das partes. Em resumo, compete ao Estado o financiamento das atividades e a concessão de equipamentos públicos. Às Organizações Sociais a responsabilidade de realizar as atividades e prestar os serviços públicos. Assim, o Estado, em troca de maior liberdade para os prestadores de serviço, acompanha a realização dos resultados e determina penalidades no caso de descumprimento dos termos de responsabilização (FIORI; PORTA; DUARTE, 2011).

Trata-se de uma possibilidade de dar flexibilidade e agilidade ao aparelho do Estado, permitindo a participação da sociedade civil na gestão de hospitais, museus, teatros e institutos científicos e fornecendo mecanismos mais adequados a sua área de atuação. As diretrizes das políticas públicas são formuladas e fiscalizadas pelo Estado, mas postas em prática por entidades não estatais, através de contratos de gestão (COSTIN, 2005).

O contrato de gestão é um documento jurídico que regula as ações entre Estado e as Organizações Sociais. Nele constam deveres e obrigações de ambas as partes (NETTO, BITTENCOURT, MALAFAIA, 2012).

Segundo Bresser-Pereira (1998), nos contratos de gestão deve constar cláusulas que endossem:

- Disposições estratégicas: objetivos, metas, missão de política pública e da instituição;
- Indicadores de desempenho;
- Meio e condições para execução dos compromissos;
- Sistemática de avaliação;
- Condições de revisão, suspensão e rescisão de contrato;
- Definição de responsáveis e consequências de possíveis descumprimentos de compromissos;
- Obrigações da OS e dos órgãos do Estado;
- Condições de vigência ou renovação do contrato;
- Mecanismos de publicidade e controle social.

Conforme o caderno MARE, volume 2 (BRASIL, 1997), o propósito da OS é “permitir e incentivar a publicização, ou seja, a produção não lucrativa pela sociedade de bens e serviços públicos não exclusivos de Estado”.

Como consequência da Reforma do Estado, foi editada a Lei Federal nº 9.637/1998, que define a Organização Social (OS) como uma entidade privada sem fins lucrativos, com interesses públicos e que possui atividades relacionadas à educação, pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico, ao meio ambiente, à saúde e à cultura (RODRIGUES, KOZONI, ARRUDA, 2012).

No Estado de São Paulo, a Lei das Organizações Sociais foi aprovada ainda no ano de 1998, com ações voltadas para as áreas de saúde e cultura, cujo foco era adequar os gastos do governo às normas da recém-criada Lei de Responsabilidade Fiscal. Sua inclusão, que se deu nos últimos minutos, teve como argumento a economicidade, já que o Estado precisava direcionar seu orçamento em áreas prioritárias (MEDINA, 2017). A legislação estadual foi alterada no ano de 2009, pela Lei Complementar 1.095, na qual foram acrescidas mais duas áreas de atuação: esporte e atendimento ou promoção dos direitos das pessoas com deficiência.

Apesar da lei aprovada em 1998, as OSs somente começam a ser implantadas no Estado de São Paulo a partir de 2004, seis anos após a criação da Lei Complementar 846 (NETTO, BITTENCOURT, MALAFAIA, 2012). Em 2010, vinte e dois contratos por OSs de Cultura foram celebrados, utilizando 54,6% do orçamento disponibilizado pela Secretaria da Cultura (FIORE, PORTA, DUARTE, 2011).

Importante lembrar que todo modelo, quando mal estruturado, pode ser utilizado de forma prejudicial.

Nas palavras de um gestor da Secretaria de Estado da Cultura, pode haver dois tipos extremos de distorção no nível de autonomia das OSs. No primeiro, as OSs seriam completamente autônomas e insuladas, sendo o contrato de gestão mero instrumento de terceirização e repasse de recursos públicos. Nesse caso, a própria política cultural passaria a ser formulada pela OS, cabendo ao Estado tão somente a apuração dos resultados e o controle contábil padrão – ou seja, sua função seria meramente fiscalizadora.

Já no contexto oposto, as OSs seriam completamente dependentes do Estado e com pouca capacidade de negociação, tornando-se apenas “barrigas de aluguel” para a execução das políticas da Pasta. Nesse caso, o Estado se aproveitaria da estrutura da OS como forma de driblar a rigidez do serviço público, seja para a contratação de serviços fora da Lei de Licitações, seja para a contratação de funcionários sem a necessidade de concursos públicos. Ainda que de maneira simplificada, os cenários acima expõem os dilemas da complexa relação entre Estado e OSs (FIORE, PORTA, DUARTE, 2011. P. 10-11).

Cabe ao Estado criar estruturas que evitem estas distorções, visando garantir uma parceria justa.

2.2.1 Organizações Sociais de Cultura em São Paulo

Em seu início, a implantação das OSs em São Paulo era um projeto de governo. Existia um grupo de trabalho organizado na Secretaria da Casa Civil, que ficou designado para acompanhar este processo, talvez forçado e improvisado em sua organização e criação de mecanismos de controle (MEDINA, 2017).

A situação de irregularidade administrativa em relação à contratação de pessoas que trabalhavam na Secretaria de Cultura pairava em torno dos “credenciados”: trabalhadores sem vínculos empregatícios e direitos trabalhistas, contratados sem concurso ou contrato pelo Estado. O Baneser - uma empresa do Banco do Estado de São Paulo que era responsável por recrutar pessoal para atividades de apoio do banco - acabou se tornando a solução para contratação de pessoal sem os critérios previstos em lei. Com o fim do Baneser em 1994, a Secretaria de Estado da Cultura (SEC) passou a adotar o credenciamento, prática que se tornou comum pela escassez de funcionários concursados para realizar as tarefas da Secretaria. Ou seja, em 2003, cerca de 3.500 funcionários a serviço da SEC trabalhavam em desacordo com a legislação (PONTE, 2012).

O primeiro estudo publicado a respeito das Organizações Sociais de Cultura em São Paulo data de 2005. Costin (2005) faz reflexões sobre a origem, as propostas e as dinâmicas deste modelo de gestão, logo após deixar o cargo de Secretária Estadual de Cultura.

A concepção das OSs no plano de Reforma do Estado surge como estratégia para enfrentar a chamada “*crise do Estado Brasileiro*”. Exemplos desta crise seriam a ineficiência administrativa dos governos e os serviços públicos de baixa qualidade, a lentidão de suas ações e a corrupção (COSTIN, 2005).

A criação do modelo de gestão por meio das OSs teria como finalidade combater a crise de gestão, possibilitando superar as dificuldades impostas pelas “amarras burocráticas” que atrapalham a flexibilidade e a agilidade na execução das políticas públicas, admitindo a realização de parcerias entre o Estado e organizações consideradas de natureza pública não estatal que seriam controladas por meio de um Contrato de Gestão que definiria os parâmetros desta relação (COSTIN, 2005).

A primeira tentativa de implantação do modelo de OS foi com a OSESP, no ano de 2003, em um contexto de reestruturação da Secretaria e tinha por objetivo desenvolver uma política cultural voltada para o cidadão portador de necessidades culturais (COSTIN, 2005).

Apesar da legislação, na época, não prever um tempo prévio de experiência das entidades na área cultural, muitas das OSs qualificadas que passaram a gerir os equipamentos culturais do estado de São Paulo já existiam na forma de Associações de Amigos, criadas para auxiliar na gestão durante as décadas de 1980 e 1990. É o que ocorre com a Associação Cultural de Amigos do Museu Casa de Portinari, fundada em 1996, com a Associação dos Amigos da Pinacoteca do Estado, criada em 1992 e com a Associação dos Amigos do Museu do Café, que existe desde 1998. Aqui, se faz importante frisar que outras instituições, como a Fundação OSESP, surgiram com o intuito de qualificarem-se como OSs e firmarem contratos de gestão com o Estado, sendo uma criação, como explica Pontes (2012), “de dentro para fora”, ou seja, o Estado estimulou a criação ou qualificação de uma entidade.

Isto ocorreu porque no Estado de São Paulo, poucas instituições particulares de cultura se dispuseram para as parcerias com o Estado, seja por desconhecimento, seja por cautela. Dessa forma, a saída do governo foi buscar parcerias com próprios projetos do Estado, junto aos seus gestores públicos e Associações de Amigos. Essa solução traria agilidade na gestão (MEDINA, 2017).

No início da implantação do modelo de gestão por OS, havia uma verdadeira parceria em que todos, governo e organizações, buscavam soluções em conjunto. As equipes souberam se adequar e buscar conhecimentos que lhes faltavam. Poucos casos de má gestão e redução na oferta de bens culturais foram detectados e os anos de aprendizado acabaram por consolidar o sistema de OS (MEDINA, 2017).

Ainda, segundo Costin (2005), esses primeiros contratos entre governo estadual e OSs foram relativamente simples, já que se tratava de um “teste” deste modelo. Sendo assim, as metas estabelecidas eram basicamente administrar a OS, manter os pólos funcionando, preencher todas as vagas, fazer supervisão, capacitação e promover eventos. Como resultado desta experiência, constatou-se que houve ganhos na agilidade e flexibilidade nas contratações, o que antes era tido como um grave problema para a SEC. Todavia, Costin (2005) reconhece que

faltava capacidade institucional para coordenar a implementação das Organizações:

Não há desenvolvimento sem que o Estado atue. Mas ele não precisa fazer sozinho. Se houver a capacitação institucional para formular e coordenar políticas públicas no seio da máquina pública, a implementação pode acontecer com o concurso de Organizações Sociais, com expressivos ganhos de qualidade e sem enfraquecer o papel do Estado (COSTIN, 2005).

De maneira parecida à abordagem de Costin (2005), Cruz (2009), Oliveira (2009) e Mena (2009) colocam a experiência do Estado de São Paulo em um contexto de gestão. Contudo, a citação referente à Reforma do Estado é trocada pelos pressupostos da Nova Gestão Pública, ou, como explicita Cruz (2009), “a questão de incapacidade enfrentada nos últimos anos pelo Estado em administrar de forma eficiente os serviços públicos”.

Anteriormente à opção pelo modelo das OSs para a Cultura, a organização da SEC era marcada por uma estrutura administrativa precária e pouco qualificada. Além disso, a contratação de pessoal em caráter temporário era um ponto crítico para a gestão, chegando a gerar problemas junto ao Ministério Público do Trabalho (OLIVEIRA, 2009). Também existia dificuldade financeira, devido ao fato de que os equipamentos culturais não eram constituídos como unidades de despesa, atrapalhando a tomada de decisão quanto à destinação de recursos da Secretaria, considerado um dos menores orçamentos do governo do Estado (CRUZ, 2009).

Neste sentido, a adoção deste modelo por meio de contrato de gestão com as Organizações Sociais, como explica Mena (2009), implica que “o Estado deixa de ser o provedor direto exclusivo e passa a ser o coordenador e fiscalizador de serviços que podem ser prestados pela sociedade civil ou pelo mercado ou em parceria com estes setores”. As OSs seriam, então, um exemplo deste aspecto, tendo como objetivo, de acordo como Oliveira (2009), “a autonomia de gestão em troca de compromisso prévio com resultados”.

Fiore, Porta e Duarte (2011) descrevem que o objetivo de seu trabalho como Especialistas em Políticas Públicas (EPP), seria trabalhar em parceria com a SEC, visando aprimorar a gestão das OSs, embasando-se em três pilares: Padronização de Processos e Sistema de Informações; Planejamento e Avaliação; e Transparência, Participação e Controle Social.

No contexto da “Nova Gestão Pública”, a proposta de flexibilizar é entendida como uma maneira de contornar a lentidão e o baixo grau de responsabilização da máquina do Estado, fazendo com que as OSs executassem as políticas formuladas pelo governo (OLIVEIRA, MINERVINO, PELEGRINI E GOMES, 2011).

Ocorreu, também, a profissionalização dos quadros da SEC-SP, para fazer frente ao grande número de organizações e contratos para administrar. O Portal da Transparência da Secretaria é um exemplo a ser citado e seguido. Nele, é possível acessar os principais dados e contratos de gestão firmados com as OSs, suas prestações de contas e avaliações (MEDINA, 2017).

A transparência sempre foi o foco na gestão das Organizações Sociais. O espírito de cooperação do princípio deu lugar a um trabalho muito mais amplo de acompanhamento e uma cobrança por metas numéricas. As OSs, apesar dos resultados positivos que têm trazido e das avaliações de melhorias dos indicadores, têm sofrido ingerências por parte dos legisladores, que trazem preocupações burocráticas para a gestão, criando novos mecanismos de controle a cada ano. No que diz respeito às áreas de planejamento e auditorias diversas, essa atitude é louvável e necessária, mas quando utilizados como valores em si, deixam de ter importância. O crescente número de público é sempre uma meta a ser perseguida, mas a qualidade das exposições é sempre mais importante. Infelizmente o governo acaba avaliando mais a gestão do que o projeto em si (MEDINA, 2017).

2.2.2 A Legislação das Organizações Sociais

As OSs foram criadas pela Lei Federal nº 9.637/98, de 15 de maio de 1998. O fundamento legal que dá início a perspectiva estadual desse modelo de gestão surge através da Lei Complementar nº 846/1998. Todavia, esta Lei previa a utilização do modelo para a área da Saúde, visando tratar da questão hospitalar. A motivação para a inclusão da cultura seria visando, como explica Costin (2005), “apoiar a regularização de profissionais que foram contratados de forma inadequada frente às normas do setor público, já que as modalidades permitidas de recrutamento não possibilitavam a identificação do perfil ideal”.

O quadro a seguir apresenta uma comparação entre as principais características e diferenças das leis federal e estadual:

Quadro 1: Organizações Sociais – Legislações Federal e Estadual

	Federal	São Paulo
Lei de Criação	Lei 9.623, de 15 de maio de 1998.	Lei 856, de 4 de junho de 1998
Decretos	-	Decreto 43.493 de 29 de novembro de 1998.
Qualificação	Ato Discricionário pelo Poder Executivo	Ato Discricionário aprovado pelo secretário de Estado da área e pelo Secretário da Administração e Modernização do Serviço Público.
Áreas de Atuação	Ensino, Pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico, proteção e preservação do meio ambiente, cultura e saúde.	Saúde e Cultura
Pré-requisitos do Estatuto	Finalidade não lucrativa, com a obrigatoriedade de investimento de seus excedentes financeiros no desenvolvimento das próprias atividades.	Igual à lei Federal
	Previsão de ter como órgão de deliberação superior e de direção o Conselho de Administração e uma Diretoria	Igual à lei Federal
	Obrigatoriedade de publicação anual, no Diário Oficial da União, dos relatórios financeiros e do relatório de execução do Contrato de Gestão	Obrigatoriedade de publicação anual, no Diário Oficial do Estado, dos relatórios financeiros e do relatório de execução do Contrato de Gestão.
	Proibição de distribuição de bens ou de parcela do patrimônio líquido em qualquer hipótese	Igual à lei Federal
Composição do Conselho de Administração	Previsão de incorporação integral do patrimônio, dos legados ou das doações, em caso de extinção ou desqualificação ao patrimônio de outra OS ou ao patrimônio da União, dos Estados, do Distrito Federal ou dos Municípios.	Previsão de incorporação integral do patrimônio, dos legados ou das doações, em caso de extinção ou desqualificação ao patrimônio de outra OS qualificada no âmbito do Estado de São Paulo.
	De 20 a 40% pelo Poder Público	Até 55% de membros eleitos dentre dos seus membros ou associados.
	De 20 a 30% - entidade da sociedade civil, definida pelo seu estatuto.	35% de membros eleitos pelos demais integrantes do Conselho de Administração
	Até 10% membros eleitos entre os seus membros ou associados.	10% dos membros eleitos pelos empregados da entidade.
Instrumento Legal	De 10 a 30% membros eleitos pelos demais integrantes do Conselho de Administração	
	Até 10% membros indicados ou eleitos na forma estabelecida pelo seu estatuto.	
	Contrato de Gestão	Contrato de Gestão
	Fiscalizada por comissão de avaliação indicada pelo órgão ou entidade da área.	Fiscalizada por comissão de avaliação indicada pelo Secretário de Estado da área.
Supervisão	Sem edital ou licitação	Sem edital ou licitação
Seleção das Entidades		
Cessão de Servidores Públicos	Permitida com ônus para a origem	Igual à lei Federal
Manual de Compras	Regulamento próprio, publicado em até 90 dias após a assinatura do Contrato de Gestão.	Igual à lei Federal
Manual de RH	Não previsto.	Incluído no Decreto 50.611 de 30/03/2006
Desqualificação	Quando constatado o descumprimento das disposições contidas no Contrato de Gestão.	Igual à lei Federal

Fonte: Pontes (2012)

Apesar da autora deste quadro indicar que a seleção das OSs ocorre sem edital de licitação, no Estado de São Paulo todos os contratos de gestão são realizados por meio de um Edital de Chamada Pública, que é definido pela Lei 13.019/2015, como um procedimento com a finalidade de selecionar organizações da sociedade civil para parcerias com o Estado, onde sejam garantidas as observâncias dos princípios de isonomia, impessoalidade, moralidade, legalidade, igualdade, probidade administrativa, publicidade, dentre outros.

Segundo Ponte (2012), após a inserção da área da cultura na Lei Complementar nº 846, a criação de decretos e resoluções específicos às OSs da cultura contribuiu para o amadurecimento do modelo de gestão no Estado. O primeiro decreto (nº 43.493, de 29 de setembro de 1998) reza sobre a qualificação das organizações sociais da área da cultura, regrando o funcionamento do modelo e atendendo algumas especificidades do setor.

Como o modelo passou a ser utilizado na cultura apenas a partir de 2004, o segundo decreto data apenas de 2006 (nº 50.611, de 30 de março de 2006), alterando e incluindo dispositivos no anterior e trazendo importantes mudanças aos requisitos e parâmetros na gestão de seus recursos humanos, ampliação dos prazos para encaminhamento dos relatórios de atividade das OSs e de avaliação da Secretaria de Cultura, além de obrigatoriedade de publicidade para chamadas de compras e serviços (PONTE, 2012).

Por fim, a Resolução nº 10, de 27 de maio de 2008 e o Decreto nº 53.330, de 18 de agosto de 2008, especificavam com mais clareza as áreas culturais passíveis de publicização e classificavam o “acervo artístico relevante” (segundo definição da Secretaria de Cultura), respectivamente. Além disso, passava a ser exigida a comprovação de três anos de experiência de atuação prévia da OS. (PONTE, 2012)

Esses complementos nos dispositivos legais revelam o processo de amadurecimento desse modelo, conforme explicam Alcoforado e Moraes (2008):

O processo de implantação das OSs na área da Cultura pode ser dividido em três fases. Essas fases obedecem a uma linha temporal bem definida e são marcadas pela mudança de gestão da Secretaria da Cultura. A primeira fase, da gestão do Secretário Marcos Mendonça de 1995-2003 se caracteriza pela institucionalização e amadurecimento do modelo conceitual das OS de Cultura no estado de São Paulo e o seu processo de

regulamentação. A segunda fase, da gestão Cláudia Costin (2003-2005), é marcada pela qualificação das primeiras OSs e pela assinatura dos Contratos de Gestão. Por fim, a terceira fase, na gestão João Batista de Andrade (2005-2006), é caracterizada pelo processo de consolidação das OSs, com a assinatura dos Contratos de Gestão da maioria dos equipamentos cuja gestão ainda não havia sido transferida para OS e o início do monitoramento e avaliação dos resultados. Vale ressaltar que esse processo ainda está em desenvolvimento até o momento e que há uma série de desafios a serem alcançados, especificamente à provisão de servidores públicos para realizarem as funções de formulação da política cultural e o monitoramento das atividades realizadas pelas OSs (ALCOFORADO; MORAES, 2008).

Porém, desde que foi criado, em 1995, este modelo tem sofrido críticas. Uma delas foi a abertura da Ação Direta de Inconstitucionalidade (Adin) nº 1.923, em 1997, pelo Partido dos Trabalhadores (PT) e pelo Partido Democrático Trabalhista (PDT), que questionavam a transferência de atividades públicas sem o processo licitatório. Após quatro sessões, o Superior Tribunal Federal (STF) indeferiu a liminar.

Os que são contra o modelo justificam que se trata de privatização de espaços culturais e abandono do Estado de suas funções em relação à cultura. Além disso, têm desconfiança em relação a sua idoneidade e resistência à mudança.

Atualmente, a gestão por OSs no Brasil vive uma expansão: 19 estados possuem leis que dispõem sobre criação e parcerias com o Terceiro Setor. Um estudo pioneiro sobre o tema em nível nacional, produzido pelo Ministério do Planejamento e intitulado “Relações de Parceria entre Poder Público e Entes de Cooperação e Colaboração no Brasil”, estima que existam 112 entidades qualificadas como organizações sociais em âmbito estadual e 52 em âmbito municipal, nos 41 municípios que possuem leis que regulamentam parcerias com OSs. No total, existem 57 legislações estaduais e municipais sobre OSs (PONTE, 2012).

2.3. Estrutura Organizacional

A escolha da noção de estrutura organizacional (OLIVEIRA, 2014; COSTA, SOUZA; FELL, 2012) ou arquitetura organizacional (NADLER, *ET ALL*, 1993), como um dos conceitos utilizados para analisar os dados coletados nas OSs tomadas que participaram da pesquisa, foi em função do mesmo permitir

compreender a organização como um todo, isto é, possibilita identificar o modo como o trabalho está organizado, tanto no sentido vertical como no horizontal.

A análise horizontal das organizações cria áreas especializadas por funções, isto é, mostra como a organização define as diferentes áreas funcionais que são necessárias para que atinja os objetivos organizacionais.

Define-se estrutura organizacional, de acordo com Oliveira (2014, p. 13), como:

(...) o instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas, incluindo o estabelecimento dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando o alcance dos objetivos estabelecidos pelo planejamento das empresas (OLIVEIRA, 2014).

Por outro lado, a análise vertical mostra os níveis hierárquicos existentes em uma organização e estabelece os níveis decisórios para que o trabalho seja executado, e, conseqüentemente a organização realize sua “razão ser”, que é definido como o campo dentro do qual a empresa já atua ou pretende avaliar a sua futura atuação, alocando seus negócios, produtos e serviços (OLIVEIRA, 2014).

Ao projetar uma estrutura organizacional para uma instituição em particular, deve-se levar em consideração duas questões: a primeira diz respeito à perspectiva de desempenho estratégia/tarefa, isto é, a arquitetura ou estrutura organizacional deverá permitir à organização executar suas várias estratégias e realizar o trabalho exigido; já a segunda, refere-se à perspectiva social cultural, ou seja, a estrutura deverá se harmonizar com os indivíduos que trabalham para a organização (NADLER, AT ALL, 1993).

