

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
PUC/SP**

**IVAN ROBERTO FERRAZ**

**INDICADORES DE DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES  
SOCIAIS DE CULTURA DO ESTADO DE SÃO PAULO**

**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**SÃO PAULO**

**2008**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
PUC/SP**

**IVAN ROBERTO FERRAZ**

**INDICADORES DE DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES  
SOCIAIS DE CULTURA DO ESTADO DE SÃO PAULO**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP, sob a orientação do Prof. Doutor Arnaldo José de Hoyos Guevara.

**SÃO PAULO**

**2008**

**BANCA EXAMINADORA**

---

---

---

À minha família e amigos,  
que sempre estão ao meu lado  
independentemente das  
dificuldades.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente ao meu orientador, Prof. Dr. Arnaldo José de Hoyos Guevara, que, além de me apoiar durante todo o desenvolvimento deste trabalho, contribuiu com sua experiência para aperfeiçoá-lo.

Aos demais docentes da PUC/SP, especialmente aos professores Luciano Junqueira, Leonardo Trevisan e Ladislau Dowbor, cujos ensinamentos também foram inestimáveis.

À Rita, prof. João Monteiro, Diego, Sérgio, Elaine, Paula, Fabrício, Clóvis e demais colegas da PUC/SP com quem tive a oportunidade de desenvolver alguns trabalhos em conjunto, ou com quem simplesmente compartilhei muitas idéias.

À minha família e amigos, dentre eles Ana Maranghello, pela compreensão nos momentos em que tive que me ausentar para dedicar-me à escrita.

Aos colegas do Instituto Itaú Cultural, em especial ao Roberto Padula.

À Secretaria de Estado da Cultura do Governo de São Paulo que me forneceu os dados necessários à pesquisa.

Por fim, agradeço também às pessoas que apesar de não terem sido citadas, contribuíram direta ou indiretamente para que este estudo fosse realizado.

## RESUMO

A Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo utiliza desde 2004 um modelo de gestão baseado nas Organizações Sociais. Nesse modelo, organizações públicas não estatais, qualificadas como Organizações Sociais de Cultura, firmam um Contrato de Gestão com o Estado, passando a assumir a responsabilidade pela administração de serviços, instalações e equipamentos culturais que antes eram geridos diretamente pela Secretaria. O Estado mantém seu papel de formulador das políticas culturais e passa a fiscalizar o trabalho dos executores dessas políticas, ou seja, das Organizações Sociais. Caso a instituição não atinja os resultados definidos em contrato, ela pode deixar de receber os recursos do governo ou até mesmo perder sua qualificação. A principal ferramenta para avaliar o desempenho dessas organizações é o sistema de indicadores definido no plano de trabalho de cada uma delas, no qual são apresentadas as metas que devem ser atingidas.

O objetivo desta pesquisa foi identificar pontos de melhoria nos atuais sistemas de indicadores desenvolvidos para avaliar o desempenho das Organizações Sociais de Cultura do Estado de São Paulo. Para tanto, foram descritos e analisados os programas de trabalho e relatórios de atividades de três instituições representativas, a Associação dos Amigos da Pinacoteca, a Associação dos Amigos do Centro de Estudos Musicais Tom Jobim e a Fundação OSESP.

Os resultados mostram que apesar da simplicidade dos sistemas de indicadores atualmente utilizados, estes possuem algumas características básicas que também são encontradas em modelos de avaliação identificados na literatura, como, por exemplo, a intenção de alinhar os indicadores aos objetivos estratégicos da instituição. Um ponto fraco importante detectado na pesquisa diz respeito à atual dificuldade de comparação entre o desempenho de duas ou mais organizações. As sugestões para aperfeiçoamento dos sistemas, apresentadas no fim do estudo, procuram minimizar este e outros problemas identificados no modelo atual.

Palavras-Chave: Organizações Sociais de Cultura, Indicadores de Desempenho, Instituições Culturais

## **ABSTRACT**

The Secretary of Culture of the State of São Paulo has been using since 2004 a management model for Social Organizations. In this model, non-state public organizations qualified as Social Organizations of Culture sign a contract with the government, assuming the responsibility for the administration of services, installations, and cultural equipments that were originally managed directly by the Secretariat. The State continues on charge of defining the cultural policies and supervising the work developed for these purposes by the Social Organizations. In case an institution doesn't accomplish the results established by the contract, it may stop getting resources from the government or even losing its qualification. The main tool to evaluate performance of these organizations is an indicators system specifically defined in the work plan in each case where goals that must be reached must be clearly defined.

The purpose of this work was to study the indicators systems being used today, and seek ways to improve them. For these purpose three representative institutions were selected and work plans and activities reports of each one were carefully studied. These institutions were: Friends of the Pinacoteca Association, Friends of the Tom Jobim Centre Association, and OSESP Foundation.