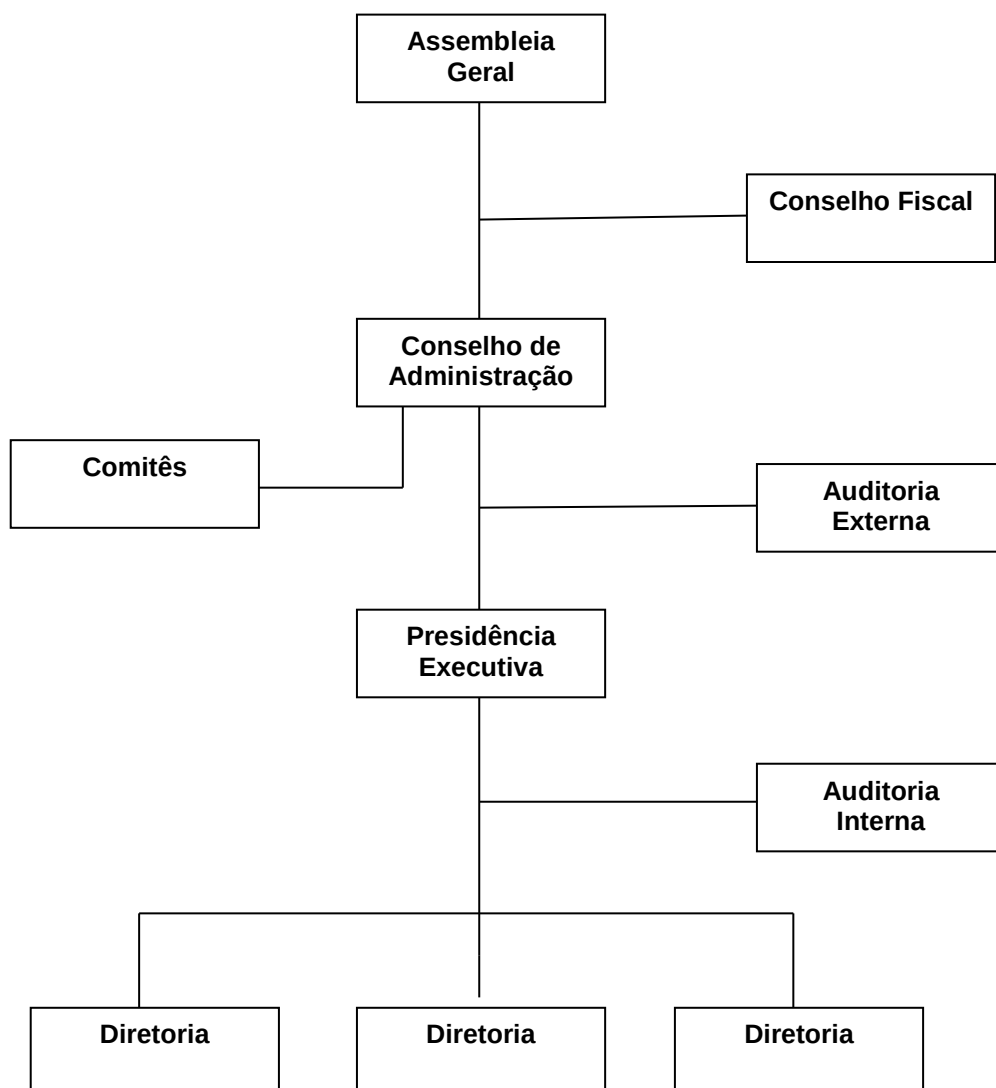
Existem três modelos de estrutura organizacional já consagrados nos estudos organizacionais. Entretanto, são modelos bastante flexíveis que podem ser ajustados à realidade de uma organização criando-se os departamentos e níveis hierárquicos necessários ao cumprimento dos seus objetivos. Esta flexibilidade permite criar na realidade organizacional o que Mintzberg (2003), chama de “estruturas híbridas”.

A flexibilidade do conceito com a possibilidade de criação de estruturas híbridas é significativa para a análise da forma como as OSs estão estruturadas, uma vez que se trata de um tipo de organização para as quais não há na literatura de administração ou modelos de estrutura organizacional registrados. Além disso, a

legislação sobre as Organizações Sociais, refere-se à necessidade de criação de instâncias decisórias e de controle do seu desempenho, esta exigência implica na explicitação de um instrumento de governança corporativa, que é definida para o setor público, por Matias-Pereira (2010, p. 113): “refere-se à administração das agências do setor público, por meio dos princípios de governança corporativa do setor privado, que são totalmente aplicáveis ao setor geral do Estado, em que as agências do serviço não público são agrupadas”.

Para identificar quem são os agentes da governança corporativa, Oliveira (2014) elabora um organograma que explicita quem são eles. A Figura 2 mostra a estrutura de governança corporativa.

Figura 2 – Estrutura Organizacional de Governança Corporativa



Fonte: Oliveira (2014)

A finalidade de uma estrutura de governança corporativa, de acordo com o IBCG (2001) deve estar fundamentada em três princípios fundamentais: transparência; prestação de contas (*accountability*); e equidade. O primeiro diz respeito à necessidade dos dirigentes da organização prestar informações às partes interessadas (*stakeholders*) e ao público em geral. O segundo princípio determina que os dirigentes devam prestar contas de suas atividades a quem os elegeu ou escolheu. Finalmente, a equidade estabelece que os agentes da governança corporativa e as diferentes classes de proprietários devem ser caracterizados pelo tratamento justo e equânime.

A estrutura de governança corporativa possui uma assembleia geral, que nas empresas privadas é formada por seus acionistas e tem a competência eleger

os membros do Conselho de Administração e possui como órgão assessor o Conselho Fiscal.

O Conselho de Administração tem a responsabilidade de eleger o Presidente Executivo da organização e, em alguns casos, submete à assembleia geral o nome do Presidente indicado e dos diretores escolhidos. Isto depende do estatuto da organização. Pode contar com alguns comitês consultivos e com a assessoria de uma empresa de auditoria externa.

O Presidente é o principal administrador da organização e é responsável pela elaboração do planejamento estratégico que será executado pelos diretores de cada uma das áreas funcionais. Conta com uma auditoria interna como órgão assessor.

Uma das características da estrutura de governança corporativa é a presença de três órgãos de controle, cada um deles atuando na assessoria de um dos níveis da estrutura hierárquica. O Conselho Fiscal assessora a Assembleia Geral; a Auditoria Externa, o Conselho de Administração; e a Auditoria Interna elabora relatórios sobre o desempenho organizacional para a Presidência Executiva. É exatamente esta estrutura de controle que vai garantir que a dinâmica organizacional implantada esteja ajustada para atingir os objetivos organizacionais e possa identificar eventuais disfunções que podem ser corrigidas.

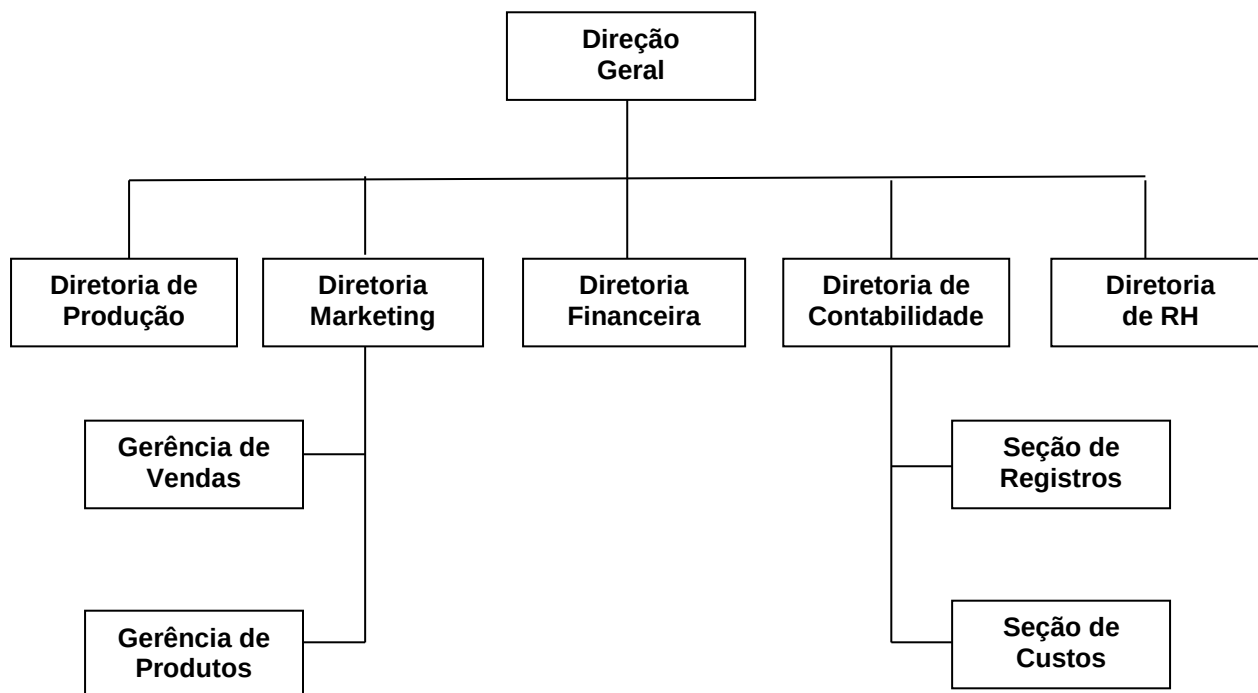
Além disso, esta estrutura deve gerar informações que permitam que os diferentes níveis organizacionais mantenham os princípios de transparência, prestação de contas e equidade presentes no modo de funcionamento da organização.

Após explicitar esta estrutura de governança corporativa, resta apresentar os três modelos de estrutura organizacional consagrados na literatura de administração. É importante ressaltar que se chama estrutura organizacional a parte da hierarquia que se inicia com a figura do principal executivo, que na Figura 2 utiliza-se a nomenclatura de Presidente Executivo, mas nas demais figuras será denominada Direção Geral.

A primeira estrutura organizacional que será apresentada é a Estrutura Funcional. Recebe esta denominação por dividir a organização horizontalmente em áreas funcionais, isto é, agrupa as atividades em função da especialidade do trabalho, mantendo o controle no topo da hierarquia (DAFT, 1999).

Trata-se de um dos primeiros modelos de estrutura formulado originalmente por Henry Fayol, no texto clássico *Administração Industrial e Geral*, publicado originalmente em 1916. É o tipo de estrutura encontrado na maioria das organizações e possui como característica principal a centralização do processo decisório na figura do Diretor Geral, que ocupa o topo da hierarquia. A Figura 3 apresenta de forma esquemática este modelo de estrutura organizacional.

Figura 3 – Estrutura Funcional



Fonte: Adaptado de Costa, Souza; Fell, (2012).

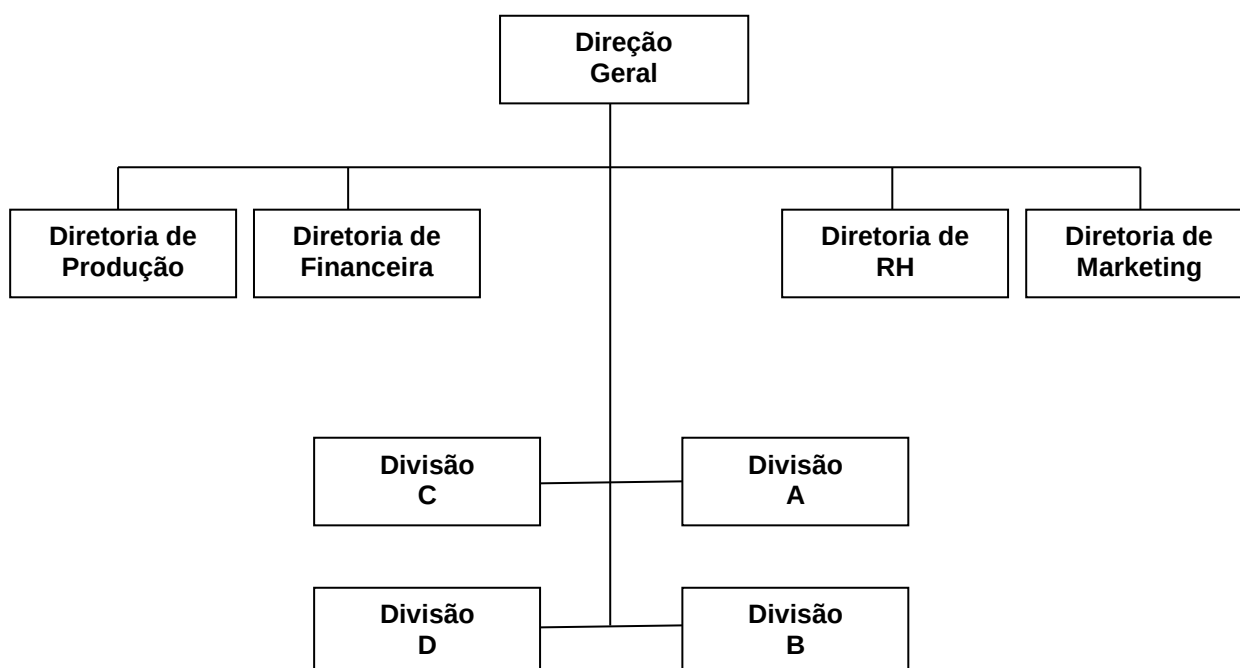
Esclarece-se que a figura apresenta apenas a hierarquia em duas áreas funcionais, contabilidade e marketing. No entanto, deve-se projetar na verticalidade os mesmos níveis ilustrados nestas duas áreas. Apesar da figura mostrar até o terceiro nível hierárquico, na realidade organizacional encontram-se empresas com vários níveis hierárquicos. Somente nos anos de 1990, com o processo de reengenharia inicia-se o debate sobre achatamento da estrutura das empresas e a busca de modelos alternativos. (MINTZBERG, 1993).

Trata-se de uma estrutura organizacional bastante flexível que pode ser projetada por produto, por região geográfica, por cliente entre outras possibilidades. Originalmente surge na década de 1920, na General Motors, utilizando-se uma organização por produto (SLOAN JR, 2001).

A característica central desta estrutura é existência de uma direção geral e áreas funcionais, que exercem um papel normativo para todas as divisões da empresa. Além disso, as divisões estão subordinadas diretamente à direção geral, devendo seguir as políticas e orientações formuladas pelas diferentes áreas funcionais.

Dependendo do arranjo organizacional, cada divisão pode reproduzir em sua estrutura a mesma adotada pela administração. Isto cria uma estrutura de duplo comando, uma vez os dirigentes das áreas funcionais das divisões são subordinados administrativamente ao principal executivo da divisão, mas do ponto de vista técnico, recebe orientação da divisão equivalente existente na administração central, como mostra a Figura 4.

Figura 4 – Estrutura Divisional



Fonte: Adaptado de Costa, Souza; Fell, (2012).

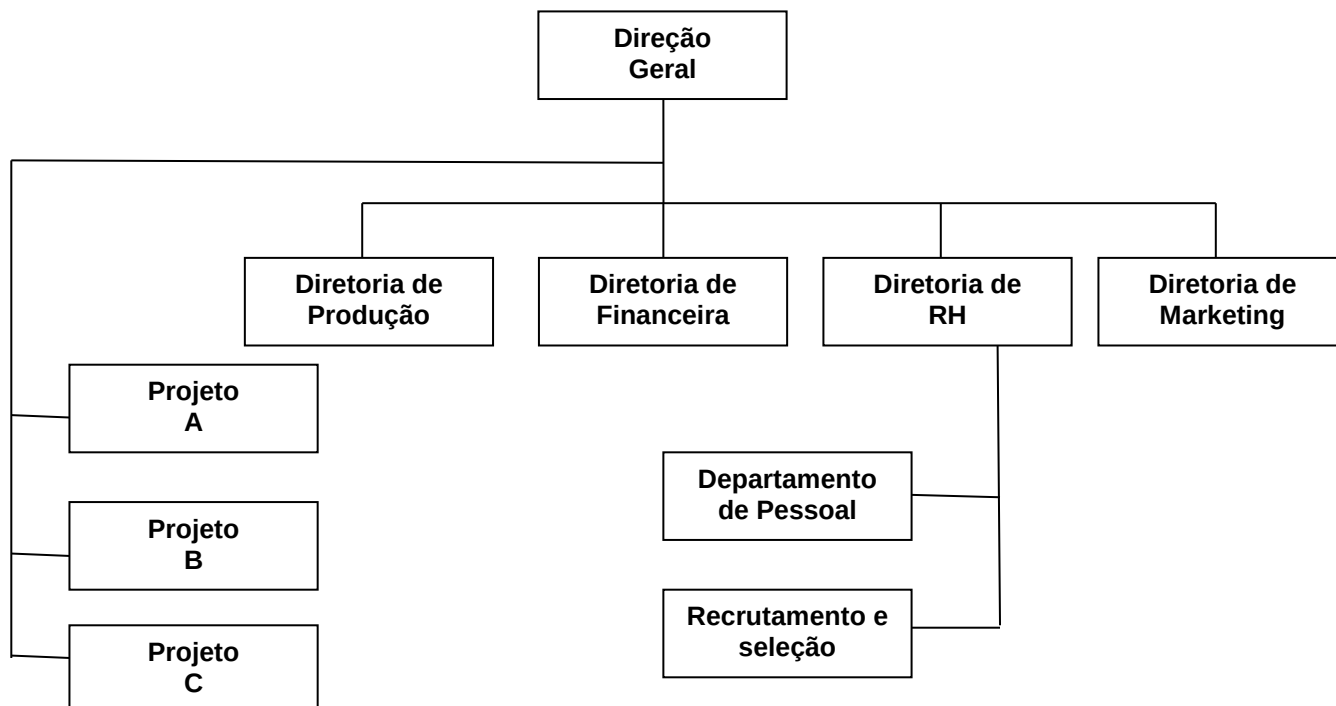
É um tipo de estrutura utilizado com frequência por grandes empresas, especialmente as que operam internacionalmente, o que possibilita uma maior autonomia para as filiais internacionais.

A estrutura organizacional divisional é a última a ser apresentada e surge na literatura de administração anos de 1970 e como explica Lodi (1970, p. 160),

(...) nasceu dentro da indústria aeroespacial de par com uma tecnologia altamente sofisticada e uma verdadeira corrida para as realizações científicas. Com o crescimento da especialização do trabalho, a alta tecnologia, a urgência do Tempo para conclusão do projeto e o trabalho combinado de várias unidades (empresas, órgãos do governo, centros de pesquisa) surgiu a necessidade de aumentar o poder do coordenador de projeto. O crescente aumento da autoridade desse coordenador foi provando ser uma forma mais eficiente de utilização dos recursos. Com isso o Administrador de projetos passou a ser uma agência recrutadora e controladora dos recursos aplicados no seu projeto e as áreas tradicionalmente em linha passaram a ser subsidiárias do projeto, isto é, prestadoras de serviço. (LODI, 1970)

Apesar da existência de uma direção central e áreas funcionais como as demais estruturas apresentadas, o que caracteriza este modelo de organização é a presença de espaços destinados a realização de determinados projetos, que podem ser temporários ou permanentes. Estes projetos possuem um coordenador que se reporta à direção geral e tem autonomia relativa de atuação, podendo, inclusive, solicitar técnicos das áreas funcionais para atuarem no projeto. A Figura 5 mostra este tipo de estrutura.

Figura 5 – Estrutura Matricial



Fonte: Adaptado de Costa, Souza; Fell, (2012).

A principal vantagem desta estrutura é a velocidade no desenvolvimento e implantação do projeto, uma vez que a presença de especialistas das diversas áreas funcionais envolvidos na equipe do projeto ajudam na solução das questões relativas a sua especialidade, como também orienta a sua área de origem sobre as demandas para a sua implantação. A Figura 5 mostra de maneira esquemática este modelo de estrutura organizacional.

A noção de estrutura organizacional apresentada será utilizada para analisar os dados coletados nas organizações sociais pesquisadas. No entanto, devido às especificidades destas organizações, os modelos apresentados não serão encontrados com todos os elementos descritos. O que deverá ser encontrado são estruturas ajustadas às características das organizações estudadas, inclusive com as áreas funcionais específicas.

3. AS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS PESQUISADAS

Neste capítulo, apresentam-se os dados coletados das cinco Organizações Sociais que foram tomadas como objeto de estudo. Todas mantêm contratos de gestão com a Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo para administrarem doze museus. São elas:

1. Associação Pinacoteca de Arte e Cultura:
Responsável pela Pinacoteca do Estado, pela Estação Pinacoteca e pelo Memorial da Resistência;
2. Associação dos Amigos do Paço das Artes Francisco Matarazzo Sobrinho:
Responsável pelo Museu da Imagem e do Som e pelo Paço das Artes;
3. Associação de Apoio ao Museu Casa de Portinari:
Responsável pelo Museu Casa de Portinari, Museu Histórico e Pedagógico Índia Vanuíre, Museu de Esculturas Felícia Leirner, e pelo Sistema Estadual de Museus, o SISEM-SP;
4. POIESIS – Instituto de Apoio a Cultura, a Língua e a Literatura:
Responsável pelos Museus Casa Guilherme de Almeida e Casa das Rosas, e a partir de 2017, passou também a administrar a Casa Mario de Andrade;
5. ID Brasil, Cultura Educação e Esporte:
Responsável pelo Museu do Futebol e pelo Museu da Língua Portuguesa.

Os dados apresentados foram coletados por meio de documentos e entrevistas com os dirigentes da área administrativa das cinco Organizações Sociais. Inicialmente serão descritas de forma sucinta as origens de cada um dos museus e das OSs tomadas como objeto de estudo. Em seguida, apresenta-se a estrutura organizacional das OSs, descrita graficamente por meio de organogramas, com a finalidade de facilitar o entendimento e a visualização da estrutura.

A seguir são apresentados os dados financeiros das instituições, começando pelos recursos repassados pelo Estado a cada Organização Social anualmente e os dados relativos aos valores correspondentes aos recursos captados externamente, que no balanço patrimonial, são identificados pela rubrica

“receitas próprias”. Será apresentada, também, a origem das principais receitas de cada uma das OSs.

Por último, apresentam-se as metas qualitativas e quantitativas das organizações, com a indicação do que está previsto no Contrato de Gestão e o efetivamente realizado. Os dados apresentados referem-se aos anos de 2014, 2015 e 2016. Esclarece-se que no momento da coleta de dados não foram disponibilizados os dados consolidados referentes ao ano de 2017.

3.1. Associação Pinacoteca de Arte e Cultura

Ocupa um edifício construído em 1900, no Jardim da Luz, centro da cidade de São Paulo, projetado por Ramos de Azevedo e Domiziano Rossi para ser a sede do Liceu de Artes e Ofícios, a Pinacoteca do Estado de São Paulo é o mais antigo museu de arte de São Paulo, fundado em 1905 e regulamentado como museu público estadual desde 1911.

A Pinacoteca abriga um dos maiores e mais representativos acervos de arte brasileira, com mais de dez mil peças abrangendo majoritariamente a história da pintura brasileira dos séculos XIX e XX. Destaca-se, também, a Coleção Brasileira, integrada por trabalhos de artistas estrangeiros atuantes no Brasil ou inspirados pela iconografia do país, a Coleção Nemirovsky, com um expressivo conjunto de obras-primas do modernismo brasileiro e, mais recentemente, a Coleção Roger Wright, recebida, em comodato, no mês de janeiro de 2015.

Também é administrada pela APAC, a Estação Pinacoteca, um local de exposições artísticas da cidade de São Paulo que fica localizada no Largo General Osório, 66, no bairro da Luz ao lado da Sala São Paulo e da Estação Júlio Prestes. A Pina_Estação abriga exposições temporárias da Pinacoteca de São Paulo. No mesmo prédio encontra-se o Memorial da Resistência de São Paulo, o Centro de Documentação e Memória da Pinacoteca do Estado (Cedoc) e a Biblioteca Walter Wey.

O prédio, onde estão instaladas a Estação Pinacoteca e o Memorial da Resistência, foi ocupado pelo Departamento Estadual de Ordem Política e Social (DEOPS), e durante o período da ditadura militar funcionou como prisão de presos políticos.

Em 1993, foi fundada a Associação dos Amigos da Pinacoteca, com o objetivo de apoiar financeiramente a Pinacoteca. Foi formada por um grupo de

peessoas que gostavam do acervo do museu, que, naquela ocasião, estava sob a administração direta da Secretaria da Cultura e possuía apenas seis funcionários, a maioria deles realocados e prestes a se aposentar. Além disso, não havia a perspectiva de contratação de pessoal especializado na manutenção e conservação de museus por parte do governo.

A Associação auxiliava na administração, porém sem vínculos formais com o museu. Em agosto de 2005, a APAC é instituída como Organização Social e, em dezembro do mesmo ano, assina o primeiro contrato de gestão para administrar a Pinacoteca do Estado, da Estação Pinacoteca e do Memorial da Resistência. Este primeiro contrato teve vigência até 2008. Após o primeiro, mais dois contratos de gestão foram firmados, sendo que o último, de nº 005/2013, tem vigência até dezembro de 2018.

A primeira decisão, do então Diretor Geral da OS, foi contratar uma pessoa unicamente para cuidar de todos os assuntos relacionados ao contrato de gestão. Essa prática se diferencia dos demais museus pesquisados, uma vez que são os próprios diretores que elaboram os relatórios de prestação de contas à SEC.

O Conselho de Administração possui doze membros, com percentuais e representatividade dos diferentes núcleos da OS, havendo, inclusive, um representante dos funcionários. Todos possuem mandato de quatro anos e podem ficar no cargo por até dois mandatos consecutivos.

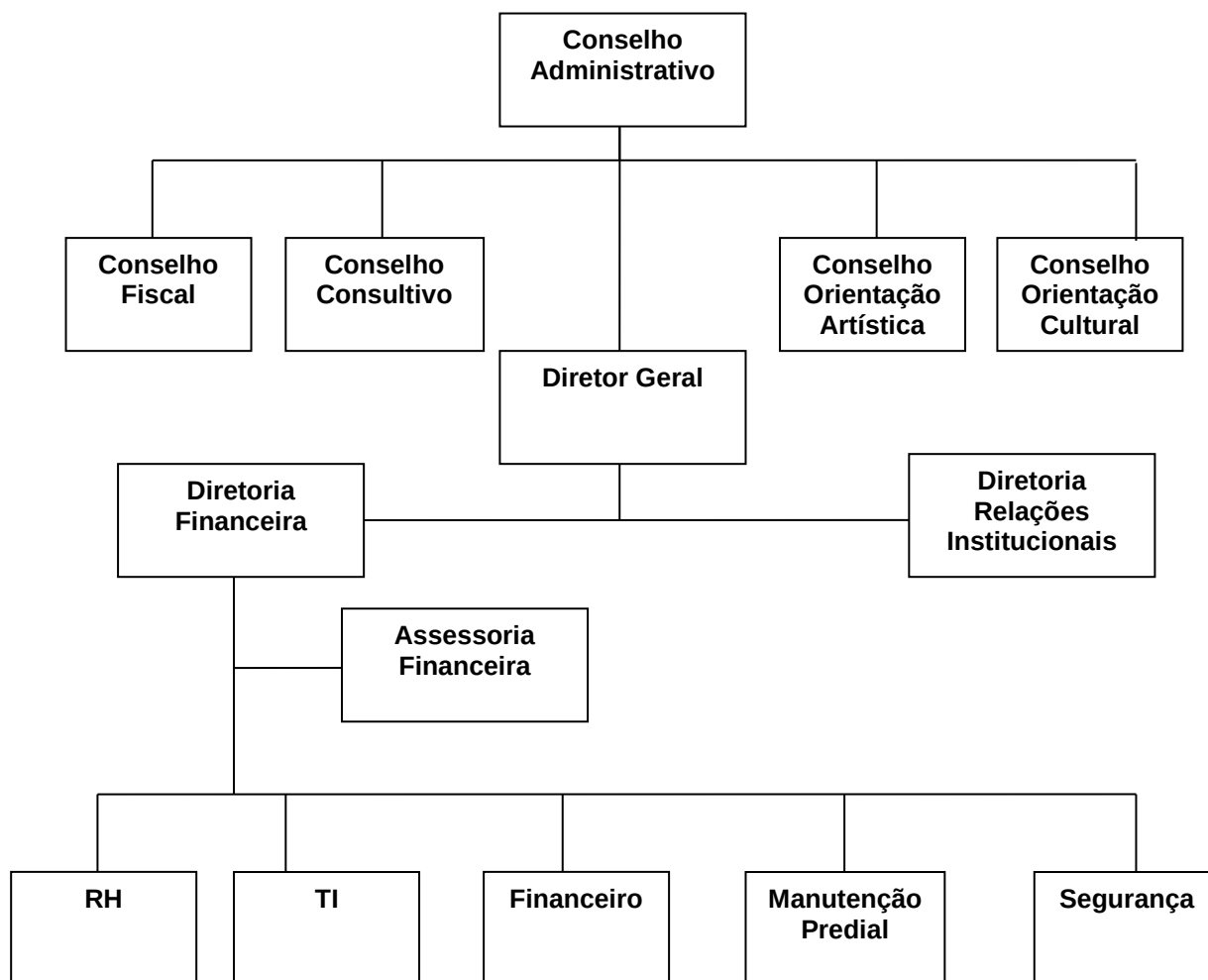
Este Conselho se reúne ordinariamente quatro vezes ao ano, normalmente no período de aprovação dos relatórios trimestrais a serem enviados à SEC. As reuniões extraordinárias ocorrem, em média, duas vezes ao ano.

Parte dos membros é indicada pelo próprio Conselho e parte é indicada no Estatuto, tudo organizado através de uma Assembleia Geral, formada por Associados conquistados através do “grupo de amigos”. Esse grupo existe desde 2006. A inclusão de novos associados ocorre por meio do programa anual de compra de obra de arte contemporânea.

O Conselho é responsável por aprovar as contas, relatórios, planos de trabalho e orçamentos. Também é o Conselho quem escolhe a diretoria dos museus e aprova a criação de novos cargos. De acordo com os dados coletados, o Conselho é considerado “a voz da Associação”, podendo, inclusive, interferir na programação de cada um dos museus administrados pela APAC.

Também existem o Conselho Fiscal, Conselho Consultivo, Conselho de Orientação Artística e Conselho de Orientação Cultural, todos formados por voluntários. Os membros dos conselhos de Orientação Artística e de Orientação Cultural são indicados pela Secretaria da Cultura e se reúnem mensalmente. Eles têm a tarefa de aprovar ou recusar o recebimento de doações aos museus.

Outra característica que diferencia a APAC das demais OSs é que ela possui um Diretor Geral, que necessariamente tem que ser técnico da área de Museologia, enquanto as demais organizações possuem um Diretor Executivo. Subordinado a ele existem o Diretor Financeiro e o Diretor de Relações Institucionais. A Figura 6 mostra a estrutura organizacional da APAC.



Fonte: dados da pesquisa (2016).

Figura 6: Organograma – APAC

Ligado à diretoria financeira, existe o departamento de Recursos Humanos, o Financeiro, o TI, Manutenção Predial e Segurança, além de um Assessor Administrativo. Encontra-se no mesmo nível hierárquico a Diretoria de Relações Institucionais, responsável pela captação de recursos e que supervisiona as áreas de Comunicação e de Marketing.

No total, existem cerca de 190 funcionários nos equipamentos geridos pela APAC, sendo que desses, apenas dez estão alocados no Memorial da Resistência. A grande maioria, 70 pessoas, trabalha como atendente de sala, isto é, são funcionários que circulam pelo museu, a fim de fazer a recepção dos visitantes e cuidar das salas de exposição. No caso de uma exposição ter grande sucesso de público, contrata-se pessoal terceirizado, principalmente para as áreas de limpeza e segurança.

Com relação aos repasses feitos pela SEC, eles ocorriam a cada três meses. Contudo, devido à crise econômica, que se estende há três anos, a periodicidade de repasse feito pela SEC mudou, sendo atualmente mensal. Esta nova sistemática é entendida como prejudicial a organização de exposições e novas programações. Os gestores da APAC consideram que o ideal é que os repasses dos valores acordados sejam semestrais.

Ano	Valor Repassado pelo Contrato de Gestão
2016	21.548.700
2015	22.846.000
2014	22.292.000
2013	22.881.000
2012	18.481.000
2011	15.680.000
2010	19.298.000
2009	12.500.000
2008	10.018.000
Total	165.544.700

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Tabela 3 – Repasse Anual dos Valores Fixados nos Contratos de Gestão APAC

Ainda sob o impacto da crise econômica, o repasse de 2017, que deveria totalizar R\$ 32.500.000,00 será de R\$ 21.000.000,00 devido ao contingenciamento de, aproximadamente, 35% do valor previsto no contrato de

gestão. Segundo dados coletados, antes da crise econômica, o Estado reajustava anualmente em 10% os valores dos contratos, porém isso já não ocorre.

Em decorrência desta situação, em 2016, a OS precisou fazer acordos com sindicatos e funcionários para evitar o corte de pessoal, mas em 2017 essa negociação não foi possível e ocorreram demissões.

A APAC também obtém recursos através das receitas próprias, principalmente através de patrocínios e venda de ingressos.

Receitas Próprias (em R\$)	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Patrocínios de projetos	11.195.955	12.333.000	12.777.000	10.324.000	8.497.000	8.005.000	5.767.000	4.838.000	5.395.000
Ingressos e loja	1.721.000	1.621.000	1.361.000	926.000	1.112.000	1.153.000	1.004.000	1.183.000	1.068.000
Patrocínios não incentivados	252.000	344.000	262.000	478.000	294.000	327.000	876.000	78.000	246.000
Convênios	-	-	-	-	-	-	-	-	70.000
Contribuições associativas	-	-	-	-	-	36.000	17.000	24.000	31.000
Doações	100.000	219.000	110.000	59.000	566.000	40.000	367.000	505.000	125.000
Financeiras	557.000	372.000	459.000	438.000	273.000	298.000	44.000	37.000	64.000
Valorização de estoques	-	-	-	-	-	-	-	-	137.000
Outras	170.000	277.000	590.000	396.000	469.000	193.000	86.000	297.000	545.000
Total	13.995.955	15.166.000	15.559.000	12.621.000	11.211.000	10.052.000	8.161.000	6.962.000	7.681.000

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Tabela 4: Captação de receitas próprias do APAC

Segundo informações coletadas em entrevista, a meta é de se atingir R\$ 10.000.000,00 anuais através de patrocínios e captações diversas, como venda de ingressos, cessão de espaços e lojas.

Interessante notar que uma das maiores fontes de receita é a venda de ingressos e de produtos nas lojas, apesar de o entrevistado citar que grande parte da bilheteria é gratuita, cerca de 80%. Além disso, o valor dos ingressos é muito baixo.

Segundo dados, um dos ganhos gerados pelo modelo de OS é a facilidade de se ter um CNPJ e poder participar de editais de captação e conseguir verbas extras, porém o Estado tem um discurso de aumentar as metas de valores de captação, o que pode ser prejudicial para museus com maior dificuldade e competência técnica para alcançar esse objetivo.

As metas qualitativas, para o entrevistado, ainda são um problema na questão de avaliação, que acaba recaindo sobre a Secretaria da Cultura. Segundo ele:

Fizemos exposições lindíssimas através de parcerias com instituições internacionais, que foram itinerantes... Tivemos “Paisagem das Américas” ano passado, que foi com o Canadá e outro museu da América Latina, junto com nosso acervo e foi muito bonito. Nosso acervo lá fora... Nós temos segurança de que isso tem qualidade. E fazemos o relatório que demonstra para a Secretaria que isso tem qualidade... Que foi um trabalho que durou três anos de conversa, de pesquisa... Que gerou, durante essa conversa, seminários, mesas redondas... A exposição foi linda, teve catálogo, teve educativo, as obras do acervo do Estado foram para fora do país, teve visibilidade, teve mídia... Nós montamos o relatório, mas a Secretaria vai ter corpo para ler isso? E vai entender? Por exemplo uma meta... Pode ser... O CEDOC (Centro de Documentação) estar fazendo uma política de acervo digital... Ele fez a política, nós entregamos para a Secretaria. Eles vão ter que analisar se essa política foi bem produzida, se tem sentido ou não tem sentido. Nós temos no museu um corpo técnico que garante questões deste tipo. A Secretaria que precisa se estruturar no sentido de ter uma equipe no setor de museus que possa avaliar isso. Já melhorou muito... Essa já foi uma questão boa que o modelo de OS trouxe. Você deve ter lido que a Secretaria, no momento que começa a administrar esse modelo de gestão, se readequou inteira. Não me recordo o ano... 1998... 1999... Ela se reestrutura de novo e a UPPM (Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico), que cuida da parte de museus, passa a ter museólogo, arquiteto... Ter uma equipe totalmente diferente de profissionais que podem dar pareceres sobre acervos... Agora, ainda assim é uma equipe muito enxuta. Eles são poucos. Tem que dar conta de todos os contratos e de todas as questões (Informação Verbal)¹.

Assim, a discussão das metas qualitativas é voltada para a subjetividade e falta de indicadores para definir o que é qualidade e o que não é.

¹ Entrevista realizada na Pinacoteca em 20/04/2017.

A Pinacoteca e o Memorial também fazem pesquisas de satisfação, conforme solicitação da SEC, porém a pesquisa é uniforme para todos os museus e deve ser entregue a cada três meses. A meta é atingir 80% de satisfação. De acordo com os dados coletados, o ideal seria que as pesquisas fossem feitas de uma maneira mais ampla, específica e com maior periodicidade. Além disso, seria importante fazer uma pesquisa sobre o motivo de moradores da cidade não conhecerem o museu e saber o que deveria ser feito para tornar essas pessoas frequentadoras dos equipamentos culturais.

A Tabela 5 apresenta as metas estabelecidas no contrato de gestão, com a indicação dos números previstos e realizados. Estas informações foram coletadas nos relatórios anuais de 2014, 2015 e 2016.

METAS	ANOS					
	2014		2015		2016	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
Nº de exposições realizadas	14	14	24	20	16	16
Nº de eventos realizados	62	70	64	51	47	57
Público Educativo	71.720	86.211	53.340	73.316	51.520	64.486
Público Total	515.000	561.200	606.000	683.140	465.000	396.664
Estabelecer parcerias com instituições acadêmicas ou museológicas para pesquisas sobre o acervo e a temática do museu	1	1	1	1	2	2
Submeter projetos de pesquisa a editais de apoio e fomento para busca de apoio financeiro, técnico acadêmico e material (FAPESP, CNPQ, FINEP e afins)	1	1	1	1	1	1
Realizar pesquisa sobre a história da Pinacoteca e dos acervos			1	1	2	3
Inserir registros bibliográficos no					1.200	1.200

banco de dados da Biblioteca Walter Wey						
Revisar registros do banco de dados da Biblioteca					720	720
Revisar registros do banco de dados do CEDOC					600	1.441
Realizar digitalização de documentos históricos de grande formato					300	300
Elaborar a Política de Preservação Digital do Acervo Arquivístico e Bibliográfico da Pinacoteca do Estado					2	2
Realizar atividades no âmbito de parcerias com instituições acadêmicas ou museológicas nacionais e internacionais	4	4	2	2	3	3
Realizar exposições temporárias a partir de política de exposições da Pinacoteca	11	11	11	11	6	6
Realizar programas temáticos: - Aniversário da Cidade - Semana de Museus - Virada Cultural - Mês da Consciência Negra	4	4	4	6	4	4
Realizar pesquisa de satisfação de público geral a partir de totem eletrônico e enviar relatório conforme orientações da SEC	1	1	1	1	1	1
Receber						

visitantes na Pinacoteca Luz	395.000	417.446	495.000	553.570	385.000	273.549
Receber visitantes na Estação Pinacoteca	50.000	66.470	50.000	62.573	15.000	51.794
Receber consulentes na Biblioteca Walter Wey	1.300	1.435	1.300	1.520	900	927
Atender pesquisadores no Centro de Documentação e Memória	240	230	240	309	240	267
Propiciar visitas mediadas para estudantes de escolas públicas e privadas (ensino infantil, fundamental, médio, técnico e universitário)	28.000	26.903	17.800	22.236	16.300	17.320
Propiciar visitas mediadas para público diversificado em exposição do acervo – Pinacoteca Luz	10.000	10.043	6.600	13.438	8.300	11.904
Propiciar visitas educativas na Estação Pinacoteca	9.000	14.886	6.200	7.625	3.820	5.784
Realizar atendimentos no programa PISC	2.000	3.006	2.200	3.042	2.000	2.692
Realizar atendimentos no programa PEPE	1.200	1.726	1.200	2.016	1.200	1.671
Realizar encontros de formação de professores, educadores e guias de turismo com respectiva pesquisa de satisfação	8	10	8	8	200	243
Realizar atendimentos no programa MEU MUSEU (público idoso)	700	1.804	900	1.747	1.100	1.499
Atender visitantes por meio do projeto Pinafamilia			810	1.036	1.080	1.552
Realizar						2

pesquisa de perfil e satisfação de público escolar e apresentar relatório das pesquisas realizadas, conforme orientações da SEC					2	
Monitorar índices de satisfação do público escolar de acordo com pesquisa "Modelo SEC (apresentar o percentual atingido no relatório da pesquisa)					> ou = 80%	> 80%
Realizar cursos teóricos práticos a profissionais de outras instituições					4	4
Submeter apresentação de projeto desenvolvido ou iniciado pela OS no último ano para ser divulgada nos painéis digitais do Encontro Paulista de Museus			1	1	1	1
Realizar Campanha Institucional por meio da produção de vídeo					1	1
Realizar ações de marketing (anúncios, impressos, online, vídeos) de divulgação da Pinacoteca e suas exposições					40	57
Produzir material informativo sobre a programação da Pinacoteca (programação impressa e newsletter), e					32	109

posts nas redes sociais sobre atividades técnicas e ações culturais e de núcleos						
Manter as fanpages do Museu nas mídias sociais para ampliar a visibilidade do museu e o relacionamento com o público (Facebook, Twitter e Instagram)			280.000	304.025	350.000	400.624
Receber visitantes presencialmente no Memorial da Resistência de São Paulo	70.000	77.284			65.000	71.321
Realizar exposições temporárias a partir da política de exposições no Memorial da Resistência de São Paulo	3	3			2	2
Realizar “Sábados Resistentes” no Memorial da Resistência de São Paulo	15	17			15	17
Realizar o Programa de pesquisa “Lugares da Memória”					45	45
Realizar o Programa de pesquisa “Coleta Regular de Testemunhos”	25	29			15	15
Realizar visitas mediadas para estudantes de escolas públicas e privadas (ensino infantil, fundamental, médio, técnico e universitário)					10.500	12.574
Propiciar visitas mediadas para público	6.000	6.141			6.500	8.454

diversificado						
Propiciar atendimentos educativos ao público portador de necessidades especiais	70	132			720	1.036
Realizar projeto educativo "Tardes de Memória"					3	10
Realizar encontros de capacitação para educadores e guias de turismo	7	7			8	9
Realizar pesquisa de satisfação de público geral a partir de totem eletrônico e enviar relatório conforme orientações da SEC					4	4
Monitorar índices de satisfação do público geral de acordo com os dados obtidos a partir do totem eletrônico					> ou = 80%	> 80%
Realizar pesquisa de perfil e satisfação de público escolar e apresentar relatório das pesquisas realizadas, conforme orientações da SEC					2	2
Monitorar índices de satisfação do público escolar de acordo com pesquisa "Modelo SEC (apresentar o percentual atingido no relatório da pesquisa)"					> ou = 80%	> 80%
Captar recursos por meio de geração de receitas de	1.961.182	2.255.359	1.756.688	2.280.226	1.465.312	2.515.169

bilheteria, cessão remunerada de uso de espaços e contratos de restaurante, café, loja, livraria e estacionamento						
Captar recursos por meio de projetos incentivados (Rouanet, PROAC, Mendonça), editais de fomento (FAPESP, FINEP, CNPq etc) e doações	2.449.947	8.991.303	2.342.250	8.952.463	3.232.305	8.414.363
Inscrição de projetos da Pinacoteca em editais, públicos e privados, e em Leis de incentivos.	2	2	2	3	2	1

Fonte: Dados da Pesquisa 2017.

TABELA 5: METAS ANUAIS DA APAC

Sobre as metas quantitativas, a APAC tem apresentado resultados que permitem atender as obrigações contratuais. Um ponto interessante a se observar é com relação à manutenção da quantidade de exposições e oficinas ministradas pela OS, mesmo com uma redução nos valores de repasse, por parte do governo do Estado. Isso se deve, principalmente, a grande quantidade de recursos captados, que supera em cerca de seis milhões de reais a meta estabelecida em contrato.

3.2. Associação Amigos do Paço das Artes Francisco Matarazzo Sobrinho

A Associação dos Amigos do Paço das Artes Francisco Matarazzo Sobrinho é responsável pela gestão do Museu da Imagem e do Som (MIS), que foi inaugurado no ano de 1970, como resultado de um projeto iniciado alguns anos antes por intelectuais e produtores culturais, como Ricardo Cravo Albin, Paulo Emílio Salles Gomes, Rudá de Andrade, Francisco Luiz de Almeida Salles e Luiz Ernesto Machado Kawall. Localizado no Jardim Europa, na cidade de São Paulo, tem como objetivo principal preservar e documentar o passado e o presente de manifestações que estão ligadas à arte, imagem e som, como música, cinema, fotografia, artes gráficas, etc., para um levantamento de um painel da vida brasileira nos seus aspectos humanos, sociais e culturais. Nas décadas de 1970 e 1980, destacou-se como um importante núcleo de difusão artística e educativa, se transformando em um centro de referência para a pesquisa da indústria audiovisual brasileira. Seu acervo conta com mais de 200 mil itens e, atualmente, possui uma programação cultural variada, voltada a diversos públicos. Vem ganhando destaque na crítica e na mídia por suas exposições bem elaboradas, como, por exemplo, a do Castelo Rá-Tim-Bum, que alcançou centenas de milhares de visitantes, de diferentes gerações, além de outras sobre grandes nomes da arte contemporânea, do cinema, da música, sabendo também dar espaço a novos artistas.

A OS também é responsável pela gestão do Paço das Artes, funcionando desde 1969, mas fundado oficialmente em 1970, que é uma galeria de arte multidisciplinar, que recebe um público especializado, formado por artistas visuais, arquitetos, críticos e historiadores de arte, galeristas, colecionadores, jornalistas, professores e estudantes.

Desde sua inauguração, o Paço das Artes nunca teve uma sede definitiva. Inicialmente funcionou na Avenida Paulista, entre os anos de 1970 e 1973, e mudou-se em março de 1973 para o prédio da Pinacoteca, na Praça da Luz, onde ficou por dois anos sem funcionamento esperando a finalização de sua sede na Avenida Europa. Compartilhando o edifício com o Museu da Imagem e do Som (MIS), foi na Avenida Europa que o Paço das Artes esteve entre 1975 e 1994. Entre março de 1994 e março de 2016, a instituição ocupou um prédio de arquitetura modernista do Instituto Butantã na Cidade Universitária, projetado na década de 1970, pelo arquiteto Jorge Wilheim.

Em 2016, este imóvel foi devolvido ao Instituto Butantã para acomodar a Fábrica Brasileira de Vacina contra a Dengue. Atualmente, a administração do Paço das Artes funciona de forma temporária no MIS.

De acordo com os dados coletados em entrevista realizada no MIS, sua fundação se deu através de uma Associação de Amigos que colaborava com a manutenção do Paço das Artes. Com o advento da Lei das OSs, essa associação se capacitou para se tornar uma Organização Social, a fim de participar do processo licitatório para assumir a gestão dos equipamentos. Segundo dados do MIS, a parceria com a OS ocorre desde 01 de novembro de 2007, contudo, o programa de transparência na cultura apresenta o contrato de gestão datado de 2013. Trata-se do contrato nº 06/2013, com vigência de janeiro de 2014 até novembro de 2018, que engloba os dois equipamentos: MIS e Paço das Artes.