As a result it was observed that even though the indicators systems currently used were very simple, they contain some important and positive characteristics that are also found in evaluation models identified in literature, such as alignment of the indicators with the strategical objectives of the institution. A weak point of the systems though, is the current difficulty to compare performance for two or more organizations. Suggestions to improve the systems are presented as a way to minimize this and other problems that were identified during the work.

**Key Words:** Social Organizations of Culture, Performance Indicators, Cultural Institutions



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO 1. O SETOR CULTURAL NO BRASIL .....</b>	<b>20</b>
1.1. A Importância da Cultura .....	20
1.2. O Setor Cultural no Brasil .....	28
1.3. Cultura e Mercado .....	37
1.4. Avaliação de Resultados no Setor Cultural .....	41
<b>CAPÍTULO 2. O PAPEL DO ESTADO E AS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS DE CULTURA .....</b>	<b>45</b>
2.1. O Estado e as Políticas Culturais .....	45
2.2. Reforma do Estado Brasileiro: Possibilidade de “Publicização” da Cultura.....	53
2.3. As Organizações Sociais de Cultura.....	59
<b>CAPÍTULO 3. ESTUDO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS DE CULTURA .....</b>	<b>64</b>
3.1. Associação dos Amigos da Pinacoteca.....	68
3.2. Associação dos Amigos do Centro de Estudos Musicais Tom Jobim.....	75
3.3. Fundação OSESP.....	82
3.4. Análise dos Sistemas de Indicadores Seleccionados.....	88
3.5. Sugestões de Melhoria.....	98
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>104</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>109</b>

<b>ANEXOS .....</b>	<b>116</b>
Anexo 1 – Descrição dos ramos de atividade da indústria, comércio e serviços diretamente relacionados à cultura .....	116
Anexo 2 – Atividades econômicas indiretamente relacionadas à cultura .....	117
Anexo 3 – Resumo sobre a Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998 .....	118
Anexo 4 – Decreto nº 50.611, de 30 de março de 2006 .....	119
Anexo 5 – Resolução SC 10, de 27 de maio de 2008.....	123

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Organizações Sociais de Cultura do Estado de São Paulo .....	17
Quadro 2 – Distinções entre patrocínio e mecenato .....	38
Quadro 3 – Modelos de Políticas Públicas Culturais .....	48
Quadro 4 – Dados: Associação dos Amigos da Pinacoteca .....	68
Quadro 5 – Pinacoteca: Atividades Técnicas .....	70
Quadro 6 – Pinacoteca: Organização Administrativa.....	72
Quadro 7 – Pinacoteca: Finanças.....	72
Quadro 8 – Pinacoteca: Qualidade dos Serviços Prestados.....	73
Quadro 9 – Dados: Associação dos Amigos do Centro de Estudos Musicais Tom Jobim .....	75
Quadro 10 – Centro Tom Jobim: Atividades Técnicas - Formação .....	77
Quadro 11 – Centro Tom Jobim: Atividades Técnicas - Difusão .....	79
Quadro 12 – Centro Tom Jobim: Atividades Técnicas - Difusão (Projetos Especiais) .....	79
Quadro 13 – Centro Tom Jobim: Organização Administrativa.....	80
Quadro 14 – Centro Tom Jobim: Finanças.....	80
Quadro 15 – Centro Tom Jobim: Qualidade dos Serviços Prestados.....	81
Quadro 16 – Dados: Fundação OSESP .....	82
Quadro 17 – Fundação OSESP: Quadro de Indicadores .....	85
Quadro 18 – Fundação OSESP: Índices Econômico-Financeiros (4º trimestre de 2007).....	87
Quadro 19 – Resumo da avaliação das características dos indicadores .....	97
Quadro 20 – Pontuação do indicador em função do realizado .....	99
Quadro 21 – Centro Tom Jobim: exemplo de cálculo do indicador sintético da dimensão Qualidade dos Serviços Prestados .....	101

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – População de 10 anos ou mais de idade, ocupada no setor cultural, segundo a posição na ocupação do trabalho principal - Brasil - 2004-2006 (1000 pessoas) .....	30
Gráfico 2 – Percentual de pessoas de 10 anos ou mais de idade, ocupadas na semana de referência no setor cultural - 2004-2006.....	31
Gráfico 3 – Percentual de municípios que possuem equipamentos culturais e meios de comunicação, segundo o tipo - 2006 .....	33
Gráfico 4 – Número de equipamentos culturais nos municípios brasileiros, segundo o tipo - 2006 .....	34
Gráfico 5 – Variação da existência de equipamentos culturais nos municípios brasileiros, segundo o tipo - período 1999/2006.....	35
Gráfico 6 – Problemas ao Avaliar Instituições e Administrações Culturais .....	42