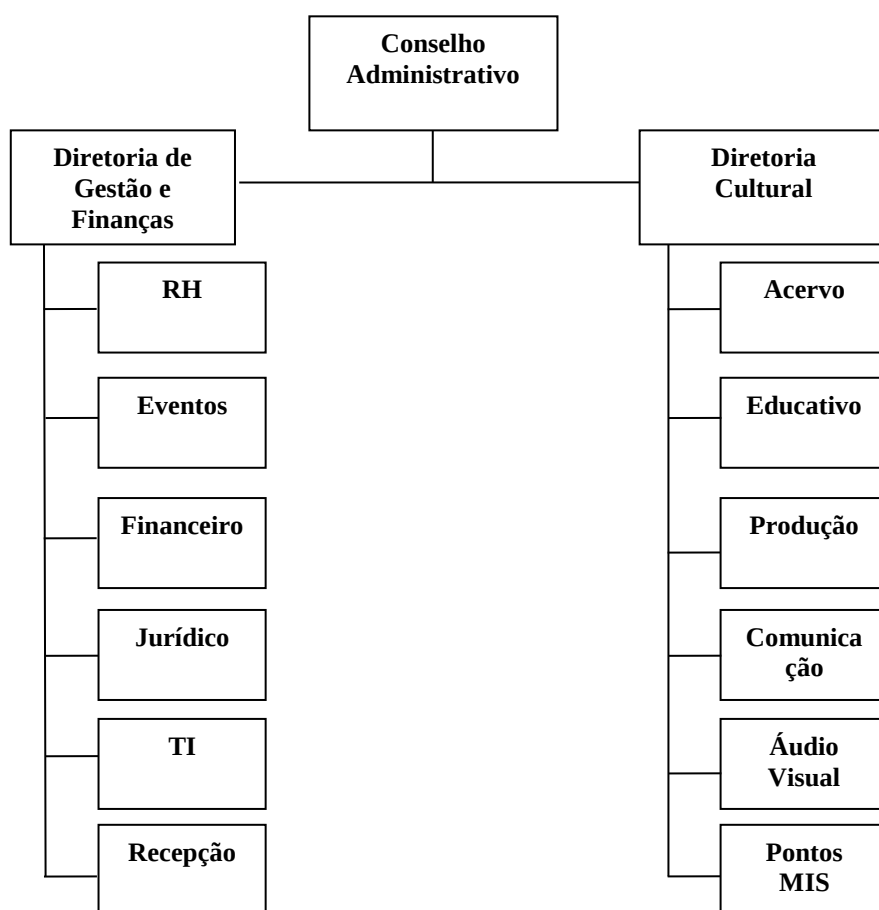
Sobre a estrutura organizacional da OS, tem-se, por opção da própria organização, a ausência de um conselho fiscal. Segundo o entrevistado, isso ocorre pelo fato de que o Conselho de Administração, órgão máximo da OS, é formado por membros da área financeira e por diretores de bancos, que exercem a função de fiscalizar, dada a experiência no setor. Esse Conselho de Administração é formado por membros da sociedade civil, que tenham idoneidade e algo a agregar à OS. Trata-se de um trabalho voluntário e que tem mandato de quatro anos, sendo que metade do conselho é trocado a cada dois anos.

Logo abaixo do Conselho de Administração, existem os dois Diretores: o de Gestão e Finanças e o Diretor de Cultura, sendo que a Diretoria de Cultura tem como responsabilidade a atividade fim dos equipamentos, ficando responsável pelos setores de Acervo, Produção, Comunicação, Áudio Visual e Educativo. É também responsável pelos Pontos MIS, que é um programa de curadoria de filmes para serem exibidos em cidades do interior do Estado de São Paulo, onde não existem salas de cinema, além de realizar *workshops* de manejo de projetores e captar depoimentos dos moradores das cidades beneficiadas. Atualmente, esse programa atua em 120 municípios, sendo que em boa parte deles, essa é a única atividade cultural do município.

A Diretoria de Gestão e Finanças é responsável pelas atividades de apoio da OS e conta com os seguintes departamentos:

- Recursos Humanos, responsável basicamente por contratações, demissões e treinamentos;

- Finanças, responsável pelas contas da Organização Social, pelos controles financeiros e aquisições;
- Jurídico, responsável pela análise e interpretação dos Contratos de Gestão e por auxiliar a OS em questões legais;
- TI, responsável por toda a parte tecnológica das exposições e pelos softwares de gestão da OS;
- Recepção, responsável por receber e auxiliar os visitantes nos equipamentos;
- Eventos, responsável pela organização e planejamento das programações da OS.



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Figura 7: Organograma Associação dos Amigos do Paço das Artes Francisco Matarazzo Sobrinho

No total, toda a estrutura é formada por 115 funcionários.

Nos dados coletados, há a indicação de que o Departamento de Recepção é um dos que possuem o maior número de funcionários, uma vez que o MIS é, possivelmente, o museu de São Paulo que fica aberto o maior número de horas por dia, 12 horas. Por estarem situados em uma região mais segura, eles optaram por abrir a noite e o setor de recepção é importante para que essa programação seja mantida.

O setor de Eventos, e responsável pela cessão e locação de espaços do museu, além da captação de patrocínios. Dessa forma, a Organização demonstra que está estruturada para captar recursos, além dos repassados pela SEC.

No que diz respeito aos dados financeiros, os valores disponíveis na página Transparência Cultura datam dos anos de 2014, 2015 e 2016, permitindo notar uma redução gradativa dos valores de repasse, conforme tabela 6:

Ano	Valor Repassado pelo Contrato de Gestão
2016	13.005.500
2015	14.895.000
2014	15.950.000
Total	43.850.500

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Tabela 6 – Repasse Anual dos Valores Fixados nos Contratos de Gestão - Associação dos Amigos do Paço das Artes Francisco Matarazzo Sobrinho

Segundo o entrevistado, o repasse de 2017 estava no mesmo valor de 2016, ou seja, sem os reajustes da inflação de 2016, que chegou a quase 10%. O mesmo valor de repasse também não prevê o dissídio dos funcionários. Contudo, no mesmo período analisado, pode-se perceber um crescimento nos recursos captados pela Organização, como mostra a Tabela 7.

Receitas Próprias (em R\$)	2016	2015	2014
Patrocínios de projetos	6.214.061	2.474.780	2.277.179
Ingressos e loja	4.311.620	731.818	3.955.351
Patrocínios não incentivados	171.784	128.498	360.408
Cursos	205.153	224.587	278.231
Aluguéis	646.914	602.870	494.700
Doações	185.874	-	1.974
Outras	1.102.204	158.968	177.472
Total	12.837.610	4.321.521	7.545.315

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Tabela 7 – Recursos captados pela Associação Amigos do Paço das Artes Francisco Matarazzo Sobrinho

O crescimento da captação se deve não só à venda de ingressos, que em 2016 chegou a cerca de R\$ 4 milhões, mas, também, às locações e cessões de uso do espaço nos equipamentos. No MIS, além do aluguel do auditório para eventos corporativos, que custam em torno de R\$10.000,00 por período, existe uma loja, um estacionamento e um restaurante que possuem contratos de longo prazo.

Segundo os dados coletados, essas locações permanentes são importantes como fonte de receita, mas não representam a atividade fim da organização, por este motivo são explorados por outras empresas especializadas. Entendem que a atividade fim é museu, não é administrar restaurante, não é administrar estacionamento e não é administrar loja. Assim, optaram por atuar somente com a administração do museu e terceirizar as outras atividades.

De acordo com a fala de um dos entrevistados, o valor repassado pelo Estado cobre somente o custo fixo, por isso é importante a captação de recursos externos para a realização de exposições:

O dinheiro que vem do repasse cobre, no máximo, o nosso custo fixo, que é RH, pessoal, mais os serviços de terceiros, como utilidades públicas - luz água, telefone. Quer dizer, o dinheiro do repasse dá basicamente para isso. Para fazermos exposições, de qualidade, como as que costumamos fazer, precisa-se de captação, senão não sairá nada. Ou se sair, vai ser uma coisa muito mais simples do que a nossa tradição. Então a nossa luta é para manter a

qualidade dessas exposições. Nós trazemos exposições do exterior, mas com qualidade, com uma cenografia bacana. Nossas exposições costumam ter muita interatividade. Para fazer como planejamos é preciso captar recursos em outras fontes. Então, estou destacando bem isso, porque o dinheiro do repasse é para manter a estrutura do museu. Praticamente ficamos no “zero a zero”. Para fazer exposição, precisa-se do dinheiro de captação. Que pode ser via Lei Rouanet, ou de locações, não tem outro jeito. Essa é a nossa equação financeira. Eu tenho isso muito claro (Informação Verbal)².

Quase 40% das receitas próprias são provenientes da bilheteria e cerca de 5% vem dos contratos de locação de longo prazo. O restante vem de patrocinadores através de leis de incentivo, como ProAC e Lei Rouanet, sendo que o maior valor vem desta última fonte.

Com relação às metas qualitativas e quantitativas fixadas no contrato de gestão, a tabela 8 apresenta o número planejado e o realizado. Estas informações foram retiradas dos relatórios apresentados à SEC nos anos de 2014, 2015 e 2016.

METAS	ANOS					
	2014		2015		2016	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
Estabelecer parcerias técnicas, operacionais ou acadêmicas sobre o acervo e a temática do museu	1	1	1	1	1	1
Coletar, transcrever e editar depoimentos de História Oral	18	39	10	10	10	10
Elaborar e submeter à análise da SEC a revisão da política de acervos (museológico, arquivístico e bibliográfico) do MIS	1	1			1	1
Realizar exposições temporárias a partir da política de exposições do museu com obras	4	4	1	1	1	1

² Entrevista realizada na Associação de Amigos do Paço das Artes Francisco Matarazzo Sobrinho em 27/10/2017.

do acervo.						
Realizar exposições temporárias a partir da política de exposições do museu com obras de terceiros	14	16	12	18	8	21
Realizar cursos, oficinas, workshops para o público em geral	36	68	35	48	35	44
Receber público nos cursos, oficinas e workshops realizados	400	1.908	530	2.342	530	1.153
Exibir filmes (filmes diferentes em várias exibições)	110	349	120	184	80	194
Realizar palestras para o público	16	28	14	23	14	15
Realizar eventos diversos: apresentações musicais / apresentações audiovisuais / lançamento de livros	12	31	16	24	10	27
Realizar eventos periódicos: Estéreo MIS / Cinematographo / Notas Contemporâneas / Dança no MIS / Curta no MIS / Green Sunset / Maratona Infantil / Em Cena	76	122	60	90	15	76
Realizar programas temáticos: Aniversário da Cidade Semana de Museus Nove de Julho Mês da Consciência Negra	4	5	4	4	4	4
Realizar programação especial de férias em janeiro e julho, com especial ênfase no público familiar.	2	2	2	2	2	3
Realizar ação de "Residências Artísticas e/ou Culturais" Labmis;	19	17	16	16	12	12

Estúdios de som; Residência Artística Nacional e Internacional						
Implantar totem eletrônico para pesquisa de público			1	1		
Elaborar relatório com consolidação das informações coletadas no totem eletrônico, contendo análise e indicação das ações de aprimoramento da gestão e do atendimento ao público			4	4	4	4
Monitorar os índices de satisfação do público com as exposições, por meio de amostragens	2	2			> ou = 80%	88%
Realizar relatório de pesquisa de perfil e de satisfação do público participante dos cursos, oficinas e workshops.	350	647	350	355	> ou = 80%	88%
Monitorar os índices de satisfação do público participantes dos cursos, oficinas e workshops, por meio de amostragens	2	2	2	2		
Receber visitantes presencialmente no MIS	130.000	603.197	160.000	280.210	160.000	446.712
Participar da Programação de Festivais. (Exemplo: Festival Internacional de Curta; Mostra Internacional de Cinema)	10	9	10	10	4	12
Receber visitantes virtuais no site	400.000	2.299.023	700.000	913.135	480.000	1.024.389
Propiciar visitas guiadas à estudantes de	15.000	18.848	9.000	6.503	5.400	10.609

escolas públicas ou privadas. (pelo menos 60% de estudantes de escolas públicas)						
Realizar pesquisa de perfil e de satisfação de público escolar	2.100	2.502	450	331	2	2
Monitorar os índices de satisfação dos professores com as visitas mediadas, por meio de amostragens	2	2	3	3	> ou = 80%	98,5%
Propiciar visitas guiadas as exposições para grupos agendados e espontâneos (pessoas com deficiência, pessoas em situação de vulnerabilidade social, idosos, turistas)	585	5.067	900	2.927	900	4.011
Realizar cursos de capacitação para professores, educadores e guias de turismo	60	111	60	309	60	377
Realizar oficinas temáticas para público em Hyperlink	6	6	6	6	6	6
Realizar oficinas sobre os temas relacionados a Conservação e Preservação.	5	5	6	6	4	4
Realizar exposições itinerantes em museus do interior	9	8	6	6	6	6
Produzir boletins eletrônicos para envio para mailing list, com prévia aprovação de proposta editorial e layout pela SEC	24	26	24	24	24	24
Produzir catálogos das exposições, a serem definidos posteriormente, com prévia aprovação de	4	4			1	1

proposta editorial, layout e tiragem pela SEC						
Disponibilizar catálogos no site do Museu	4	3	2	-	1	1
Realizar programação mensal de mar a nov em Pontos MIS instalados em municípios do Estado de SP	440	508	350	476	350	480
Realizar programação mensal de mar a nov em Pontos MIS instalados em municípios do Estado de SP	470	549	350	524	350	540
Realizar visitas de assessoria técnica nos Pontos MIS	4	4	4	4	2	2
Realizar ações de capacitação profissional para gestores (palestras, oficinas, cursos)	18	35	11	25	2	18
Capacitar profissionais de Pontos MIS e museus, espaços culturais, cineclubes e salas de cinema	246	273	129	251	40	103
Realizar eventos de articulação e apoio aos Pontos MIS (encontros, fóruns, seminários)	17	18	9	10	2	2
Receber público em eventos de articulação e apoio aos Pontos MIS	170	277	90	308	90	220
Realizar oficinas e palestras para o público em geral relacionadas aos Pontos MIS	860	1.078	350	525	260	318
Receber público nas oficinas e palestras relacionadas aos Pontos MIS	8.600	14.000	3.500	8.560	2.600	5.200
Realizar exposições audiovisuais em Pontos MIS	3.300	4.149	2.480	3.900	1.500	1.930
Receber público nas exposições	127.200	242.000	100.000	153.300	60.000	82.000

audiovisuais						
Atividades Complementares: - Oficinas - Bate papo com diretores de filmes.	9	13	5	5		
Realizar pesquisa de perfil e de satisfação de público	2.000	2.951	2.600	5.288		
Monitorar os índices de satisfação do público com os Pontos MIS, por meio de amostragens	2	2	4	4	2	2
Captar recursos por meio de geração de receita de bilheteria e cessão remunerada de uso de espaços e contratos de restaurante, loja, livraria, estacionamento.	900.000	5.107.235	857.625	1.698.273	975.412	6.407.978
Captar recursos por meio de projetos incentivados (Rouanet, PROAC, Mendonça), editais de fomento (FAPESP, FINEP, CNPq, etc.) e doações	295.000	1.613.462	592.000	6.454.838	1.040.440	4.260.160
Estabelecer parcerias técnicas, operacionais ou acadêmicas sobre o acervo e a temática do museu	1	1	1	1	1	1

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

TABELA 8: Metas Anuais da Associação dos Amigos Paços das Artes Francisco Matarazzo Sobrinho

Pode-se notar que grande parte das metas relacionadas à realização de eventos sofreu uma queda a partir de 2015, se acentuando ainda mais em 2016. Com a redução orçamentária, a OS precisa optar por realizar ações em detrimento de outras, como, por exemplo, a meta de produção de catálogos de determinadas exposições, que deixa de ser realizada para que outras metas que implicam mais diretamente no público geral sejam cumpridas. Ainda assim, mesmo com as metas

reduzidas, a Organização continua superando grande parte do que foi estabelecido em contrato.

Outro fato que se nota é a preocupação em mensurar a percepção do público a respeito da qualidade das exposições, haja vista que a OS realiza a instalação de um totem para pesquisas de opinião e passa a apurar de maneira mais concisa esse tipo de informação.

3.3. Associação Cultural de Apoio ao Museu Casa de Portinari

A ACAM Portinari é a OS responsável pela gestão do Museu Casa de Portinari, do Museu Histórico e Pedagógico Índia Vanuíre e do Museu de Esculturas Felícia Leirner, bem como pelas ações do Sistema Estadual de Museus (SISEM-SP). Uma característica desta OS é que todos os equipamentos culturais administrados são localizados no interior do Estado de São Paulo, respectivamente nas cidades de Brodowski, Tupã e Campos do Jordão.

Inaugurado em 14 de março de 1970, o Museu Casa de Portinari é composto por uma casa principal, uma capela e dois cômodos anexos, sendo um museu de pequeno porte, tendo a típica simplicidade interiorana como sua maior característica. Vários murais em afresco e têmpera foram realizados por Portinari nas paredes da casa e da capela. Por esse motivo, em 1968, o Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN) tombou o imóvel. Em 1969, o Governo do Estado o desapropriou através de um decreto. No ano seguinte, em 1970, foi tombado "ex-ofício" pelo Conselho de Defesa do Patrimônio Histórico, Arqueológico, Artístico e Turístico do Estado de São Paulo (CONDEPHAAT), tendo passado, posteriormente, por algumas restaurações necessárias a sua preservação.

Instalado desde 1978, o Museu Felícia Leirner se situa em uma área de 35 mil metros quadrados, na cidade de Campos do Jordão (SP) e divide o espaço com o Auditório Claudio Santoro, casa do Festival de Inverno realizado anualmente pela SEC, naquele município.

Foi considerado pela Revista *Sculpture*, do *International Sculpture Center*, de Washington D. C. (EUA), em 1987, um dos museus mais importantes do gênero no mundo. Sua área expositiva é composta por vários passeios, formando um circuito por onde o visitante pode caminhar observando as esculturas e a natureza. A expografia das obras permite uma interação forte, fazendo com que a

preservação e a difusão do legado da artista plástica Felícia Leirner sejam as principais preocupações do espaço. O acervo do museu reúne oitenta e cinco esculturas da artista, sendo quarenta e quatro esculturas de bronze, trinta e nove de cimento branco e duas em granito, que demonstram de forma clara a paixão da escultora pelas formas da natureza.

O Museu Histórico e Pedagógico Índia Vanuíre foi criado em 1966. E, a pedido do fundador da cidade de Tupã, Luís de Sousa Leão, foi construído um imóvel, em 1980, com a finalidade de servir de instalação para o Museu.

O acervo é composto de mais de trinta e oito mil itens, entre animais taxidermizados, objetos e documentos relativos ao município e pela coleção etnográfica, com representações de diversas nações indígenas brasileiras, com destaque para os caingangues e krenak (povos que habitavam a região). Neste acervo podem ser observados conceitos como a interculturalidade, a diversidade e a diferença.

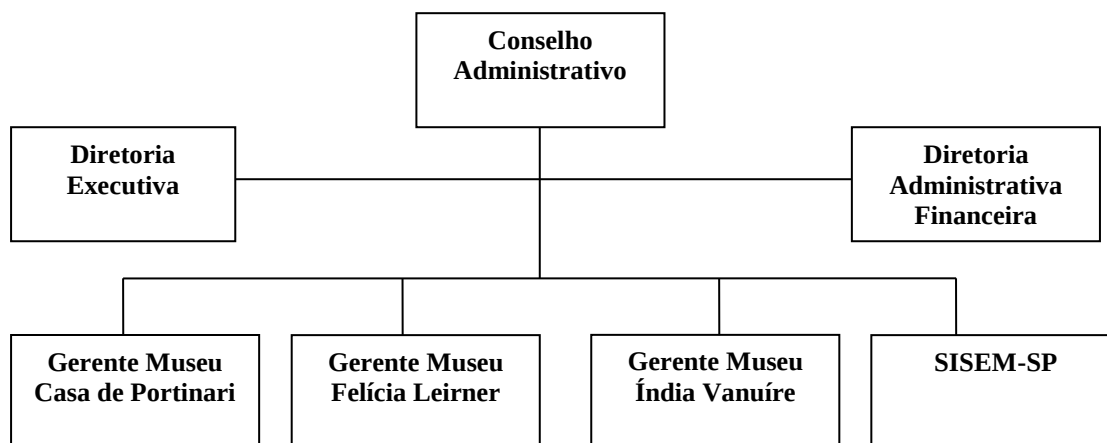
Conta a lenda, que a patrona do museu, Índia Vanuíre, foi trazida do Paraná para auxiliar na “pacificação” entre brancos e índios caingangues no oeste paulista. A Índia subia em um jequitibá com dez metros de altura para entoar canções em favor da paz. Em 19 de março de 1912, dez guerreiros caingangues se apresentaram no acampamento dos brancos em sinal de paz para acabar com os conflitos.

A ACAM foi fundada a partir da Associação de Amigos do Museu Casa de Portinari, criada em 1996. A partir de 2005, com o surgimento das OSs, a Secretaria da Cultura procurou a Associação a fim de capacitá-los para que transformasse em Organização Social.

Em 2008, foi assinado o primeiro contrato de gestão, que durou até 2011. Nessa época, a ACAM fazia a administração de sete museus, todos no interior do Estado. Contudo, alguns destes equipamentos passaram por um processo de municipalização. O segundo contrato, de número 03/2011, teve início em 2011 e durou até 2016. Este contrato previa a administração dos três museus que administram hoje. Em 2016, o contrato nº 05/2016 foi assinado com vigência até 2020.

Com relação à estrutura organizacional, a ACAM possui um Presidente, o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal, que são cargos não remunerados e ocupados por representantes da Sociedade Civil. No total, são 10

conselheiros com mandatos de quatro anos, sendo que a metade dos conselheiros é trocada a cada dois anos. Cada museu possui um gerente e uma estrutura de apoio, todos celetistas ou terceirizados. A Figura 8 apresenta a estrutura organizacional da ACAM Portinari.



Fonte: dados da pesquisa (2017).

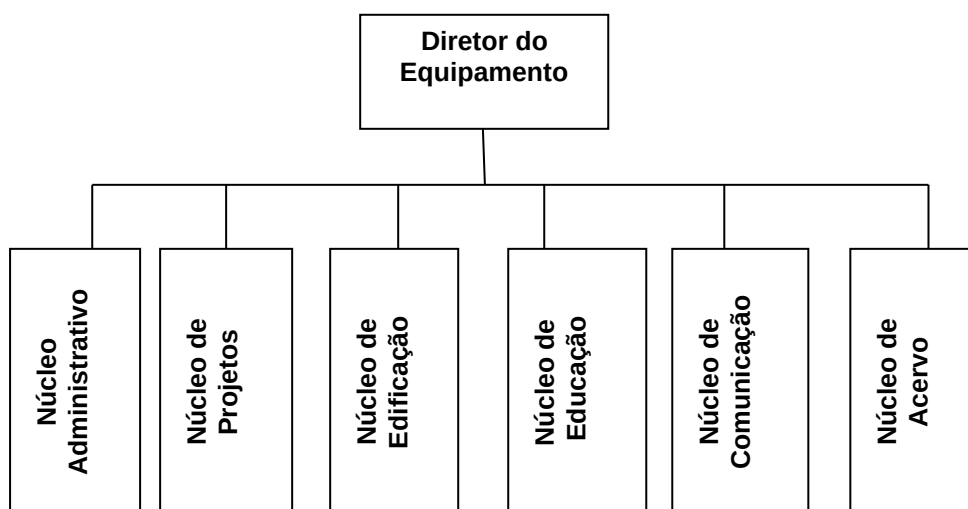
Figura 8: Organograma – ACAM Portinari

Na estrutura de apoio, existem seis departamentos, chamados de Núcleos. São eles: administrativo, projetos, edificação, educação, comunicação e acervo. Quando a OS precisa de serviços de restauro, são contratados profissionais especialistas para realização da atividade. As equipes de manutenção, os vigilantes e a limpeza também são terceirizadas.

Nessas estruturas são cerca de treze funcionários em cada um dos museus, dez funcionários alocados diretamente na Organização Social e mais cinco colaboradores exclusivos para a estrutura do SISEM-SP, totalizando 54 funcionários.

Com relação ao SISEM-SP, são realizadas reuniões semestrais que visam articular as ações dos museus do estado de São Paulo, tanto os públicos quanto os privados, através de trocas de experiências e ciclos de capacitação. Além disso, cabe à ACAM organizar o Encontro Paulista de Museus (EPM), que ocorre anualmente, no mês de junho. Atualmente, o SISEM-SP trabalha na construção do Cadastro Estadual de Museus (CEM), que busca estabelecer parâmetros para que as instituições culturais se constituam como museus e, dessa forma, criar um banco de dados com todos os museus do Estado.

A Figura 9 apresenta a estrutura organizacional existente em cada um dos museus administrados pela ACAM – Portinari. Trata-se da organização dedicada exclusivamente às atividades operacionais.



Fonte: dados da pesquisa (2016)

Figura 9: Organograma Estrutura Administrativa dos Museus geridos pela ACAM Portinari

No que diz respeito aos dados financeiros, os repasses feitos pelo Estado à ACAM eram realizados em parcelas trimestrais. Contudo, com o advento da crise econômica, o novo contrato firmado em 2016 prevê repasses anuais divididos em sete parcelas.

Segundo o entrevistado da ACAM, houve um contingenciamento de 5% no valor de repasse de 2016. Além disso, o valor do novo contrato se manteve, sem sofrer qualquer reajuste, como ocorria nos anos anteriores.

Outra informação importante é a de que o Estado não repassa à OS valores referentes ao dissídio dos funcionários, o que leva a instituição a negociar com funcionários e sindicatos reajustes menores, a fim de manter a saúde financeira.

Ano	Valor Repassado pelo Contrato de Gestão
2016	11.068.889
2015	10.174.801
2014	11.500.000
2013	12.524.800
2012	9.340.750
2011	8.220.480
Total	62.829.720

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Tabela 9 – Repasse Anual dos Valores Fixados nos Contratos de Gestão ACAM Portinari

Em relação às receitas próprias, nesta OS o valor fica próximo de 3%, originárias da loja existente nos museus, cessão de espaço para eventos e pelo arrendamento de uma cafeteria existente na cidade de Campos do Jordão. O baixo valor das receitas próprias pode ser explicado pelo fato dos museus administrados por esta OS, estarem localizados em municípios do interior do Estado, o que pode gerar dificuldade para se conseguir patrocínios e investimentos de grandes empresas.

Além disso, nenhum dos museus administrados pela ACAM cobrava ingressos até março de 2017. Atualmente, há cobrança de ingresso apenas no Museu de Esculturas Felícia Leirner, em Campos do Jordão, por se tratar de uma cidade turística. Ainda assim, existe grande quantidade de isenções para estudantes, idosos, cidadãos do município e funcionários públicos.

Com a finalidade de melhorar essa captação de recursos financeiros de outras fontes, a OS estuda a implantação de um programa de parcerias e apoiadores, para criar uma rede de parceiros do museu, com pagamento de uma anuidade pré-determinada.

Receitas Próprias (em R\$)	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Vendas (lojas)	103.910	172.902	153.509	343.119	46.796	16.651
Financeiras	122.159	441.313	511.148	464.642	173.874	206.682
Doações	-	-	-	-	-	7.470
Total	226.069	614.215	664.657	807.761	220.670	230.803

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Tabela 10 – Recursos captados pela OS ACAM Portinari

No que diz respeito às metas estabelecidas no contrato de gestão, o cumprimento tem ocorrido de maneira satisfatória e é apresentado através de relatórios anuais, entregues à Secretaria de Cultura, cuja Unidade de Monitoramento, faz a avaliação e dá um parecer formalizado.

Contudo, quando questionado a respeito das avaliações das metas qualitativas, o entrevistado diz:

Temos metas de satisfação do público como, por exemplo, temos que superar determinados percentuais de satisfação. Mas fica difícil mensurar o que é bom ou ruim em uma exposição... Por exemplo, se a meta é manter os museus abertos por 345 dias, se ficamos abertos por 345 ou 346, isso é bom... Alcançamos a meta... Mas e para avaliarmos a qualidade de uma exposição? O contrato pede duas exposições... Podemos realizar duas mais simples, ou podemos ter uma exposição que traga quadros de museus da Europa... Como mensurar essa qualidade? Você pode trazer um pianista tocando Tchaikovsky, mas a população quer ver funk, entende? (Informação Verbal).³

Este depoimento toca em um ponto nevrálgico da avaliação qualitativa das atividades culturais, ou seja, a complexidade de responder objetivamente o que é de qualidade na área cultural. A área de avaliação da SEC está envolvida com esta problemática buscando encontrar indicadores que possam mensurar objetivamente o que é um evento de qualidade.

Em relação às metas, a tabela 11 apresenta os números planejados e realizados para as metas fixadas no contrato de gestão. As informações foram coletadas nos contratos de gestão e nos relatórios anuais de 2014, 2015 e de 2016 do Museu Casa de Portinari.

METAS	ANOS					
	2014		2015		2016	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
Coletar, transcrever e editar depoimentos de História Oral	8	8	8	8	3	3
Realizar exposições temporárias a partir da política de exposições do	2	2	3	3	1	1

³ Entrevista realizada na ACAM Portinari em 10/04/2017.

museu com obras do acervo e pesquisa própria e/ou em parceria com terceiros						
Realizar exposições virtuais de acervo e temáticas	2	2	1	1	1	1
Realizar, cursos, oficinas, workshops e palestras para público em geral	4	4	4	4	2	2
Receber público nos cursos, oficinas, workshops e palestras realizados	120	125	120	129	60	1.040
Elaborar relatório de pesquisa de perfil de público e de satisfação do público participante dos cursos, oficinas e workshops	4	4	4	4		
Realizar eventos periódicos: - Domingo com Arte - Curso de pintura - Oficinas andantes - Curso História da Arte para crianças - Espaço de criação coletiva	57	57	37	37	13	13
Realizar programas temáticos: -Semana de Museus - Primavera de Museus - Consciência Negra - Semana de Portinari -É gostoso ser criança no Museu Casa de Portinari - Aniversário do Artista Candido Portinari	6	6	5	5	1	1
Realizar programas de férias: Janeiro Julho	228	298	40	53	20	24
Elaborar relatório de pesquisa de perfil de público e de satisfação do público em geral	1	2	4	4	2	2
Monitorar os índices de satisfação do público com as exposições e serviços oferecidos pelo museu	> ou = 80%	100%			> ou = 80%	80%
Receber visitantes	22.000	20.338	17.547	33.305	11.300	18.858

presencialmente no museu						
Receber visitantes virtuais no site do museu	25.200	98.049	45.000	115.038	35.000	64.872
Propiciar visitas mediadas a estudantes de escolas públicas e privadas	9.410	10.524	8.493	13.319	3.610	3.803
Elaborar relatório de pesquisa de perfil e de satisfação do público escolar	1	2	425	566	2	2
Monitorar os índices de satisfação do público escolar com visitas mediadas	> ou = 80%	100%			> ou = 80%	80%
Realizar cursos de capacitação para professores e agentes culturais	2	2	2	2	1	1
Realizar cursos de capacitação para professores e agentes culturais	60	60	60	82	30	240
Desenvolver atividades com públicos com necessidades especiais	7	7	7	7	2	2
Atender pessoas com necessidades especiais	210	214	210	210	60	115
Atender idosos em programação especial	60	60	60	77	30	45
Atender público em vulnerabilidade social	120	120	120	154	60	60
Atender público em oficinas do Projeto Aprender Fazendo	250	250	250	250	60	120
Produzir boletins eletrônicos para envio para mailing list, com prévia aprovação de proposta editorial e layout pela SEC	12	9	4	4		
Realizar campanhas de comunicação de âmbito regional, estadual e nacional de acordo com o Plano de Comunicação aprovado pela SEC	1	1			1	1
Manter contas e fanpages do Museu			1.600	8.666	1.200	20.744

nas mídias sociais para ampliar a visibilidade do Museu e o relacionamento com o público (Facebook, Twitter, Instagram, etc.)						
Coletar, transcrever e editar depoimentos de História Oral	8	8	8	8	3	3
Realizar exposições temporárias a partir da política de exposições do museu com obras do acervo e pesquisa própria e/ou em parceria com terceiros	2	2	3	3	1	1

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

TABELA 11: METAS ANUAIS DO MUSEU CASA DE PORTINARI

O fato de administrar museus localizados no interior do estado pode ser limitador das ações da OS, uma vez que a capacidade para captação de recursos de outras fontes é percentualmente inferior aos das outras OSs pesquisadas. Mesmo assim, as metas estabelecidas no Contrato de Gestão são cumpridas integralmente. São raras as metas superadas nos 3 anos listados.

Assim como ocorreu com outras Organizações, a ACAM também teve metas reduzidas em 2016, em decorrência do corte orçamentário promovido pelo Estado. É interessante observar que até mesmo a meta do número de visitantes em 2016 é a menor nos três anos apresentados.

3.4 Poiesis - Instituto de Apoio a Cultura, a Língua e a Literatura

A Poiesis é a OS responsável pela administração da Casa Guilherme de Almeida e da Casa das Rosas. Em 2017, assumiu a administração da Casa Mário de Andrade, além de possuir contratos de gestão com a SEC para administrar as Fábricas de Cultura e Oficinas Culturais. Contudo, os dados serão apresentados até o ano de 2017 e restritos às duas primeiras instituições.

A Casa Guilherme de Almeida é um museu biográfico-literário localizado na casa onde viveu o escritor, na cidade de São Paulo. Fundado em 1979, o museu está instalado na residência onde Guilherme de Almeida viveu de 1946 até

o ano de sua morte, em 1969, conhecida como Casa da Colina, situada no bairro do Pacaembu.

O museu tem por objetivo conservar, organizar e expor o acervo bibliográfico, histórico, artístico e documental que pertenceu ao poeta e tradutor Guilherme de Almeida, bem como estimular e realizar pesquisas e estudos críticos sobre sua obra e divulgar a literatura e os autores nacionais em geral.

Também mantém o Centro de Estudos de Tradução Literária, responsável por organizar e ministrar cursos e outras atividades relacionadas à teoria e à atividade de tradução.

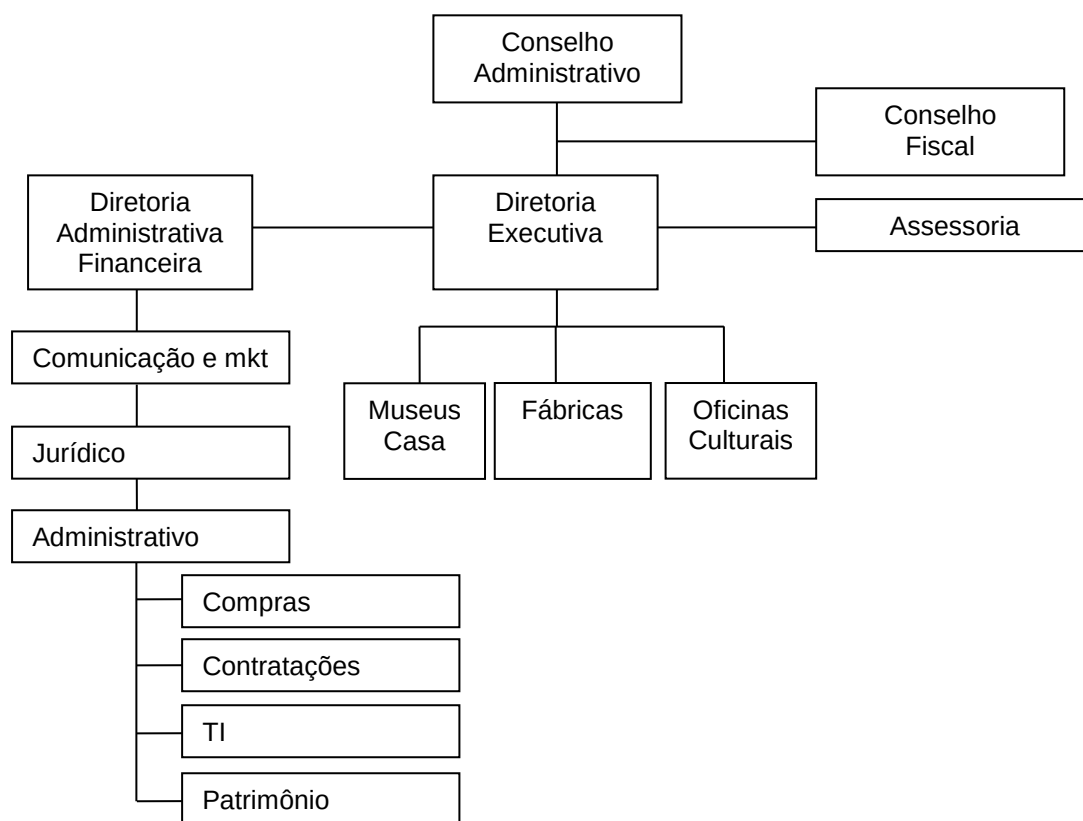
A Casa Guilherme de Almeida possui um acervo com aproximadamente 15.300 peças, em que se destaca sua ampla e diversificada biblioteca, bem como uma significativa coleção de obras de arte de grandes expoentes do modernismo brasileiro (como Tarsila do Amaral, Anita Malfatti, Di Cavalcanti, Lasar Segall e Victor Brecheret), muitas das quais oferecidas ao poeta pelos próprios autores. A coleção também abarca objetos decorativos, indumentária, têxteis, comendas, numismática, joias, discos e outros objetos que pertenceram a Guilherme e sua esposa, Belkiss Barrozo de Almeida (Baby de Almeida).

A Casa das Rosas é um casarão no estilo clássico francês, localizado na Avenida Paulista e tem como patrono o escritor Haroldo de Campos. É dedicado a diversas manifestações culturais, com enfoque em literatura e poesia, na cidade de São Paulo. É um dos edifícios remanescentes da época característica da ocupação inicial de uma das principais vias da cidade. Tem sua importância por ser um dos que restaram desse período relevante para o desenvolvimento do próprio Brasil.

Em 1985, o bem foi tombado pelo Conselho de Defesa do Patrimônio Histórico, Artístico, Arquitetônico e Turístico (CONDEPHAAT) e foi restaurado em diversas oportunidades, sendo atualmente conhecido como Centro Cultural Casa das Rosas – Espaço Haroldo de Campos de Poesia e Literatura.

A Poiesis foi constituída como ONG no ano de 1995 e recebeu a qualificação de OS em 2008. O primeiro Contrato de Gestão foi assinado no ano de 2012, sob o nº 05/2012 e teve validade até 2017. O segundo contrato, nº 01/2017 foi assinado em 01 de julho de 2017, com validade até 2022.

No que diz respeito à forma de organização a Poiesis apresenta a estrutura organizacional reproduzida na Figura 10.

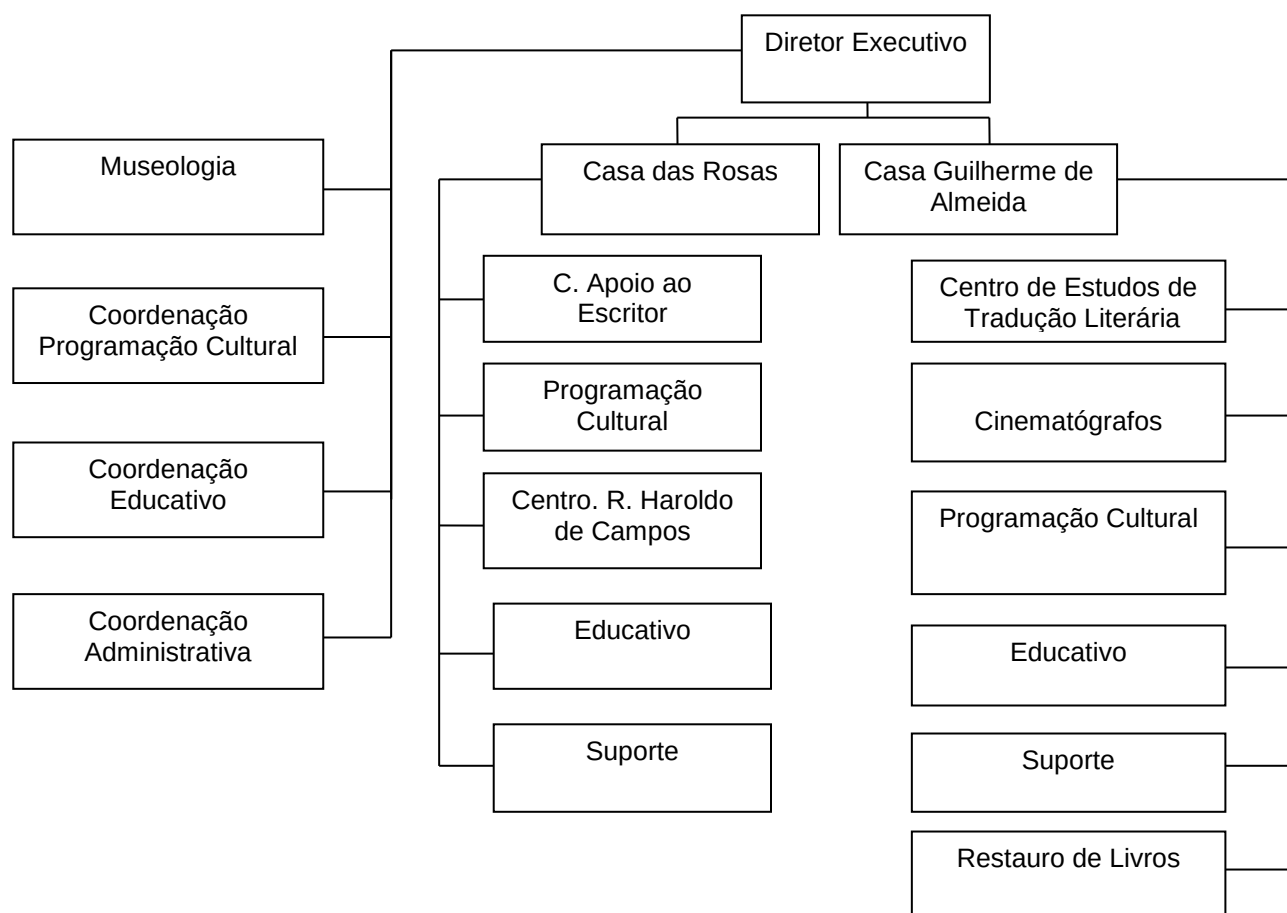


Fonte: dados da pesquisa (2017).

Figura 10: Organograma – POEISIS

Possui um Conselho de Administração que tem como atribuição elaborar a estratégia, realizar as avaliações e aprovar as propostas das atividades, além de acompanhar e aprovar as prestações de conta. Conta com um Conselho Fiscal, como órgão de *staff* do Conselho de Administração. Possui uma Diretoria Executiva que cuida das atividades fins e uma Diretoria Administrativa responsável pelas atividades meio.

No nível operacional, a OS adota uma estrutura híbrida com elementos da estrutura Matricial e Divisional. Dessa forma, a orientação estratégica é uniformizada e exercida horizontalmente em todas as atividades executadas em cada um dos museus, favorecendo a comunicação.



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Figura 11: Organograma Museus – POEISIS

Na coordenação, existem as áreas de Museologia, Programação Cultural, o Educativo e a Administrativa. Na coordenação de cada museu existe uma hierarquia própria, assumindo a gestão e encarregando-se de executar as ações que compõe o Plano de Trabalho Anual definido no Contrato.

Segundo o entrevistado, toda essa estrutura engloba um total de apenas 40 funcionários. É interessante neste modelo que, caso haja a necessidade de incorporação de um novo projeto, a estrutura está toda pronta e adaptada para realizar essa gestão dentro de um mesmo padrão, sem a necessidade de um grande número de contratações e alterações no seu planejamento original enquanto OS.

Um modelo enxuto, eficiente e permanente, podendo ocorrer a entrada ou saída de projetos, sem que a estrutura da Organização seja modificada.

Com relação aos dados financeiros, os valores de repasse recebidos pela Poiesis através do Contrato de Gestão nº 05/2012 seguem na tabela 12.

Ano	Valor Repassado pelo Contrato de Gestão
2016	5.348.759
2015	5.943.066
2014	6.272.132
2013	5.951.471
2012	3.314.716
Total	36.096.903

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Tabela 12 – Repasse Anual dos Valores Fixados nos Contratos de Gestão – Poiesis

Devido à crise financeira, os valores dos repasses nos dois últimos anos foram reduzidos. Para compensar esta situação, a OS tem buscado parcerias, ainda que os valores captados sejam baixos, como mostra a tabela 13.

Receitas Próprias (em R\$)	2016	2015	2014	2013	2012
Aluguel	162.000	240.000	161.000	120.000	95.691
Doações	-	-	-	-	16.415
Bilheterias	-	-	-	-	347.772
Inscrições para Concursos	-	-	-	-	1.049
Parcerias	1.581.000	788.000	474.000	1.304.000	1.827.346
Financeiras	2.127.000	3.600.000	3.109.000	1.741.000	1.199.122
Outras	45.000	29.000	3.000	374.000	52.960
Total	3.915.000	4.657.000	3.747.000	3.539.000	3.540.305

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Tabela 13 – Recursos captados pela OS Poiesis

Um dos motivos da baixa captação é que não são cobradas entradas, todas as atividades são gratuitas e, operacionalmente, são cobradas inscrições para determinados cursos, com a finalidade de filtrar o interesse dos participantes. Basicamente, as receitas apresentadas vêm de patrocínios e aluguéis dos espaços. Segundo as palavras do entrevistado:

Existem empresas que querem fazer um evento na Casa das Rosas, então nós oferecemos o espaço e cobramos o aluguel da sala ou coisa do tipo. Temos uma livraria na Casa das Rosas que é alugada e

paga aluguel. Tem coedição de livros... Mas parcerias são assim: O Shopping Paulista, ali no fim da Avenida Paulista, quer fazer um evento de comemoração e nos contrata para apresentar um quarteto de cordas. É uma atividade que a Casa das Rosas está fazendo, mas financiada por ele. Existe uma exposição que possui termos de parceria e tomamos como receitas próprias, porque nós fazemos a atividade, mesmo sem ter recursos. Tem grupos artísticos que ganham fomento no ProAC (Programa de Ação Cultural) e eles precisam de espaço... Fazemos muito isso. Atualmente existem oito peças de teatro sendo executadas neste prédio. Das oito, seis são realizadas por meio de parcerias. Nossos custos são basicamente com a limpeza... Isso entra como atividade da Organização. Basicamente, os recursos próprios vêm dessas ações (Informação Verbal)⁴.