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Número de empresas, pessoal ocupado total e assalariado, salários e outras remunerações no total das atividades e nas atividades do setor cultural - Brasil - 2003-2005	29
Tabela 2 – Participação da despesa orçamentária com cultura no total da despesa orçamentária - Brasil - 2003-2005.....	52

## INTRODUÇÃO

O número de pesquisadores brasileiros preocupados em estudar a gestão cultural ainda é muito pequeno frente à importância dos fenômenos culturais para o desenvolvimento de um país. Ao lado da educação, a cultura pode ser encarada como um dos principais meios de ampliação e aperfeiçoamento do capital humano de uma nação. Grandes investimentos em educação e cultura são de importância indiscutível tanto para países desenvolvidos quanto para aqueles em desenvolvimento, como o Brasil.

Do ponto de vista econômico, as atividades culturais representam uma grande fonte de negócios, receita, empregos, atraem investimento externo, alimentam o segmento do turismo e, portanto, movimentam a economia do país (ZENONE, 2005, p. 82). Porém, uma compreensão mais ampla dos fenômenos culturais considera que eles incidem na formação da economia, da própria cultura, no desenvolvimento nacional, na ampliação da cidadania e da democracia e nos processos de integração regional. Isso significa que a cultura é de fundamental importância para o desenvolvimento social.

Dessa forma, o governo de um país não pode tratar o setor cultural de maneira negligente. Cabe ao Estado posicionar-se frente ao desafio de proporcionar o desenvolvimento cultural, seja por intervenção direta ou por atuação primordial como um agente de fomento para o setor.

No Brasil, as leis de incentivo fiscal nas três esferas de governo tornaram-se o principal instrumento de atuação estatal no setor. A lei Rouanet, instituída em 1991 pelo governo federal, é até hoje a mais visível iniciativa governamental, apesar de ser alvo de inúmeras críticas. O destaque às leis de incentivo é tão grande que, na prática, o financiamento público tem deixado de ser apenas uma ferramenta ou instrumento de política pública e vem se tornando a própria política, como apontado por alguns autores (BRANT, 2004, p. 66) e (REIS, 2003, p. 213).

Apesar disso, o Estado brasileiro também provê acesso à cultura por meio da gestão direta de organizações do setor. Existem, portanto, muitas instituições culturais geridas pelo próprio estado. Esse é o caso de muitas bibliotecas, museus, conservatórios, entre outros, que sobrevivem com dinheiro de orçamento público e são geridos nos moldes de organizações estatais.

Assim, a provisão da cultura por parte do Estado é feita de maneira direta por meio de organizações estatais, ou através de instrumentos de financiamento como as leis de incentivo supracitadas. No primeiro caso, o da gestão direta, já é conhecida a dificuldade do Estado em prover serviços públicos sociais de qualidade a toda a população. Como afirma Morales (1999), sendo esses serviços atividades competitivas, sua execução pelo Estado, amarrado pelos procedimentos burocráticos, fere a lógica da busca de eficiência e da qualidade.

No segundo caso, o das leis de incentivo, acaba sendo transferida para o mercado toda a responsabilidade da escolha de quais projetos devem ser realizados, uma vez que a maioria das comissões de avaliação que julgam um projeto apto ou não a receber financiamento analisa apenas sua viabilidade técnica (orçamento, cronograma) e sua adequação aos termos da lei, deixando de avaliar seu mérito qualitativo, entendido como sua real contribuição à cultura da comunidade. Isso transfere à iniciativa privada a total responsabilidade pela garantia da qualidade artística dos projetos que serão financiados com recursos públicos, o que leva a situações indesejáveis como, por exemplo, o financiamento de um projeto de qualidade artística questionável e de contribuição duvidosa, mas que seja comercialmente interessante (REIS, 2003, p. 214).

Com a Reforma do Estado Brasileiro que teve início na década de 90, surge uma terceira alternativa para a provisão de serviços públicos sociais, dentre eles a cultura. Trata-se da “publicização” que consiste em desestatizar, mantendo o caráter público do serviço. Nessa modalidade, o Estado financia as políticas sociais através de instituições públicas não pertencentes ao Estado nem à esfera privada (MORALES, 1999, p. 52).

Nesse caso, organizações públicas não-estatais são qualificadas como “Organizações Sociais” e são reconhecidas como de interesse coletivo e de utilidade pública, ficando habilitadas a receber recursos financeiros do Estado e a gerenciar bens, equipamentos e servidores cedidos pelo Poder Executivo para a execução de serviços públicos. Ao absorverem a prestação desses serviços, as organizações sociais ficam responsáveis pelos resultados pactuados através de contratos de gestão (BARRETO, 1999, p. 120). Ao Estado cabe o acompanhamento dos resultados por meio de avaliações periódicas com o objetivo de verificar se o contrato de gestão está sendo cumprido pela OS.