Outra fonte de recurso é a Lei Rouanet, que é apresentada nas contas como patrocínio. Segundo o entrevistado, é interesse da Poiesis melhorar a captação de recursos: “Nós queremos crescer nisso, porque cada vez mais está diminuindo o dinheiro do Estado, então temos que buscar na sociedade.”

Com relação às metas, a tabela abaixo apresenta exemplos planejados e realizados que foram retirados dos relatórios anuais de 2014, 2015 e 2016 do Museu Casa das Rosas, para servir como exemplo dos equipamentos geridos pela OS.

METAS	ANOS					
	2014		2015		2016	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
Adquirir acervo e/ou publicações relacionados à obra de Haroldo de Campos	50	50	40	40	20	20
Receber pesquisadores residentes no Centro de Referência Haroldo de Campos	2	2	1	1	1	1
Registrar, coletar, transcrever e editar depoimentos de História Oral. Depoimentos com	4	4	4	4	2	2

⁴ Entrevista realizada na Poiesis em 26/10/2017.

pessoas ligadas aos temas tratados na Casa para compor um acervo audiovisual						
Realizar exposições temporárias, a partir da política de exposições do museu	5	5	3	4	2	2
Realizar cursos, palestras, oficinas e workshops para o público em geral	41	41	41	41	32	32
Dar continuidade ao CLIPE - Curso de Preparação de Escritores	8	8	8	8	8	14
Realizar eventos temáticos: Aniversário da Cidade; Semana dos Museus; Virada Cultural; Primavera dos Museus; Mês da Consciência Negra; "HORA H"; Rave Cultural	5	5	6	6	6	6
Realizar oficinas virtuais sobre a temática da Casa	2	2	2	2	2	2
Promover um Fórum por semestre sobre questões de Direito Autoral e Captação de Recursos / leis de incentivo	2	2	2	2	2	2
Realizar Simpósios e Seminários	3	3	2	2	1	1
Realizar eventos: saraus, recitais, com o objetivo de divulgar a temática da Casa das Rosas	40	40	34	34	34	34
Promover ou abrigar apresentações de outras artes ligadas à poesia: teatro, dança, música, cinema, contação de história, etc.	24	25	24	24	16	16
Receber Escritor Visitante do Brasil e/ou do exterior	1	1	1	1		
Continuar parceria com as Oficinas Culturais para levar oficina de criação literária a cidades do interior	10	10	10	10	8	8

Feira de fanzine, quadrinhos alternativos e pequenas editoras	1	1	1	1	1	1
Realizar pesquisa de satisfação de público geral / escolar	2	2	2	2		
Realizar pesquisa de satisfação de público de oficinas/workshops e palestras	2	2	2	2	2	2
Receber visitantes presencialmente no museu	72.000	116.487	82.000	158.276	95.000	191.615
Propiciar visitas mediadas para estudantes de escolas públicas e privadas com ou sem agendamento	1.780	2.122	900	1.487	1.000	2.100
Propiciar visitas mediadas para grupos alvos: pessoas com deficiência, idosos, pessoa em situação de vulnerabilidade social	275	735	420	693	460	823
Propiciar visitas mediadas para o público espontâneo agendados, e grupos não escolares com interesse no foco e temas abordados na Casa das Rosas	155	312	370	391	340	513
Propiciar visitas mediadas para estudantes do ensino técnico e ensino superior	180	534	360	795		
Propiciar visitas mediadas para turistas	60	128	160	345		
Realizar oficinas de capacitação para professores e educadores	4	4	2	2	2	2
Realizar oficinas de capacitação para agentes, guias e estudantes de turismo	2	2	2	2	2	2
Monitorar os índices de satisfação do público escolar			2	2	2	2
Realizar oficinas	4	4	4	4	2	2

e/ou palestras no interior do Estado no âmbito do SISEM						
Oferecer estágios técnicos para profissionais do interior relacionadas a temática do museu	2	2	2	2		
Publicar o Anuário da Poesia Brasileira (catálogo virtual com todas as publicações de livros e revistas de poesia no país durante o ano)	1	1	1	1	1	1
Participar de feiras e festivais literários com o intuito de divulgar as ações do Centro de Apoio ao Escritor	2	2	2	2	1	3
Adquirir acervo e/ou publicações relacionados à obra de Haroldo de Campos	50	50	40	40	20	20

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

TABELA 14: METAS ANUAIS DO MUSEU CASA DAS ROSAS.

Da mesma forma que ocorre com as demais Organizações analisadas até aqui, o repasse realizado pelo Governo do Estado ao Museu Casa das Rosas sofreu cortes substanciais entre 2014 e 2016, o que obviamente gera reduções nas metas estabelecidas no Contrato de Gestão, principalmente no que diz respeito à realização de eventos e oficinas. O Contrato, inclusive, deixa de exigir determinadas ações, como a recepção de um escritor brasileiro ou estrangeiro, que em 2016 não faz mais parte da programação do Museu.

Entretanto o contrato de gestão não reduziu a meta de visitantes nos museus para o ano de 2016, mesmo com uma redução no repasse e na captação de recursos próprios. Inclusive, essa meta foi superada neste mesmo ano, sendo a mais alta de todo o período apresentado.

3.5 ID Brasil Cultura, Educação e Esporte

A ID Brasil Cultura, Educação e Esporte, outrora denominada IFB – Instituto do Futebol Brasileiro, é uma Organização Social de Cultura responsável pela gestão de dois equipamentos culturais: o Museu do Futebol e o Museu da Língua Portuguesa.

O Museu da Língua Portuguesa é um museu interativo sobre a língua portuguesa localizado no histórico edifício Estação da Luz, em São Paulo. Foi concebido pela Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo em conjunto com a Fundação Roberto Marinho, tendo um investimento de cerca de R\$ 37 milhões. O objetivo da instituição é criar um espaço vivo sobre a língua portuguesa, considerada como base da cultura do Brasil. Segundo os organizadores do museu, "deseja-se que, no museu, o público tenha acesso a novos conhecimentos e reflexões, de maneira intensa e prazerosa". De sua inauguração até o final de 2012, mais de 2,9 milhões de pessoas já haviam visitado o espaço, consolidando-o como um dos museus mais visitados do Brasil e da América do Sul.

Em 21 de dezembro de 2015, o museu foi atingido por um incêndio que destruiu dois andares do prédio onde funcionava. Seu acervo, contudo, não se perdeu, por ser virtual, sendo recuperado dos *backups*. Até o momento, o espaço segue em processo de restauração, com previsão de reabertura em 2019.

O Museu do Futebol, construído dentro do Estádio Municipal Paulo Machado de Carvalho, o Pacaembu, na Praça Charles Miller, é um espaço voltado para os mais diferentes assuntos envolvendo a prática, a história e curiosidades sobre o futebol brasileiro e mundial. A obra foi realizada em um consórcio entre a Prefeitura de São Paulo, o Governo Estadual e a Fundação Roberto Marinho. Foi inaugurado em 29 de setembro de 2008.

A iniciativa para a construção do Museu do Futebol também envolveu a Secretaria Municipal de Esportes, que cedeu o espaço para funcionamento no Estádio do Pacaembu, da Fundação Roberto Marinho na coordenação técnica do Projeto e a manutenção ficou sob a responsabilidade da Secretária da Cultura do Estado de São Paulo.

Tendo como base três pilares essenciais - emoção, diversão e história - o museu conta a história do futebol desde seu início até os dias atuais. Durante o passeio, além de garantir a interatividade com o público e os apaixonados por

futebol, no circuito estabelecido para a visita encontram-se explicações da relação do futebol com a arte, a história das Copas do Mundo, o impacto do futebol na vida das pessoas em geral e não só daqueles que se envolvem diretamente com o exercício como profissão.

Os visitantes têm acesso, a partir de experiências sonoras e visuais, a uma sequência de informações didáticas e ilustrativas que relacionam o esporte à vida dos brasileiros no século XX. No total, as exposições de imagens em vídeos têm uma duração de, aproximadamente, seis horas.

Fundada a partir de uma associação de amigos que guardavam em comum a paixão pelo futebol, o IFB se qualificou como OS em meados de 2008, a fim de participar do Edital de Convocação para a gestão do Museu do Futebol.

Assim, em setembro de 2008, o Museu foi inaugurado e já nasceu administrado por intermédio do contrato de gestão, de nº 28/2008, firmado entre a OS Instituto do Futebol Brasileiro e a Secretaria de Cultura do Estado de São Paulo. Este contrato teve duração até agosto de 2011.

O contrato de gestão nº 05/2011 foi o segundo entre a SEC e a OS IFB. Durante a vigência deste contrato, a OS muda seu nome para ID Brasil Cultura, Educação e Esporte, com a finalidade de ampliar seu leque estatutário e regimental. Com esta iniciativa, participou da convocação para assumir a gestão do Museu da Língua Portuguesa, em 2012. O último Contrato de Gestão foi firmado entre a SEC e a ID Brasil em maio de 2016 e tem vigência até maio de 2020.

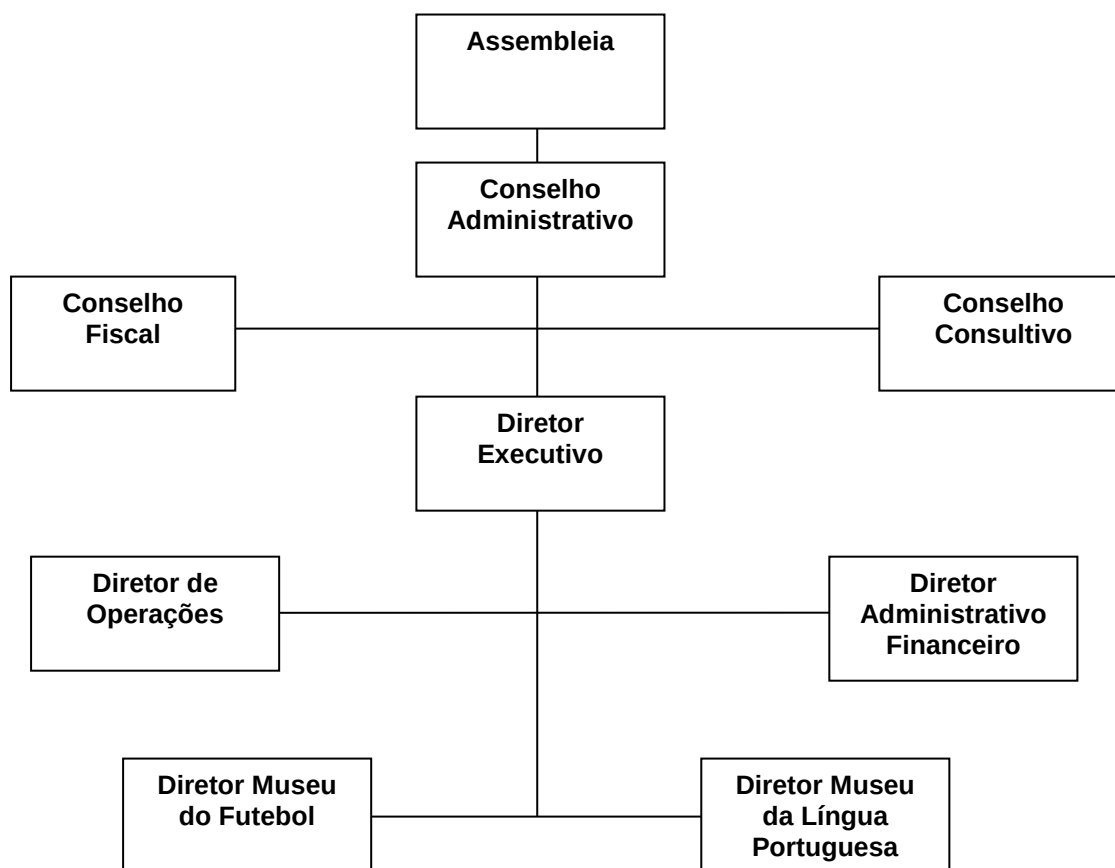
A respeito da estrutura organizacional da OS, a Assembleia Geral é o órgão máximo, formada por 30 associados, fundadores da ID Brasil, que se reúnem ordinariamente uma vez ao ano, com a finalidade de aprovar os relatórios sobre as atividades realizadas e o balanço patrimonial do exercício anterior. Para a composição do Conselho de Administração são indicados cinco conselheiros escolhidos pela assembleia geral, entre os fundadores da OS, que por sua vez, indicam outras cinco pessoas, formando um grupo de 10 conselheiros.

O Conselho de Administração tem mandato de quatro anos, conforme o estatuto da OS, mas ocorre uma mudança de 50% dos membros a cada dois anos. Compete a este Conselho traçar as diretrizes da OS e fiscalizar as ações realizadas nos museus administrados pela mesma. O Conselho de Administração se reúne, ordinariamente, em quatro sessões podendo ocorrer reuniões extraordinárias.

Possui como órgãos de *staff* o Conselho Fiscal, que foi criado em 2014, e o Conselho Consultivo, que foi instituído em 2016. O primeiro é responsável por avaliar e aprovar as contas do exercício anterior e o segundo é formado por ex-conselheiros e pessoas dispostas a auxiliar na gestão da OS.

Subordinado ao Conselho Administração encontram-se o Diretor Executivo da OS, o Diretor Administrativo Financeiro e o Diretor de Operações e Infraestrutura. Subordinados ao Diretor Executivo estão o Diretor do Museu do Futebol e o Diretor do Museu da Língua Portuguesa.

Os diretores dos Museus são responsáveis pelas atividades fins de cada um dos equipamentos. O Diretor Administrativo Financeiro da OS gerencia uma equipe de 12 pessoas, entre as quais está incluída a equipe de bilheteria dos museus. O Diretor de Operações e Infraestrutura é responsável por uma equipe de cerca de 60 pessoas e administra a recepção dos grupos escolares, a programação cultural, a tecnologia e manutenção de exposições de longa duração.



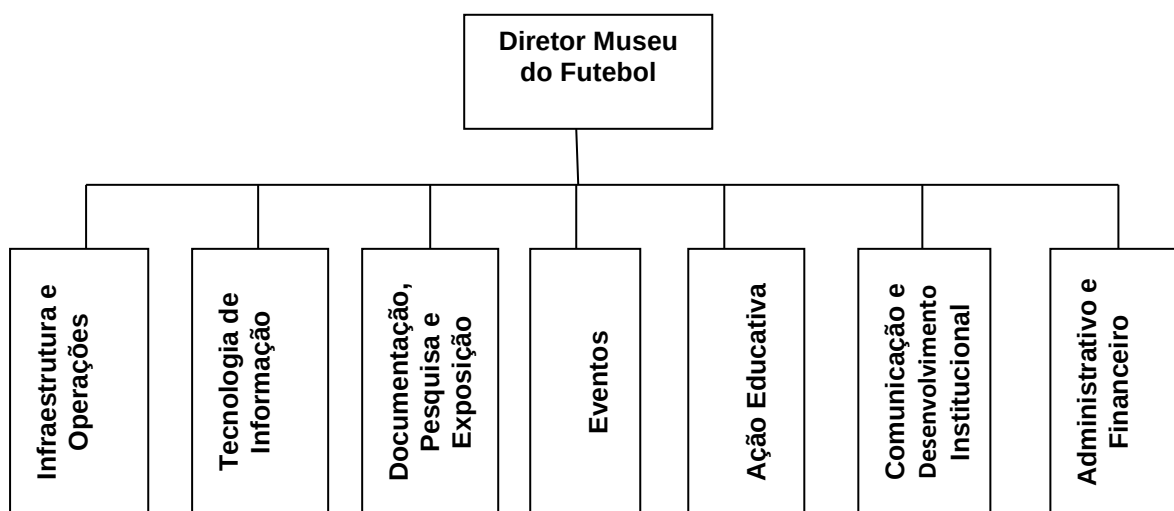
Fonte: dados da pesquisa (2016).

Figura 12: Organograma – ID Brasil

Esta estrutura organizacional é classificada como Divisional (HAMPTON, 1992), já que possui a seguinte lógica de funcionamento: as áreas funcionais estabelecem as normas que devem ser seguidas pelas equipes específicas de cada um dos museus, que estão formalmente subordinadas à diretoria de cada um dos equipamentos. É o que se chama de duplo comando: do ponto de vista técnico, recebem orientação das diretorias da OS e do ponto de vista administrativo, estão subordinadas às diretorias de cada um dos museus. A estrutura organizacional do Museu do Futebol e do Museu da Língua Portuguesa está representada nas figuras 13 e 14.

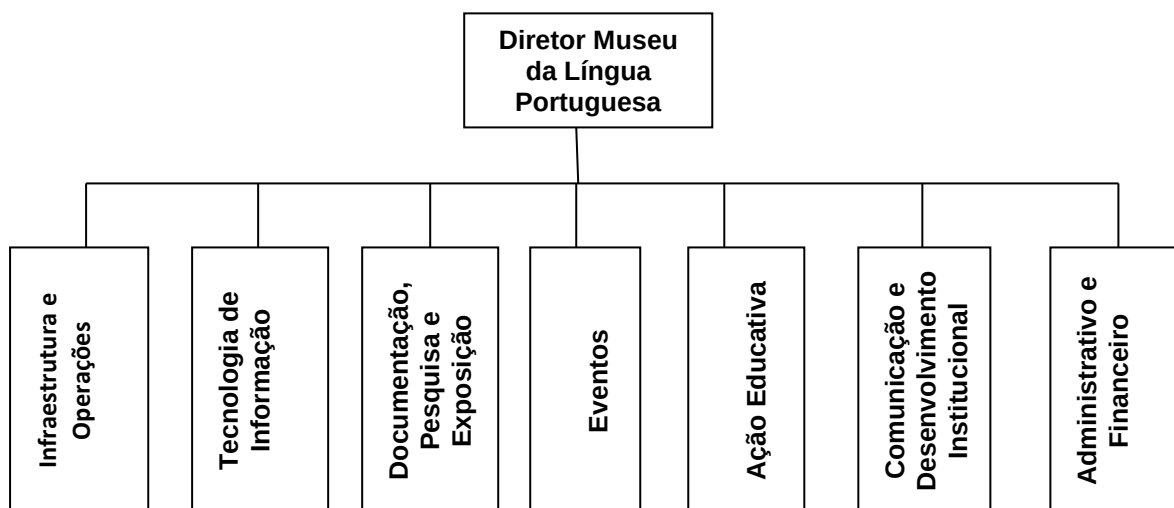
O que chama a atenção na configuração organizacional desta OS é a ausência de um Departamento de Marketing. Trata-se de uma área essencial para que se possa buscar novas parcerias e apoios da iniciativa privada, pois de acordo com Reis (2003), o Marketing Cultural é uma estratégia de comunicação, que permite as organizações que não têm a cultura como atividade fim, fazer uso desta ferramenta como meio de passar uma mensagem a um determinado público e, com

isto, obter retorno financeiro ou mercadológico. Dessa forma, ambas as partes tendem a obter resultados positivos, tanto a empresa patrocinadora, quanto a instituição patrocinada. No Museu do Futebol, essa figura acabou não sendo contemplada na estruturação da OS.



Fonte: dados da pesquisa (2016)

Figura 13: Organograma do Museu do Futebol



Fonte: dados da pesquisa (2016)

Figura 14: Organograma do Museu da Língua Portuguesa

É evidente que o Museu do Futebol possui um grande potencial para atrair eventuais parceiros com interesse mercadológico e/ou financeiro com a

temática do museu, pois como explica Caldas (1988), o futebol é um “dos três produtos mais importantes da nossa cultura popular”. No entanto, a OS deveria ter se planejado para ter profissionais capacitados para precificar o valor de uma parceria com organizações privadas. A área de Marketing, especificamente a de Marketing Cultural é fundamental para realizar esta atividade. O Marketing Cultural é uma ferramenta utilizada, como explica Walias (2016), nos museus franceses e americanos, mas pouco utilizada em museus de outros países.

Com relação aos dados financeiros, de acordo com o contrato de gestão, a ID Brasil recebeu da SEC repasses anuais de verbas para sua manutenção. O primeiro contrato, nº 28/2008, com duração de três anos, previa um repasse em torno de R\$16.000.000,00. O segundo contrato, nº 05/2011, com seis anos de duração, previa um repasse total de cerca de R\$42.000.000,00, totalizando um repasse de R\$58.000.000,00. A tabela 15 mostra a distribuição dos valores efetivamente repassados pela Secretaria da Cultura anualmente, de 2008 a 2016.

Ano	Valor Repassado pelo Contrato de Gestão
1º semestre 2016	3.846.600
2015	9.069.659
2014	9.993.713
2013	8.546.470
2012	8.166.576
2011	8.167.180
Total	47.757.198

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Tabela 15 – Repasse Anual dos Valores Fixados nos Contratos de Gestão ID Brasil

Os valores de repasse são definidos por todo o período de vigência do contrato de gestão, podendo ocorrer negociações anuais desses valores. No final do ano de 2014, houve um contingenciamento de 20% no valor repassado, seguido de outro corte de mais 20% em 2015, o que ocasionou demissões e mudanças na programação do museu. Todavia, o novo contrato, que entrará em vigência em julho/2016, será reajustado de acordo com o IPCA, índice oficial de inflação do país.

Além das transferências repassadas pelo Governo do Estado para a execução do contrato de gestão, o museu obtém recursos através de receitas próprias, como por exemplo, bilheterias, locação de espaços físicos, doações, patrocínios, leis de incentivo, além de rendimentos de aplicações de ativos financeiros.

Receitas Próprias (em R\$)	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Projetos Incentivados	317	-	-	-	666.100	-
Operacional	781.793	1.751.810	1.671.915	1.792.122	1.775.902	480.672
Financeiras	136.934	108.432	275.459	281.445	123.283	3.400
Convênios	-	90.000	202.293	1.746.739	194.130	1.170.000
Outras	-	-	-	5.126	-	-
Total	919.044	1.950.242	2.149.667	3.825.432	2.759.370	1.654.072

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Tabela 16: Captação de receitas próprias da OS ID Brasil

No demonstrativo financeiro de 2014-2016, houve a captação de R\$5.963.065,00 em receitas próprias, conforme mostra a Tabela 16. Em uma análise das receitas totais, do ponto de vista das receitas próprias, percebe-se que estas representam 26% do valor do contrato de gestão, ou seja, das despesas totais do museu, 26% são cobertas pelas receitas próprias - o que mostra que mesmo sem a existência formal de uma área de Marketing na estrutura organizacional o Museu do Futebol desenvolve uma ação que permite o estabelecimento de parcerias com organizações privadas. No entanto, como explicado anteriormente, estas receitas são pequenas em relação ao potencial que a área de atuação do museu apresenta.

Com relação às metas, a tabela 17 apresenta as metas planejadas e realizadas que foram retiradas dos relatórios anuais de 2014, 2015 e de um semestre de 2016 do Museu do Futebol, como um exemplo dos dois equipamentos geridos pela OS.