A Secretaria da Cultura do Governo do Estado de São Paulo tem adotado este modelo de gestão desde o final de 2004, quando passou a qualificar instituições como “Organizações Sociais de Cultura” e a firmar contrato de gestão com essas organizações transferindo a elas a responsabilidade pela gestão de museus, conservatórios, espaços culturais, etc, antes geridos diretamente pela Secretaria.

No contrato de gestão, são definidos os direitos e obrigações de ambas as partes e são estabelecidos indicadores de desempenho que devem ser utilizados para monitorar os resultados da Organização Social em questão. O repasse de recursos públicos à Organização Social fica condicionado ao atendimento das metas definidas com base nos indicadores estabelecidos.

Entretanto, mensurar os resultados de uma instituição cultural não é uma tarefa fácil. Os impactos mais conhecidos e bem mensurados das atividades culturais são os tangíveis, aqueles que se referem à parte material da produção cultural: número de livros, CDs, DVDs distribuídos, audiência de espetáculos, shows e programas de rádio e televisão, etc (SEMPERE, 2007). Porém, os maiores impactos dessas atividades são os intangíveis, de difícil mensuração.

Para Barreto (1999), não é possível transferir a execução de serviços públicos para Organizações Sociais sem a existência de um quadro de referências adequado para lastrear a análise dos resultados. A autora acrescenta que tanto a impossibilidade de avaliação objetiva quanto a inexistência de indicadores adequados de desempenho inviabilizam o controle preciso dos resultados, deixando o sistema de avaliação sem parâmetros e, portanto, sem possibilidades efetivas de atuação.

Dessa forma, o estabelecimento de um sistema de indicadores que reflita os verdadeiros resultados alcançados pela Organização Social de Cultura é fundamental não apenas para ser utilizado como ferramenta de gestão pela instituição, mas também para garantir que os recursos públicos sejam bem aplicados.

Assim, fica justificada a relevância deste trabalho que procura estudar os sistemas de indicadores de desempenho desenvolvidos para estas organizações. Aperfeiçoando esses sistemas, a avaliação torna-se muito mais precisa e eficiente, facilitando o processo de tomada de decisão e, por consequência, melhorando a qualidade do serviço prestado.



O interesse do autor pelo tema surgiu a partir de sua experiência de trabalho no Instituto Itaú Cultural entre os anos de 2004 e 2006, período no qual teve a oportunidade de participar de um grupo de trabalho, constituído por representantes de várias áreas do instituto, que tinha por objetivo estudar alternativas de indicadores de desempenho para a instituição. A experiência obtida durante esse período despertou no autor um interesse por questões relativas à avaliação de instituições culturais, particularmente no que diz respeito aos indicadores utilizados por essas organizações.

Este trabalho tem o foco nos indicadores de desempenho das Organizações Sociais de Cultura e não tem a pretensão de discutir os prós e contras do modelo de gestão baseado nas organizações sociais. Também não se pretende analisar todo o processo de avaliação dessas instituições, já que para isso seria necessário compreender, além da mensuração de resultados por meio de indicadores de desempenho, outros fatores importantes como, por exemplo, o controle social.

A seguinte pergunta define o problema de pesquisa:

- Como desenvolver um sistema de indicadores para avaliar o desempenho das Organizações Sociais de Cultura que possuem contrato de gestão com a Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo?

O Objetivo principal é:

- Identificar pontos de melhoria nos atuais sistemas de indicadores desenvolvidos para avaliar o desempenho das Organizações Sociais de Cultura do Estado de São Paulo.

Além deste objetivo geral, foram definidos outros, mais específicos, que também ajudaram a nortear a pesquisa. São eles:

- Conhecer os indicadores utilizados atualmente pelas Organizações Sociais de Cultura.
- Verificar os pontos fortes e fracos desses sistemas de indicadores.
- Identificar os principais indicadores utilizados por uma instituição cultural.

A avaliação de instituições culturais, mais especificamente a elaboração de indicadores de desempenho dessas organizações, é um tema pouco explorado em pesquisas acadêmicas nacionais ou internacionais. Além disso, as mais antigas OSs da Cultura do Estado de São Paulo adquiriram esta qualificação há apenas alguns anos, dado que a Secretaria da Cultura adotou pela primeira vez o modelo de administração baseado nas Organizações Sociais somente no final de 2004. Considerando a natureza contemporânea do objeto de estudo, a pesquisa exploratória mostrou-se a mais adequada, uma vez que é indicada quando o tema da pesquisa envolve um campo no qual a teoria ainda se encontra em fase inicial (GIL, 2002).

Para o referencial teórico que fundamenta o estudo, foram selecionados livros, teses, artigos, etc, adquiridos pelo autor ou consultados em bibliotecas ou na Internet, principalmente nos sites Google<sup>1</sup> e Google Acadêmico<sup>2</sup> ou em bases de dados on-line como, por exemplo, o ProQuest<sup>3</sup>. Os assuntos mais procurados foram: avaliação de instituições culturais, indicadores de desempenho, organizações sociais, contrato de gestão, entre outros.

A pesquisa realizada é de natureza qualitativa e foi desenvolvida a partir de dados secundários fornecidos pela Secretaria de Estado da Cultura mediante pedido formal via ofício protocolado, e outros dados obtidos nos próprios websites das instituições analisadas. A experiência do pesquisador, adquirida no período em que este trabalhou no Instituto Itaú Cultural, também contribuiu para a pesquisa.

Dada a delimitação proposta para o estudo, ou seja, analisar as Organizações Sociais de Cultura do Estado de São Paulo que, no mês de maio de 2008, possuíam contrato de gestão vigente com a Secretaria de Estado da Cultura, o universo da pesquisa é de 11 instituições, de acordo com o Cadastro de Parceiros do Terceiro Setor (CPATES)<sup>4</sup> da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo. A lista das onze Organizações Sociais que constituem o universo da pesquisa é apresentada a seguir:

---

<sup>1</sup> Google. Disponível em <<http://www.google.com>>.

<sup>2</sup> Google Acadêmico. Disponível em <<http://scholar.google.com.br>>

<sup>3</sup> PROQUEST, acesso a partir dos computadores da biblioteca da PUC-SP.

<sup>4</sup> CPATES – Cadastro de Parceiros do Terceiro Setor. Disponível em <<http://www.fazenda.sp.gov.br/cpates/>>. Acesso em: 27 de maio de 2008.

**Quadro 1 – Organizações Sociais de Cultura do Estado de São Paulo**

	<b>Unidade da SEC</b>	<b>Organização Social</b>	<b>Instituição Gerida pela OS</b>	<b>Início da Vigência do CG</b>	<b>Término da Vigência do CG</b>	<b>Participação do Estado (R\$)*</b>
<b>1</b>	UPPM	Associação Amigos da Pinacoteca	Pinacoteca do Estado	22/12/2005	22/12/2008	R\$ 21.600.000,00
2	UPPM	Associação Amigos do Memorial do Imigrante	Memorial do Imigrante / Museu da Imigração	22/12/2005	01/12/2008	R\$ 5.398.339,72
3	UPPM	Associação dos Amigos do Paço das Artes Francisco Matarazzo Sobrinho	Paço das Artes	30/11/2006	30/11/2009	R\$ 5.590.000,00
			Museu da Imagem e do Som	01/11/2007	31/10/2010	R\$ 14.583.333,00
4	UPPM	Associação dos Amigos do Museu de Arte Sacra de São Paulo	Museu de Arte Sacra de São Paulo	10/07/2007	10/07/2010	R\$ 8.850.000,00
<b>5</b>	UFC	Associação Amigos do Centro de Estudos Musicais Tom Jobim	Centro de Estudos Musicais Tom Jobim e Auditório do Colégio Caetano de Campos	12/12/2005	01/12/2008	R\$ 58.500.000,00
6	UFC	Associação Amigos do Conservatório de Tatuí	Conservatório de Tatuí	22/12/2005	01/12/2008	R\$ 45.470.280,00
7	UFC	Catavento Cultural e Educacional	Espaço Cultural Educacional da Criança	25/07/2007	31/12/2009	R\$ 22.000.000,00
8	UFC	Associação Santa Marcelina	N/D	27/12/2007	27/12/2011	R\$ 60.000.000,00
			Projeto Guri	27/12/2007	27/12/2011	R\$ 60.000.000,00
9	UFC	Associação Amigos do Projeto Guri	Projeto Guri	02/01/2008	31/12/2011	R\$ 37.444.200,00
10	UFC	Associação Amigos das Oficinas Culturais do Estado de São Paulo - ASSAOC	Oficinas Culturais	01/04/2008	31/12/2011	R\$ 73.352.905,57
			São Paulo Companhia de Dança	01/04/2008	31/12/2011	R\$ 48.750.000,00
			Projeto Cultural Fábricas de Cultura	01/04/2008	31/12/2011	R\$ 25.960.083,73
<b>11</b>	UFDPC	Fundação OSESP	Complexo Júlio Prestes / Sala São Paulo / Orquestra Sinfônica de S.P.	01/11/2005	01/11/2010	R\$ 215.433.333,33

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados obtidos no CPATES. Disponível em:

<<http://www.fazenda.sp.gov.br/cpates/>>. Acesso em: 27 de maio de 2008.