METAS	ANOS					
	2014		2015		2016	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
Estabelecer ou manter parcerias com instituições universitárias ou museológicas para realização de pesquisas	1	1	2	2	3	7

e/ou difusão de pesquisas sobre o acervo e a temática do museu						
Submeter projetos de pesquisa e documentação em leis de incentivo, concursos, editais de apoio e fomento para busca de suporte financeiro, técnico acadêmico e material (FAPESP, CNPQ, FINEP e afins)	2	2	1	2	1	1
Realizar ações de documentação e pesquisa: Memória Viva (Coletar, transcrever e editar depoimentos de História Oral)	8	22	10	15		
Realizar ações de pesquisa e documentação: Na Rede (mapeamento de referências sobre futebol. Definição de "referência": registro de histórias de personalidades; registro de locais de prática do futebol; registro de coleções particulares e/ou institucionais; registro de eventos, como campeonatos, ligados a futebol; registro de times ou clubes.)	30	45	20	33		
Promover ações de difusão do acervo por meio do CRFB (workshops, encontro de pesquisadores, palestras)	2	2	1	2		
Elaborar Projeto Conceitual de Exposição Temporária com conteúdos e pesquisa própria e com conteúdos/obras de terceiros	2	2	1	2		
Realizar cursos, oficinas e workshops para o público em geral	1	1				
Realizar palestras e ou bate-papos para o público	5	5	5	19		
Realizar eventos periódicos: Encontro de Colecionadores	3	3	3	3		

Realizar eventos temáticos: Aniversário da cidade, Semana Nacional de Museus, Virada Cultural, Mês da Consciência Negra e datas específicas ao tema futebol	11	11	11	11		
Realizar programação especial: programa de férias (meses: janeiro julho)	2	2	1	1		
Receber visitantes presencialmente no Museu do Futebol (público total do Museu)	371.200	419.201	326.852	270.902	150.000	147.150
Elaborar relatório com consolidação das informações coletadas no totem eletrônico contendo análise e indicação das ações de aprimoramento da gestão e do atendimento ao público.			4	4	2	2
Propiciar visitas mediadas para estudantes de escolas públicas e privadas.	13.200	20.267	11.800	18.674	18.096	18.096
Propiciar visitas mediadas para grupos especiais (acessibilidade, idosos, vulnerabilidade social e parcerias institucionais, como por exemplo, Escola da Família).	11.800	11.665	8.900	13.352	12.064	12.064
Propiciar visitas mediadas para grupos outros (turistas, empresas e etc.).	2.000	3.383	1.800	2.672		
Realizar o atendimento ao público espontâneo	24.000	51.953	23.000	31.199		
Realizar pesquisa de perfil e de satisfação de público	1.250	1.731	1.110	1.778		
Monitorar índice de satisfação do público	2	2	2	2		
Continuar com o Projeto Deficiente Residente (sensibilização do atendimento educativo, revisão/proposta de materiais/aproximação com outras equipes)	2	2	2	2		
Elaborar Projeto e realizar encontro - "Aproximações II" - pessoas em situação de vulnerabilidade social	7	7	1	1		

Realizar cursos de capacitação para professores, educadores e guias de turismo	2	2	7	8		
Atender professores, educadores e guias de turismo em cursos de capacitação	30	47	140	116		
Realizar palestras e workshops privilegiando as instituições da Rede de Memória do Esporte	2	2	1	1		
Realizar visitas técnicas para diagnóstico privilegiando as instituições da Rede de Memória do Esporte (temática: manutenção predial e/ou documentação/pesquisa e/ou exposições e/ou serviço educativo e/ou comunicação institucional)	2	2	1	1		
Realizar encontro da Rede Temática de Museus de Esporte	1	1	1	1	1	1
Realizar divulgação da programação do museu por meio de campanhas e comunicação on-line	30	57				
Fortalecer redes sociais do museu como importante canal de comunicação com o público	400	9.611	7.200	12.300	9.475	4.737
Submeter projetos para captação de recursos via leis de incentivo, fundos setoriais, editais públicos e privados	2	3	2	3	2	3
Captar recursos por meio de geração de receita de bilheteria, receita de cessão remunerada de uso de espaços e contratos de restaurante, café, loja, livraria.	10,00%	21,98%	1.813.932	1.841.810	744.300	586.273
Captar recursos por meio de projetos incentivados (Roaunet, PROAC, Mendonça), editais de fomento (FAPESP, FINEP, CNPq, etc.) e doações	10,00%	2,02%				
Elaborar e desenvolver Plano de Desenvolvimento	1	1	1	1	1	1

institucional do Museu						
Estabelecer ou manter parcerias com instituições universitárias ou museológicas para realização de pesquisas e/ou difusão de pesquisas sobre o acervo e a temática do museu	1	1	2	2	3	7
Submeter projetos de pesquisa e documentação em leis de incentivo, concursos, editais de apoio e fomento para busca de suporte financeiro, técnico acadêmico e material (FAPESP, CNPQ, FINEP e afins)	2	2	1	2	1	1
Realizar ações de documentação e pesquisa: Memória Viva (Coletar, transcrever e editar depoimentos de História Oral)	8	22	10	15		
Realizar ações de pesquisa e documentação: Na Rede (mapeamento de referências sobre futebol. Definição de "referência": registro de histórias de personalidades; registro de locais de prática do futebol; registro de coleções particulares e/ou institucionais; registro de eventos, como campeonatos, ligados a futebol; registro de times ou clubes.)	30	45	20	33		
Promover ações de difusão do acervo por meio do CRFB (workshops, encontro de pesquisadores, palestras)	2	2	1	2		
Elaborar Projeto Conceitual de Exposição Temporária com conteúdo e pesquisa própria e com conteúdo/obras de terceiros	2	2	1	2		
Realizar cursos, oficinas e workshops para o	1	1				

público em geral						
Realizar palestras e ou bate-papos para o público	5	5	5	19		
Realizar eventos periódicos: Encontro de Colecionadores	3	3	3	3		
Realizar eventos temáticos: Aniversário da cidade, Semana Nacional de Museus, Virada Cultural, Mês da Consciência Negra e datas específicas ao tema futebol	11	11	11	11		
Realizar programação especial: programa de férias (meses: janeiro julho)	2	2	1	1		
Receber visitantes presencialmente no Museu do Futebol (público total do Museu)	371.200	419.201	326.852	270.902	150.000	147.150
Elaborar relatório com consolidação das informações coletadas no totem eletrônico contendo análise e indicação das ações de aprimoramento da gestão e do atendimento ao público.			4	4	2	2

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

TABELA 17: METAS ANUAIS DO MUSEU DO FUTEBOL

As metas a serem atingidas pela OS são definidas pelo contrato de gestão, sendo separadas anualmente, avaliadas no ano subsequente e são divididas em programas: Programa de Edificações: Conservação, Manutenção e Segurança; Programa de Acervo: Conservação, Documentação e Pesquisa; Programa de Exposições e Programação Cultural; Programa de Serviço Educativo e Projetos Especiais; Programa de Ações de Apoio ao SISEM-SP; Programa de Comunicação; e Programa de Gestão Operacional e Administrativa.

Os objetivos, definidos no Plano de Trabalho, vão desde realizar a manutenção e conservação da edificação até a realização de campanhas para diversificação de público. Sua mensuração acontece através de relatórios e avaliações realizadas por empresas contratadas.

Os resultados dessas avaliações são publicados nos Relatórios Anuais, disponíveis nos dados da ID Brasil. Até o primeiro semestre de 2016, data do último relatório disponível, as metas estabelecidas pelo contrato de gestão haviam sido cumpridas e algumas até superadas, como, por exemplo, a formação de novos acervos, recebimento de visitantes e o fortalecimento das redes sociais dos museus, ponto importante de divulgação.

A OS também passa a apurar a qualidade do serviço prestado através do uso de um totem de pesquisa de opinião, onde o visitante do equipamento tem a oportunidade de avaliar o Museu ao sair da exposição.

4. ADMINISTRAÇÃO DOS MUSEUS PAULISTAS POR MEIO DE CONTRATOS DE GESTÃO

Após descrever as Organizações Sociais analisadas, o objetivo deste capítulo é realizar uma análise sintetizando as principais características da administração dos museus paulistas administrados por meio de contratos de gestão, a fim de entender melhor este modelo e identificar os seus pontos fortes e as suas fragilidades.

Para isto, serão analisadas as informações coletadas sobre a estrutura organizacional de cada uma das OS pesquisadas. Tanto a estrutura de governança como estrutura organizacional operacional, que indica o modo como o trabalho é organizado para que a OS atinja os objetivos estabelecidos no Contrato de Gestão. A análise horizontal permite identificar as áreas funcionais especializadas por determinados trabalhos e a análise vertical identifica a hierarquia criada.

Na sequência, serão analisadas as informações relativas às receitas das OSs. O que se pretende com esta análise é identificar o percentual de receitas oriundas do contrato de gestão e o percentual das receitas próprias de cada uma das OSs. Isto possibilitará encontrar algum indício de que a narrativa que orientou a Reforma do Estado dos anos de 1990, entendia como compartilhar com a sociedade civil organizada a gestão das atividades não exclusivas do Estado. Entendeu-se que neste compartilhamento estava implícito que a sociedade deveria assumir parte dos custos de manutenção destas atividades.

Por último, serão analisadas as metas estabelecidas nos Contratos de Gestão. A análise se concentrará nos anos de 2014, 2015 e 2016, período que houve contingenciamento dos valores previstos nos Contratos de Gestão. Esta

análise terá a finalidade de identificar se houve redução ou eliminação de alguma meta decorrente do valor menor repassado pela Secretaria da Cultura do Estado para as OSs realizarem as atividades previstas.

4.1. A Organização das OSs

Em todas as OSs encontrou-se alguma variação da estrutura de Governança proposta por Oliveira (2014). A presença desta forma de organização já era esperada uma vez que a legislação das Organizações Sociais exige que todas tenham um Conselho de Administração e contem com assessoria de alguns conselhos, como o Fiscal. Apesar de não aparecer no organograma das OSs estudadas a figura da Auditoria Externa, todas são obrigadas, pelo Contrato de Gestão, a apresentarem seus balanços patrimoniais auditados e com parecer de uma empresa de auditoria externa.

Além de prestar contas à Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo, pela sua natureza jurídica, como organizações públicas não estatais, as OSs devem prestar contas ao Tribunal de Contas do Estado, uma vez que parte dos seus recursos tem origem nos recursos do Estado e, também, são fiscalizadas pelo Ministério Público Estadual por meio da área de Curadoria das Fundações, que abrange as atividades administrativas e legais. Portanto, a existência de uma estrutura de governança é primordial para a existência das Organizações Sociais, uma vez que elas devem se organizar para prestarem contas de suas atividades para três órgãos públicos encarregados de fiscalizá-las.

Do ponto de vista da estrutura organizacional operacional todas apresentam alguma variação dos modelos apresentados na fundamentação teórica – Funcional, Divisional ou Matricial. São estruturas ajustadas às necessidades de funcionamento de organizações desta natureza, para isso, foi necessário criar, horizontalmente, as áreas funcionais necessárias para atingir os seus objetivos. São áreas funcionais que não se encontram descritas na literatura de administração, que na maioria das vezes ocupam-se em descrever estruturas de organizações com fins lucrativos.

O ajuste desta estrutura está evidente com a nomenclatura utilizada para designar os ocupantes de cargos específicos dos museus. Encontra-se na APAC a nomenclatura Diretor Técnico, mas com a indicação de que o ocupante deste cargo tenha formação em Museologia. No MIS, utiliza-se a denominação Diretoria

Cultural, que possui como subordinadas as áreas de Acervo, Educativo, Produção, Comunicação, Audiovisual e Pontos MIS.

Na ACAM Portinari criou-se o cargo de Gerente de Museu, para indicar o responsável pelos equipamentos culturais administrados por esta OS. Este cargo faz todo sentido, uma vez que os museus estão localizados em cidades distantes umas das outras e precisam de um profissional que responda por eles.

A ID BRASIL optou por criar um cargo de Diretor em cada um dos museus. Ele coordena o trabalho das áreas funcionais de Infraestrutura e Operações; Tecnologia de Informação; Documentação, Pesquisa e Exposição; Eventos; Ação Educativa; Comunicação e Desenvolvimento Institucional; e Administrativo Financeiro. Tratam-se de equipes específicas para cada um dos museus. A presença da área de Tecnologia de Informação nos dois museus pode ser explicada pelo fato de que o acervo é digital, o que exige a presença de técnicos desta especialidade. No entanto, como estas duas instituições eram administradas por OSs distintas e, a partir de 2012, passaram a ser administradas por uma única OS, existe, em tese, a possibilidade de ganho de sinergia com a concentração de algumas equipes na estrutura da Organização. Mas como o Museu da Língua Portuguesa está fechado devido ao incêndio, a pesquisa não se aprofundou nas informações sobre este museu.

De maneira geral, do ponto de vista horizontal, as estruturas administrativas adotadas pelas OSs descritas até aqui utilizam o clássico modelo de estrutura funcional, isto é, uma forma de organização que divide o trabalho por especialidade. No sentido vertical, constatou-se que não há muitos níveis hierárquicos. Há apenas dois ou três níveis - o Diretor ou Gerente – logo depois o responsável pela área funcional, administrando uma equipe de profissionais especializados encarregados da execução da atividade.

Das OSs analisadas, a Poiesis apresenta uma estrutura organizacional bastante engenhosa, isto é, ela se organiza com uma estrutura composta por duas outras, a Divisional e a Matricial. Trata cada uma das casas biografadas como uma divisão, subordinadas diretamente à Diretoria Executiva da OS e cria em cada uma das divisões as áreas funcionais necessárias ao funcionamento do equipamento cultural. Possui como estrutura técnica de apoio, o que na estrutura matricial é denominado “projeto”. São áreas especializadas que atendem aos projetos de

todos os equipamentos culturais administrados pela OS. Este modelo de organização tem duas vantagens: a primeira dela é que há um ganho de sinergia, na medida em que não ocorre a repetição de quadro de pessoal especializado em cada um dos museus; a segunda, diz respeito a estratégia adotada pela OS, que é disseminada facilmente em todas as ações, uma vez que os projetos são elaborados contando com a participação da mesma equipe técnica.

4.2. Os Recursos Financeiros

Além dos recursos financeiros estabelecidos nos Contratos de Gestão firmados entre as Organizações Sociais e a Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo, os dados coletados mostram que todas as OSs conseguem captar recursos de outras fontes. Uma das fontes de recursos é a bilheteria de cada um dos museus que administram. Mas há um grande número de isenção na cobrança de ingressos como foi relatado nas entrevistas. Havendo inclusive museus em que não há cobrança de ingresso. Mesmo assim é considerada uma fonte de recurso significativa. Há museus que fazem venda por meio de sites especializados. Neste caso, há um preço diferenciado, além de o comprador pagar uma taxa de conveniência para receber o ingresso em casa.

A segunda fonte de receita é o aluguel de espaços nos museus para a instalação de cafeterias, lojas de *souvenir* e restaurantes. Esta é uma fonte de receita razoavelmente estável, pois os contratos de locação são de longo prazo. Existe, ainda, a possibilidade de locar os espaços para eventos. Esta é uma fonte de receita instável.

A terceira fonte de recurso utilizada pelas OSs é a busca de recursos para realização de suas atividades por meio da legislação de apoio as atividades culturais, tais como a Lei Rouanet e o ProAC. O primeiro permite as empresas patrocinadoras financiarem projetos aprovados pelo Ministério da Cultura. A Empresa deduz do imposto a pagar o valor financiado. O segundo é um programa do Governo do Estado de São Paulo que destina 0,3% do ICMS para financiar atividades culturais. Do mesmo modo que a Lei Rouanet, a empresa deve se inscrever na Secretaria da Fazenda e financiar um projeto aprovado pela Secretaria da Cultura. Trata-se, portanto, de recursos públicos que são destinados a projetos culturais específicos.

Para se habilitar, a organização precisa de uma equipe técnica com habilidade na elaboração de projetos e uma experiência em abordar as empresas para que se credenciem junto aos órgãos públicos e se tornem potenciais financiadoras de projetos culturais.

Há, ainda, a possibilidade de parceria entre pesquisadores e os museus para captação de recursos junto aos órgãos públicos de financiamento de pesquisa, como a Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, órgão federal vinculado ao Ministério de Ciência e Tecnologia. Eventualmente, alguns museus podem participar de editais internacionais para receber recursos de fundações privadas internacionais para sua manutenção, como ocorreu recentemente com a Casa de Vidro⁵, que recebeu US\$ 195,000.00 da *Gatty Foundation*. Nas instituições pesquisadas não houve relato de captação de recursos de fontes internacionais, apenas dos órgãos de fomento nacionais.

Ilustra esta possibilidade uma pesquisa realizada conjuntamente pelo Museu do Futebol e a Fundação Getúlio Vargas, que adotando a metodologia de história oral, realizou uma pesquisa com o depoimento de 70 jogadores de futebol ainda vivos que participaram das diferentes edições da Copa do Mundo. Foram gravadas mais de 120 horas de vídeo, que passaram a fazer parte do acervo “memórias do futebol” que está sendo construído naquele museu. Os recursos para realização da pesquisa tiveram origem em projeto enviado e aprovado pela FAPESP.

Uma quarta possibilidade de recursos financeiros é o patrocínio de atividades realizadas por empresas privadas. Para utilizar esta fonte de captação de recursos, a OS precisa ter uma área funcional de Marketing muito bem estruturada, com capacidade de identificar empresas que tenham interesse em associar a sua imagem a da instituição.

Todas as OSs pesquisadas se indicaram que há recursos captados em todas estas fontes de financiamento. No entanto, devido ao modo como está organizada a prestação de contas não foi possível identificar o percentual de recursos captados em cada uma destas fontes. Obteve-se como informação que no

⁵ A Casa de Vidro é a residência onde viveram o casal Lina Bo Bardi e Pietro Maria Bardi. É considerada como um dos ícones da arquitetura moderna. Após a morte dos proprietários foi transformada em uma organização de estudo e pesquisa.

Museu do Futebol a maior parte dos recursos captados tem como origem o patrocínio de organizações privadas. No entanto, como já foi dito anteriormente, é uma organização que não possui uma área de marketing na estrutura organizacional. Além disso, de acordo com os dados coletados, não aproveitaram o período de grandes eventos realizados no Brasil, como a Copa do Mundo de 2014 e os Jogos Olímpicos de 2016, realizados na cidade do Rio de Janeiro, para buscar recursos juntos às grandes organizações internacionais de artigos esportivos, que investem grandes volumes de recursos financeiros em marketing. Entre as OSs pesquisadas, a ID Brasil, que administra o Museu do Futebol, é a que trabalha com uma temática que pode ser classificada como de interesse destas organizações.

A Tabela 18 sintetiza os recursos financeiros que as Organizações Sociais pesquisadas dispõem para realizar todas as atividades estabelecidas nos Contratos de Gestão. São apresentados os recursos repassados pela Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo e os captados pelas diversas fontes. Estão apresentados em números absolutos e relativos.

Organização Social	Repasse do contrato de Gestão	Percentual do Total	Receitas Próprias	Percentual do Total	Total de Receitas	Percentual
APAC	165.544.700	62%	101.408.955	38%	266.953.655	100%
PAÇO	43.850.500	64%	24.704.446	36%	68.554.946	100%
ACAM	62.829.720	96%	2.764.175	4%	65.593.895	100%
POIESIS	36.096.903	65%	19.398.305	35%	55.495.208	100%
ID BRASIL	47.757.198	78%	13.527.827	22%	61.285.025	100%
Total	356.079.021	69%	161.803.708	31%	517.882.729	100%

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

TABELA 18 – Origem dos Recursos Financeiros das OS

Observando-se os dados da Tabela 18 pode se ter uma impressão de que o Estado está tornando real a narrativa de compartilhar com a sociedade civil organizada a gestão dos museus paulistas, pois 31% do total das despesas necessárias para mantê-los são classificadas, na prestação de contas, como “receitas próprias”. Entretanto, uma observação mais atenta mostra que parte destes 31% são projetos financiados por meio de leis de incentivo fiscal ou captados em agências de fomento. Portanto, recursos oriundos do Estado.

Analisando-se mais detalhadamente os dados da tabela 18, pode se dizer que em média 31% das despesas são captadas pelas OSs e 69% são oriundas dos contratos de gestão. Quando se observa cada uma das OSs

isoladamente há duas que se destacam: a ACAM e a ID Brasil, que captaram, respectivamente, 4% e 22% do total das despesas. As demais mantêm percentuais próximos, em torno de 35%.

A ACAM é a OS instalada na cidade de Brodowski, que administra três museus localizados em cidades do interior do Estado de São Paulo, sendo um deles um museu de esculturas que está em espaço aberto. As informações coletadas indicam que a cobrança de ingressos no Museu de Campos do Jordão foi iniciada recentemente. Nos demais museus não há cobrança de ingressos, fazendo com que a OS não tenha esta fonte de entrada de recursos. Além disso, a cidade onde se encontra a sede da OS não possui grandes empresas que tenham condições de fazer aportes significativos de recursos financeiros. Além do mais, não possui na sua estrutura organizacional a área de Marketing, que poderia ampliar a sua área de atuação e buscar patrocínios em grandes empresas das cidades de Franca e Ribeirão Preto. Poderia, por exemplo, atrair para o seu Conselho de Administração, empresários da região que facilitariam esta atividade. Pode-se citar, por exemplo, a iniciativa da Sra. Luiza Trajano, que preside uma grande empresa sediada em Franca, que se dispôs a ajudar a coletar parte dos 120 milhões de reais necessários à restauração do Museu do Ipiranga na cidade de São Paulo, para que esteja, novamente, aberto em 2022, ano do bicentenário da Proclamação da Independência.

A ID Brasil, como já foi dito anteriormente, trabalha com uma temática que possui grande potencial de obter patrocínios. No entanto, precisa se estruturar criando uma área de Marketing na sua estrutura organizacional para explorar adequadamente esta possibilidade.

As outras instituições que possuem um percentual de captação de recursos em torno de 35%, apesar de os dados disponíveis não mostrarem a origem exata dos recursos (incentivos fiscais ou patrocínios), contam com uma área de Marketing na sua estrutura organizacional e possuem, também, outro elemento em comum: quando se analisa a composição dos seus conselhos de administração encontram sobrenomes conhecidos no meio empresarial. Havendo inclusive relatos de que executivos de empresas internacionais que foram transferidos para outros países, se organizam para estar no Brasil nas datas das reuniões dos Conselhos de Administração. Quando se busca na internet informações a respeito de alguns membros dos Conselhos de Administração é fácil

identifica-los como colecionadores particulares de obras de artes ou pertencentes à famílias fundadoras de grandes empresas.

Além disso, quando os entrevistados destas OSs, foram questionados se a presença de empresários ou executivos de grandes empresas poderia ser um elemento facilitador na captação de recursos, a resposta sugeriu que esta captação, especialmente durante o período de crise econômica é tão importante para a sobrevivência da OS, que todas as pessoas da Organização são de algum modo envolvidas nesta atividade.

Esta constatação indica que a composição do conselho de administração ou do conselho consultivo pode ser considerada como estratégica para que a OS consiga desempenhar as suas atividades.

4.3. AS METAS

As metas estabelecidas nos Contratos de Gestão indicam que a políticas públicas são definidas pelo Estado, no caso estudado, pela Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo, e executadas pelas Organizações Sociais. Os CG são assinados, com um período de vigência, em média, de cinco anos, mas anualmente é assinado um termo aditivo estabelecendo as metas para aquele ano e acertando o valor a ser repassado, que nos últimos anos foi reduzido em decorrência da crise econômica. Nesta ocasião pode ocorrer alguma negociação, com a OS argumentando que com a redução de recursos não é possível realizar todas as atividades planejadas inicialmente. Pode ocorrer a redução da quantidade de metas, mas de maneira geral mantém as metas relativas a determinadas políticas públicas.

Tomando-se como exemplo a política pública de acesso e formação de público para os museus, não foi encontrada nenhuma evidência de que ela tenha sido suprimida das metas das OSs. Uma evidência disso é que em todas as OSs encontra-se na estrutura organizacional uma área destinada ao “Educativo”, que é responsável por receber grupos de estudantes dos diferentes níveis de ensino e realizar uma atividade de orientar e explicar previamente a exposição a ser visitada. Além disso, entre as categorias que são isentas de pagamento de ingresso, estão os estudantes. Em algumas OSs constou-se que existe como prioridade a vinda de estudantes de escolas públicas.