Nota: (\*) Em todos os casos, a participação do Estado representa 100% do valor total do contrato de gestão.

Como existem três diferentes unidades da Secretaria de Estado da Cultura que trabalham diretamente com as Organizações Sociais (UPPM - Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico, UFC - Unidade de Formação Cultural e UFDPC - Unidade de Fomento e Difusão da Produção Cultural), a amostra de pesquisa contém 3 Organizações Sociais, sendo que cada uma delas está relacionada a uma unidade diferente. Optou-se por selecionar uma OS de cada unidade, pois os indicadores de organizações de uma mesma unidade tendem a ser semelhantes, já que as atividades executadas são parecidas. Em outras palavras, obtém-se uma melhor amostra selecionando os indicadores de um museu e um conservatório, por exemplo, ao invés dos indicadores de dois museus.

Dentre todas as Organizações Sociais de uma mesma unidade, foi selecionada aquela cuja data de início de vigência do contrato de gestão era mais antiga pois, nesse caso, a instituição teria tido mais tempo para aperfeiçoar o sistema de indicadores desenvolvido. No caso de datas iguais, a escolhida foi a organização que recebeu mais verba Estatal.

Assim, as três Organizações Sociais da Cultura selecionadas foram as seguintes:

- UPPM – Associação dos Amigos da Pinacoteca
- UFC – Associação dos Amigos do Centro de Estudos Musicais Tom Jobim
- UFDPC – Fundação OSESP

Os seguintes documentos referentes a cada uma das três organizações selecionadas, quando disponíveis, foram utilizados como fonte de pesquisa:

- Estatuto da OS
- Contrato de gestão
- Programa de trabalho de 2007 (este é o documento que contém a definição dos indicadores e metas da organização).
- Relatório de atividades do 4º trimestre de 2007
- Balanço Oficial de 2007 publicado pela OS
- WebSite da Instituição

Foi consultado também o Relatório de 2006 da Comissão de Avaliação das Organizações Sociais de Cultura, contendo o parecer das respectivas unidades da Secretaria de Estado da Cultura com relação à prestação de contas de cada uma das organizações sociais. Utilizou-se o relatório de 2006, pois o documento referente às atividades de 2007 não estava disponível.

O objetivo do estudo não foi comparar as instituições e sim levantar informações de três casos distintos em relação ao perfil das atividades culturais desenvolvidas, para propor sugestões de melhorias. Dessa forma, inicialmente foi realizada uma descrição do sistema de indicadores de desempenho das três instituições e, em seguida, foram analisadas tanto as características do sistema propriamente dito, quanto as características dos próprios indicadores. Esse processo permitiu a identificação dos pontos fortes e fracos dos sistemas de indicadores existentes, possibilitando que fossem feitas sugestões para aperfeiçoá-los.

O presente estudo é composto por três grandes capítulos:

O primeiro capítulo contém uma pesquisa bibliográfica sobre o setor cultural, onde é discutida a importância da cultura, números do setor cultural no Brasil, a relação entre cultura e mercado e a avaliação de resultados no setor.

O segundo capítulo trata do papel do Estado nas questões culturais, discutindo as políticas culturais, a possibilidade de publicização da cultura a partir da reforma do Estado brasileiro e a atuação estatal na área cultural por meio das Organizações Sociais de Cultura.

O terceiro e último capítulo, apresentado antes das considerações finais, aborda o tema principal deste trabalho ao descrever, analisar e propor sugestões de melhoria para os sistemas de indicadores de desempenho utilizados por três diferentes Organizações Sociais de Cultura: a Associação dos Amigos da Pinacoteca, a Associação dos Amigos do Centro de Estudos Musicais Tom Jobim e a Fundação OSESP.

## **CAPÍTULO 1. O SETOR CULTURAL NO BRASIL**

Este capítulo procura contextualizar o tema tratado no trabalho, discutindo a importância da cultura, o setor cultural no Brasil e a relação entre cultura e mercado, além de fazer uma breve análise sobre a avaliação de resultados no setor cultural.

### **1.1. A Importância da Cultura**

Não é novidade a complexidade encontrada no tratamento conceitual da dimensão cultural. Se por um lado a cultura é um fenômeno tão abrangente a ponto de permear praticamente todos os aspectos da vida social, definir a cultura de uma maneira tão pouco específica pode não ser uma atitude muito inteligente para quem deseja estudar os aspectos econômicos da cultura, por exemplo.

Não cabe a este trabalho uma análise detalhada do longo caminho que a palavra cultura, de origem latina e originalmente ligada às atividades agrícolas (SANTOS, 2007), percorreu até adquirir seu sentido moderno, mas é pertinente uma breve análise das possíveis definições modernas de cultura.

Em sua conceituação mais ampla, cultura remete à idéia de uma forma que caracteriza o modo de vida de uma comunidade em seu aspecto global, totalizante (COELHO, 1997, p. 103). Santos (2007), por sua vez, destaca os sentidos comuns de cultura:

Cultura está muito associada a estudo, educação, formação escolar. Por vezes se fala de cultura para se referir unicamente às manifestações artísticas, como o teatro, a música, a pintura, a escultura. Outras vezes, ao se falar na cultura da nossa época ela é quase que identificada como os meios de comunicação de massa, tais como o rádio, o cinema, a televisão. Ou então cultura diz respeito às festas e cerimônias tradicionais, às lendas e crenças de um povo, ou a seu modo de se vestir, à sua comida, a seu idioma. A lista pode ser ampliada (SANTOS, 2007, p. 22).

Ainda de acordo com este autor, as várias maneiras de entender o que é cultura derivam de duas concepções básicas. A primeira concepção de cultura remete a todos os aspectos de uma realidade social, dizendo respeito a tudo aquilo que caracteriza a existência social de um povo ou nação, ou então de grupos no interior de uma sociedade. Já a segunda,

refere-se mais especificamente ao conhecimento, às idéias e crenças de um povo, estando mais ligada a uma esfera específica, a um domínio da vida social.

Esta segunda concepção começa a se aproximar de um sentido mais estrito de cultura, apresentado por Williams (1992), como cultivo ativo da mente. Sob este aspecto, o autor distingue três significados para o termo:

1. um estado mental desenvolvido, como na expressão “pessoa de cultura”, ou “pessoa culta”;
2. os processos que conduzem a esse estado, de que são partes as práticas culturais genericamente consideradas e os interesses culturais;
3. os instrumentos (ou meios) desses processos, como em cultura considerada como “as artes” e “o trabalho intelectual do homem”.

Williams (1992) acrescenta que, em nossa época, o terceiro é o sentido geral mais comum, embora todos eles sejam usuais, coexistindo, muitas vezes desconfortavelmente, com o uso antropológico e o amplo uso sociológico para indicar “modo de vida global” de determinado povo ou de algum outro grupo social.

Outra definição é apresentada por Feijó (1983), para quem a cultura representa toda produção ou manifestação voluntária, individual ou coletiva, que vise com sua comunicação à ampliação do conhecimento (racional e/ou sensível) através de uma elaboração artística, de um pensamento ou de uma pesquisa científica.

Na “Conferência Mundial sobre Políticas Culturais”, ocorrida no México em 1982, com a participação da UNESCO, chegou-se a uma definição mais abrangente para a cultura, conceituando-a como "o conjunto de características espirituais e materiais, intelectuais e emocionais que definem um grupo social. (...) engloba modos de vida, os direitos fundamentais da pessoa, sistemas de valores, tradições e crenças;" (WERTHEIN, 2003, p. 13).

Ainda que a cultura possa ser compreendida como a dimensão da sociedade que inclui todo o conhecimento num sentido ampliado, ou mais restrito, e todas as maneiras como esse conhecimento é expresso, sendo, portanto, de acordo com Caldas (1986), uma dimensão dinâmica que se encontra em constante processo de transformação, é importante ressaltar que,

na visão de Santos (2007), a cultura é com frequência tratada como um resíduo, um conjunto de sobras, resultado da separação de aspectos tratados como mais importantes na vida social.

Nas palavras do autor:

Assim, extrai-se das atividades diretamente ligadas ao conhecimento no sentido amplo as áreas da ciência, da tecnologia, da educação, das comunicações, do sistema jurídico, do sistema político, às vezes a religião e os esportes. O que sobra é chamado de cultura. É como se fossem eliminados da preocupação com cultura todos os aspectos do conhecimento organizados como mais relevantes para a lógica do sistema produtivo. Sobram, por exemplo, a música, a pintura, a escultura, o artesanato, as manifestações folclóricas em geral, o teatro (SANTOS, 2007, p. 49).

Essa observação necessita de algumas ponderações. Em primeiro lugar, as “sobras” à que Santos se refere estão se tornando cada vez mais relevantes para a lógica do sistema produtivo, assunto que será abordado mais adiante neste trabalho. Em segundo lugar, não há dúvidas de que muitas vezes a cultura é tratada de maneira bem mais restrita, contrariando as definições apresentadas anteriormente. Todavia, isso não acontece necessariamente por uma redução simplista que considera a cultura como um resíduo, como algo menos relevante frente a outros aspectos da vida social. Muitas vezes é imprescindível que se busque uma conceituação mais específica, ainda que reducionista, do significado de cultura.