Outra característica que diz respeito às metas é que uma vez fixadas, a OS sofre penalidade pelo não cumprimento, ou seja, perde-se uma parte dos recursos da SEC, caso a OS que deixe de cumprir alguma das metas, no limite a penalidade pode chegar a rescisão do contrato de gestão.

A prestação de contas, que ocorre trimestralmente, é um instrumento de controle do cumprimento das metas. Isto faz com que a OS tenha o seu processo administrativo voltado para o resultado da ação e não para os meios, como ocorre na administração burocrática, isto é, a noção de *accountability* é um elemento orientador do processo administrativo das OSs estudadas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista o objetivo estabelecido - descrever e analisar a experiência de gestão de cinco Organizações Sociais que mantêm Contratos de Gestão com a Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo, para administrar doze museus – fez-se o seguinte percurso: inicialmente, apresentou-se a fundamentação teórica, onde foram expostos os princípios da Reforma do Estado dos anos de 1990, que criou a figura das organizações públicas não estatais, as Organizações Sociais; em seguida conceituou-se o que é uma Organização Social e apresentou-se a legislação que permite o seu funcionamento; além disso, mostrou-se que as Organizações Sociais, são utilizadas no Estado de São Paulo nas áreas de saúde e cultura, mas que há possibilidades de utilização em outras áreas; na sequência, no capítulo 3, descreveu-se cada uma das OSs estudadas. Para isso, adotou-se como estratégia apresentar um pequeno relato sobre os museus administrados por estas OSs. E encontrou-se evidência que todas as OS surgiram a partir de alguma associação já existente de apoio aos museus, a exceção é a ID Brasil, que assumiu a administração de um museu recém inaugurado, o Museu do Futebol. Isto mostrou uma ação do Estado para incentivar a criação de um modelo de gestão compartilhado com a sociedade civil organizada.

É interessante observar, que a Reforma do Estado dos anos de 1990 foi proposta por um governo do Partido Social Democrata do Brasil (PSDB), e no mesmo ano o Governo do Estado de São Paulo, governado pelo mesmo partido, aprova a legislação e o regulamento das Organizações Sociais tomando a iniciativa de estimular as associações de apoio aos museus, que surgiram por iniciativa de pessoas com interesse no tema, a se capacitar como Organização Social e assumir a gestão dos museus vinculados à Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo. Isto mostra um alinhamento programático entre o Governo Federal e o Estadual, sendo que o último editou, inclusive, o decreto de regulamentação da Lei, o que não foi feito pelo Governo Federal.

No capítulo 4, descreveu-se como as OSs estão organizadas. Para isto, trabalhou-se com três elementos: a estrutura organizacional, que mostrou como as OSs estão organizadas para atingir os objetivos organizacionais e cumprir as metas estabelecidas nos contratos de gestão. Apresentou-se, também, a origem das receitas necessárias ao funcionamento dos museus por elas administrados. A

finalidade de identificar as fontes de receitas era verificar se a narrativa de partilhar com a sociedade organizada os custos das atividades culturais, classificadas na Reforma do Estado como não exclusivas do Estado, realmente ocorre.

Do ponto de vista da estrutura organizacional, identificou-se que quatro das OSs estudadas utilizam a Estrutura Funcional, criando áreas funcionais específicas para as atividades que realizam. Uma das OSs apresentou uma estrutura bastante engenhosa, com um misto de Estrutura Divisional e Estrutura Matricial, criando um modelo organizacional que permite redução de custos, pela não repetição de quadro de pessoal em cada um museus que administra, além de facilitar a implementação das estratégias organizacionais, uma vez que as atividades são coordenadas pelos profissionais especializados, o que dissemina suas estratégias.

A análise da origem dos recursos mostrou que 31% do total são captados pelas OSs, o que aparentemente poderia confirmar a narrativa de compartilhar, inclusive financeiramente, com a sociedade, as atividades culturais. Entretanto, uma análise mais aprofundada demonstrou que parte dos recursos captados tem origem nas atividades de renúncia fiscal ou de órgãos de fomento. Apesar de as informações coletadas indicarem que parte dos recursos captados tem como origem o patrocínio de empresas privadas, os documentos analisados não fazem distinção entre eles e são classificados na prestação de contas como “recursos próprios”. Outro aspecto apontado é que existe espaço para ampliar a captação de patrocínio, até porque existem instituições, entre as pesquisadas, que possuem um potencial de obtenção desta natureza de recurso, em função da temática do museu que administra.

Entretanto, para que isto ocorra, é necessário que na estrutura organizacional a área funcional de Marketing esteja presente. Outro ponto apontado é a composição do Conselho de Administração que, quando conta com a presença de empresários ou executivos de grandes empresas, pode ser um elemento facilitador para a captação de recursos financeiros, uma vez que podem indicar as empresas ou organizações que tenham entre os seus objetivos associar as suas marcas às ações de natureza cultural.

O último ponto analisado foram as metas estabelecidas nos contratos de gestão. Deixou-se que a definição das políticas públicas de cultura permanecesse com o Estado e que as OSs executassem estas políticas.

Além disso, constatou-se que a fixação das metas faz com que a dinâmica administrativa criada nas OSs estudadas faça uma inversão da administração, que no setor público privilegia o processo administrativo, ou seja, o processo é a prioridade. Em vez disso, nos casos estudados a prioridade é o resultado, ou seja, a noção de *accountability* é o elemento orientador do processo administrativo, uma vez que todas as atividades realizadas devem ser voltadas para atingir os resultados fixados nos contratos de gestão.

Entretanto, como a pesquisa foi realizada nos anos de 2016 e 2017, pouco mais de 10 anos após a implantação do primeiro contrato de gestão na área da cultura, e coincidiu com o auge da crise econômica, agravada em 2014, entendeu-se que os dados coletados, especialmente nas entrevistas, podem estar contaminados pela pressão da conjuntura econômica, uma vez que eram muito fortes e evidentes as falas em relação ao financiamento deste modelo e as estratégias que cada uma estava adotando para evitar os cortes de pessoal. Assim, sugere-se a continuação deste estudo envolvendo outras organizações sociais que atuam na área da cultura, mas que seja realizada em um contexto de estabilidade econômica.

6. REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. **O Impacto do Modelo Gerencial na Administração Pública: Um Breve Estudo Sobre a Experiência Internacional Recente**. Caderno 10 Enap. Brasília: 1997.

ACAM Portinari. Disponível em: < www.acamportinari.org >. Acesso em 08/04/2017.

APAC Pinacoteca. Disponível em: < www.pinacoteca.org.br/a-pina/apac/ >. Acesso em 25/08/2017.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Edição 70, Porto: 2011.

BARBALHO, A. **O Sistema Nacional de Cultura no Governo Dilma: Continuidades e Avanços**. Revista Lusófona de Estudos Culturais. Aveiro, v. 2, n. 2. 2014.

BITTENCOURT, L. N. **As Organizações Sociais e as Ações Governamentais em Cultura: Ação e Política Pública no Estado de São Paulo**. Tese de Doutorado, FGV: 2014.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado**. Brasília, DF, 1995.

_____. Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. **Caderno 02 Organizações Sociais**. Brasília, DF, 1997.

_____. Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. **Caderno 01 A Reforma do Estado dos anos 90: Lógica e Mecanismos de Controle**. Brasília, DF, 1997.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **A Reforma Gerencial de 1995**. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/rgp.asp>>. Acesso em: 06/2015.

_____. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. **Revista do Serviço Público**, ano 47, Volume 120, nº 1, pp.1 – 34, Brasília, DF, janeiro-abril 1996.

_____. **Introdução à Organização Burocrática**. São Paulo, Thomson: 2004.

Casa das Rosas. Disponível em: < www.casadasrosas.org.br >. Acesso em 15/11/2017.

Casa Guilherme de Almeida. Disponível em: < www.casaguilhermedealmeida.org.br >. Acesso em 15/11/2017.

CORREIA, I. F. Do Mecenato ao Marketing Cultural: A Evolução do Patrocínio no Brasil. *IN Organicon* ano 7. N. 13, jul/dez 2010.

COSTA, M. C. F.; SOUZA, B. S. S.; FELL, A. F. A, Um Estudo da Estrutura Organizacional e as Mudanças Organizacionais: proposta de um novo modelo. In: **NAVUS – Revista de Gestão e Tecnologia**. V. 1. N. 2. P. 57-74. Jan/Jun: 2012.

COSTIN, C. Organizações sociais como modelo para gestão de museus, orquestras e outras iniciativas culturais. *In: Revista Administração em Diálogo*, São Paulo, n. 7, pp. 107-117: 2005.

CRUZ, B. A. **Museus e Organizações Sociais: uma parceria viável**. In: GALVÃO, M. C. P. et al (orgs.). *Gestão pública contemporânea: contratualização de resultados e terceirização no setor público paulista*. São Paulo: Fundap; Secretaria de Gestão Pública: 2009a.

_____. **A adoção da contratualização de resultados nos museus de São Paulo: a experiência do Museu de Arte Sacra**. Anais do II Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília, 2009b.

CUNHA, P. F.; GRANERO, A. E. Marketing Cultural: Modalidade e Estratégias de Comunicação Social. *IN: REC – Revista Eletrônica de Comunicação Social*. Ed. 6, jul/dez 2008.

DESVALLÉS, A.; MAIRESSE, F. **Conceitos-chave de Museologia**. Paris: Armand Colin, 2013.

FIORI, D. C.; PORTA, R. H.; DUARTE, T. S. B. **Organizações Sociais de Cultura em São Paulo – desafios e perspectivas**. Painel apresentado no IV Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília: 25 a 27 de maio de 2011.

FUNDAÇÃO EMA KLABIN. Disponível em: < <https://emaklabin.org.br/> >. Acesso em 16/01/2018.

GIL, G. **Discursos do Ministro da Cultura Gilberto Gil**. Brasília, Ministério da Cultura, 2003.

HAMPTON, D. R. **Administração Contemporânea: teoria, prática e casos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1992.

IBCG – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. São Paulo. IBCG: 2001.

ID BRASIL Cultura, Educação e Esporte. Disponível em: < www.idbrasil.org.br >. Acesso em: 14/07/2016.

JORNAL A TARDE. **Museu fechado à elite não serve ao Brasil, diz Herkenhoff**. Disponível em: < <http://atarde.uol.com.br/muito/noticias/1726923-museu-fechado-a-elite-nao-serve-ao-brasil-diz-herkenhoff> >. Acesso em: 03/01/2018.

KLABIN. Disponível em: < <https://www.klabin.com.br/pt> >. Acesso em: 16/01/2018.

LIMA, T. C. S. de; MIOTO, R. C. T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. In: **Revista Katálisis**, Florianópolis, v. 10, n. spe, 2007.

LODI, J. B. A Estrutura Matricial e a Estrutura Sistêmica: dois novos tipos de Organização. In: **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, n. 10 (4), p. 157-179. Out/Dez, 1970

MAKETARIAN, E. MAGNOTTA, F. Vulnerabilidade Externa do Brasil: Uma Análise do Setor Externo da Economia Brasileira. In: **Revista de Economia e Relações Internacionais**, São Paulo, v. 9 (18), p. 84-100. 2011.

MARTHE, M. Cobre Cheio de Tesouros. In. **VEJA**, edição 2531, ano 50, n. 21, maio de 2017.

MATEI, L. SANTOS JUNIOR, J. A. Industrialização e Substituição de Importações no Brasil e na Argentina: Uma Análise Comparada. In: **Revista de Economia**, Curitiba, v. 35, n. 1(ano 33) p. 93-115. Jan-Abr 2009.

MATHIAS-PEREIRA, J. A Governança Corporativa Aplicada ao Setor Público Brasileiro. In: **Administração Pública e Gestão Social**. V. 2. N. 1. P. 109-134. Jan/mar: 2010.

MEDINA, C. **Gestão, avanços e desconfortos após uma década da implantação do sistema de organizações sociais em São Paulo**. In: GRADIM, C. (Org.). **O Terceiro Setor na Gestão da Cultura: a perspectiva a partir do Museu de Arte do Rio**. Rio de Janeiro: Instituto Odeon, 2017.

MENA, R. S. **A Visão dos Gestores das Organizações Sociais da Cultura em Relação ao Processo de Contratualização**. In: GALVÃO, M. C. C. P. et al (Org.). **Gestão Pública Contemporânea: Contratualização de Resultados e Terceirização no Setor Público Paulista**. São Paulo: Edições Fundap; Secretaria de Gestão Pública, 2009.

MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes**. São Paulo. Atlas: 2003.

MIS Museu da Imagem e do Som. Disponível em: < www.mis-sp.org.br >. Acesso em 15/11/2017.

Museu Casa de Portinari. Disponível em: < www.museucasadeportinari.org.br >. Acesso em: 08/04/2017.

Museu da Língua Portuguesa. Disponível em: < www.museudalinguaportugues.org.br >. Acesso em 14/07/2016.

Museu do Futebol. Disponível em: < www.museudofutebol.org.br >. Acesso em 14/07/2016.

Museu Felicia Leirner. Disponível em: < www.museufelicialeirner.org.br >. Acesso em: 04/04/2017.

Museu Índia Vanuire. Disponível em: < www.museuindiavanuire.org.br >. Acesso em: 08/04/2016.

NADER, D. A. **Arquitetura Organizacional**. Campus. São Paulo: 1993.

NETTO, J. V. R., BITTENCOURT, L. N., MALAFAIA, P. **Políticas Culturais por meio de Organizações Sociais em São Paulo: expandindo a qualidade da democracia?** In: Seminário Internacional de Políticas Culturais, Rio de Janeiro, pp.1 – 16. 2012.

OLIVEIRA, C. **Fundação Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo – OSESP: Relato da Implementação do Modelo de Organização Social.** In: GALVÃO, M. C. C. P. et al (Org.). *Gestão Pública Contemporânea: Contratualização de Resultados e Terceirização no Setor Público Paulista.* São Paulo: Edições Fundap; Secretaria de Gestão Pública, 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estrutura Organizacional: uma abordagem para Resultados e Competitividade.** Atlas, São Paulo: 2014.

OLIVEIRA, F. M.; MINERVINO, L. S.; PELEGRINI, M. A.; e GOMES, T. da C. **Dilemas das Políticas Públicas de Cultura no Estado de São Paulo.** In: Anais do IV Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura – ENECULT, Salvador, 2011.

Paço das Artes. Disponível em: < www.pacodasartes.org.br >. Acesso em 24/08/2017.

POIESIS Organização Social de Cultura. Disponível em: < www.poiesis.org.br >. Acesso em 23/10/2017.

REIS, A. C. F. **Marketing cultural e financiamento da cultura: teoria e prática em um estudo internacional comparado.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

RIBEIRO, H. C. M. Teoria dos Stakeholders: Um Estudo Bibliométrico de sua Produção Acadêmica Divulgada nos Periódicos Nacionais de 1999 a 2013. IN: **CONTEXTUS – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, V. 14, n; 1 jan/abr 2016.

RIVERA, L. W. ***La aplicación del Marketing Cultural en España como herramienta de gerencia museística.*** Tese de Doctorado, Universidad de Cantabria, 2016.

RODRIGUES, A. L. KOZONOI, N. ARRUDA, F. A. M. Organizações Sociais: um estudo de caso sobre possibilidades e limitações da geração de inovação social pela OSESP. In: **Revista GESTÃO.Org** – Vol. 10, n. 02, pp.344 – 368, maio/ago: 2012.

RUBIM, A. A. C. **Políticas Culturais do Governo Lula/Gil: Desafios e Enfrentamentos.** In: Anais do IV Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura – ENECULT, Salvador, 2007.

SLOAN JR. A. P. **Meus Anos com a General Motors.** Editora Negócios. São Paulo, 2001.

SOUZA, E. M. ALMEIDA, G. R. **Avanços e Perspectivas do Modelo de Organização Social de Saúde no Estado de São Paulo**. In: Anais do III Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília, pp. 1 - 25. 2010.

VALENTE, R. *et al.* Gestão de Organizações Culturais. *IN: RAE – Revista de Administração de Empresas*. V. 47, n. 2, abr/jun p. 119-123: 2007.

VAN GOGH MUSEUM. Disponível em: < <https://www.vangoghmuseum.nl> >. Acesso em 16/01/2018.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. Atlas, São Paulo: 2014.

7. DOCUMENTOS PESQUISADOS

Associação Cultural de Apoio as Museu Casa de Portinari – Estatuto Social.

Associação Cultural de Apoio as Museu Casa de Portinari - Contrato de Gestão nº 03/2011 e anexos.

Associação Cultural de Apoio as Museu Casa de Portinari - Contrato de Gestão nº 05/2016 e anexos.

Associação Cultural de Apoio as Museu Casa de Portinari - 1º Termo de Aditamento - Contrato de Gestão nº 03/2011.

Associação Cultural de Apoio as Museu Casa de Portinari - 2º Termo de Aditamento - Contrato de Gestão nº 03/2011.

Associação Cultural de Apoio as Museu Casa de Portinari - 3º Termo de Aditamento - Contrato de Gestão nº 03/2011.

Associação Cultural de Apoio as Museu Casa de Portinari - 4º Termo de Aditamento - Contrato de Gestão nº 03/2011.

Associação Cultural de Apoio as Museu Casa de Portinari - 5º Termo de Aditamento - Contrato de Gestão nº 03/2011.

Associação Cultural de Apoio as Museu Casa de Portinari - 6º Termo de Aditamento - Contrato de Gestão nº 03/2011.

Associação Cultural de Apoio as Museu Casa de Portinari -Termo de Ciência e Notificação – Contrato de Gestão nº05/2016.

Associação Cultural de Apoio as Museu Casa de Portinari - 1º Termo de Aditamento – Contrato de Gestão nº 05/2016.

Associação Cultural de Apoio as Museu Casa de Portinari - 2º Termo de Aditamento – Contrato de Gestão nº 05/2016.

Associação Cultural de Apoio as Museu Casa de Portinari - Relatório de Atividades 2011 - 2016.

Associação Cultural de Apoio as Museu Casa de Portinari - Relatório Gerencial de Orçamento e Balanços 2011 - 2016.

Associação do Paço das Artes Francisco Matarazzo Sobrinho – Contrato de Gestão nº 06/2013 e anexos.

Associação do Paço das Artes Francisco Matarazzo Sobrinho – Termo de Ciência e Notificação.

Associação do Paço das Artes Francisco Matarazzo Sobrinho – 1º Termo de Aditamento – Contrato de Gestão nº 06/2013.

Associação do Paço das Artes Francisco Matarazzo Sobrinho – 2º Termo de Aditamento – Contrato de Gestão nº 06/2013.

Associação do Paço das Artes Francisco Matarazzo Sobrinho – 3º Termo de Aditamento – Contrato de Gestão nº 06/2013.

Associação do Paço das Artes Francisco Matarazzo Sobrinho – 4º Termo de Aditamento – Contrato de Gestão nº 06/2013.

Associação do Paço das Artes Francisco Matarazzo Sobrinho – Relatório de Atividades 2014 – 2016.

Associação do Paço das Artes Francisco Matarazzo Sobrinho – Relatório Gerencial de Orçamento 2014 – 2016.

Associação Pinacoteca de Arte e Cultura – Contrato de Gestão nº 05/2013 e anexos.

Associação Pinacoteca de Arte e Cultura – Termo de Ciência e Notificação.

Associação Pinacoteca de Arte e Cultura – 1º Termo de Aditamento – Contrato de Gestão nº 05/2013.

Associação Pinacoteca de Arte e Cultura – 2º Termo de Aditamento – Contrato de Gestão nº 05/2013.

Associação Pinacoteca de Arte e Cultura – 3º Termo de Aditamento – Contrato de Gestão nº 05/2013.

Associação Pinacoteca de Arte e Cultura – 4º Termo de Aditamento – Contrato de Gestão nº 05/2013.

Associação Pinacoteca de Arte e Cultura – 5º Termo de Aditamento – Contrato de Gestão nº 05/2013.

Associação Pinacoteca de Arte e Cultura – Relatório de Atividades 2014 – 2016.

Associação Pinacoteca de Arte e Cultura – Relatório Gerencial de Orçamento e Balanços 2014 – 2016.

FUNDAÇÃO EMA KLABIN. Disponível em: < <https://emaklabin.org.br/> >. Acesso em 16/01/2018.

ICOM – INTERNATIONAL COUNCIL OF MUSEUMS. Museum definition. Disponível em < <http://icom.museum/whowe-are/the-vision/museum-definition.html> >. Acesso em 23/09/2017.

ID BRASIL CULTURA, EDUCAÇÃO E ESPORTE – Contrato de Gestão nº 05/2011 e anexos.

ID BRASIL CULTURA, EDUCAÇÃO E ESPORTE – Contrato de Gestão nº 04/2016 e anexos.

ID BRASIL CULTURA, EDUCAÇÃO E ESPORTE – 1º Termo de Aditamento - Contrato de Gestão nº 05/2011.

ID BRASIL CULTURA, EDUCAÇÃO E ESPORTE – 2º Termo de Aditamento - Contrato de Gestão nº 05/2011.

ID BRASIL CULTURA, EDUCAÇÃO E ESPORTE – 3º Termo de Aditamento - Contrato de Gestão nº 05/2011.

ID BRASIL CULTURA, EDUCAÇÃO E ESPORTE – 4º Termo de Aditamento - Contrato de Gestão nº 05/2011.

ID BRASIL CULTURA, EDUCAÇÃO E ESPORTE – 5º Termo de Aditamento - Contrato de Gestão nº 05/2011.

ID BRASIL CULTURA, EDUCAÇÃO E ESPORTE – 6º Termo de Aditamento - Contrato de Gestão nº 05/2011.

ID BRASIL CULTURA, EDUCAÇÃO E ESPORTE – 1º Termo de Aditamento - Contrato de Gestão nº 04/2016.

ID BRASIL CULTURA, EDUCAÇÃO E ESPORTE – Relatório de Atividades 2011 – 2016.

ID BRASIL CULTURA, EDUCAÇÃO E ESPORTE – Relatório Gerencial de Orçamento e Balanços 2011 – 2016.

KLABIN. Disponível em: < www.klabin.com.br/pt >. Acesso em: 16/01/2018.

POIESIS Instituto de Apoio à Cultura, à Língua e à Literatura - Contrato de Gestão nº 05/2012.

POIESIS Instituto de Apoio à Cultura, à Língua e à Literatura -Termo de Ciência e Notificação - Contrato de Gestão nº 05/2012.

POIESIS Instituto de Apoio à Cultura, à Língua e à Literatura - 1ºTermo de Aditamento - Contrato de Gestão nº 05/2012.

POIESIS Instituto de Apoio à Cultura, à Língua e à Literatura - 2ºTermo de Aditamento - Contrato de Gestão nº 05/2012.

POIESIS Instituto de Apoio à Cultura, à Língua e à Literatura - 3ºTermo de Aditamento - Contrato de Gestão nº 05/2012.

POIESIS Instituto de Apoio à Cultura, à Língua e à Literatura - 4ºTermo de Aditamento - Contrato de Gestão nº 05/2012.

POIESIS Instituto de Apoio à Cultura, à Língua e à Literatura - 5º Termo de Aditamento - Contrato de Gestão nº 05/2012.

POIESIS Instituto de Apoio à Cultura, à Língua e à Literatura - Relatório de Atividades 2012 – 2016.

POIESIS Instituto de Apoio à Cultura, à Língua e à Literatura - Relatório Gerencial de Orçamento e Balanços 2012 – 2016.

TRANSPARÊNCIA CULTURA. Disponível em: <
www.transparenciacultura.sp.gov.br >. Acesso em 23/10/2016.