Essa necessidade surge, por exemplo, quando são elaboradas leis de incentivo à cultura. Como afirmam Malagodi e Cesnik (2004), para essas leis, devido a restrições orçamentárias, cultura tem um sentido mais restrito, não sendo prioridade os projetos que visem à assistência social, meio ambiente, esportes, saúde, agricultura, comércio e indústria em geral.

Outro exemplo é dado por Tolila (2007) que estuda as implicações econômicas da cultura. Tolila mostra a importância de uma definição estrita de “campo cultural” para a credibilidade dos argumentos e para o valor do diálogo dos diferentes atores da economia da cultura ao afirmar que o simples fato de, por exemplo, definir o campo cultural de consumos como o de “cultura-lazer-educação” faria com que o consumo doméstico cultural da França passasse de 4% para 8%. Apesar das evidentes consequências de tal atitude, o próprio autor faz questão de deixar claro que não é errado fazer isso, desde que se diga por que foi feito, como foi feito, desde que se estabeleça a pertinência dessa escolha e que se comprove seu interesse para os diálogos internos e externos sobre a cultura.



Ao menos um aspecto da cultura é inquestionável: a sua importância. Uma questão que não pode ser esquecida é que a cultura não precisa necessariamente ter uma finalidade específica, ou seja, não há necessidade de se instrumentalizar a cultura para justificar sua importância. Ela pode se autojustificar, tendo um fim em si mesma. É o que Durand deixa claro ao afirmar que “nada é mais importante do que lembrar que as artes e a memória cultural têm um valor inerente, irredutível a quaisquer efeitos que possa promover” (DURAND, 2000, p. 95). O autor afirma que reconhecer que as artes valem por si é o principal argumento para enfrentar as insistentes tentativas de instrumentalizá-las.

Todavia, mesmo aqueles que não se convencem com tal raciocínio, seja por insuficiente desprendimento material ou por estarem demasiadamente influenciados pela lógica do capital, podem ser convencidos da importância da cultura por meio de outros argumentos. Em geral, a maioria desses argumentos tem origem em três aspectos chaves: a capacidade de desenvolvimento humano e social que a cultura pode proporcionar, o peso econômico gerado direta ou indiretamente por fatores relacionados à cultura e, por fim, mas não menos importante, a evidente importância da cultura como instrumento de geração e manutenção do poder.

Quanto à capacidade de desenvolvimento humano e social proporcionada pela cultura, pode-se dizer que ela ocorre devido à capacidade que todos possuem de não apenas “contemplar”, ser um mero expectador da cultura, mas também de participar de sua concepção, de desenvolvê-la e transmiti-la. Isso contribui para o enriquecimento tanto individual quanto coletivo dentro de uma sociedade. Ampliando esta idéia, é possível dizer que a própria sociedade só pode existir devido aos padrões culturais.

Para Caldas (1986), um padrão cultural resulta de interação social e exerce função de conservar uma forma de organização social. O autor acrescenta:

Pois bem, sem os padrões culturais, nenhuma sociedade, seja ela primitiva ou civilizada, teria chances de funcionar ou sobreviver. Não basta apenas respeitá-los, é necessário perpetuá-los. O sistema de organização de uma sociedade, ou seja, estrutura e organização social, que são, na verdade, parte integrante da sua cultura, estaria seriamente comprometido se os padrões culturais não fossem passados de uma geração para outra. Sem cultura não haveria sistemas sociais da espécie humana e, conseqüentemente, o homem estaria impossibilitado de criar sua sociedade (CALDAS, 1986, p. 15).

Cultura não é o mesmo que educação, apesar de muitas vezes ser confundida com esta (COELHO, 2006), mas ao lado da educação, ela pode ser utilizada como instrumento para a inclusão e redução das desigualdades sociais.

Do ponto de vista econômico, o setor cultural vem ganhando cada vez mais espaço nas últimas décadas, tanto no cenário interno quanto nas relações internacionais. As artes geram empregos, estimulam o desenvolvimento comercial e residencial e contribuem para elevar a receita de estabelecimentos que se beneficiam com o aumento do fluxo de pessoas, como os restaurantes, hotéis, lojas de varejo e estacionamentos. Uma cidade que concentra grande atividade artística recebe um contínuo fluxo de receitas.

A economia, com todos os seus cálculos, estatísticas, leis e modelos pode não ser vista com bons olhos pela maioria dos que estão envolvidos no meio cultural. Mas é inegável que a sociedade capitalista moderna é movida em função de fatores econômicos. Assim, os agentes culturais, ao focar-se única e exclusivamente na estética, na livre expressão, na paixão pelas artes, acabam por negligenciar o aspecto econômico do setor. Isso, na opinião de Tolila (2007) é mais prejudicial do que benéfico, pois deixa o campo livre para as pressões negativas. Para o autor, pensar a economia deste setor não constitui de modo algum uma derrota dos argumentos humanistas a respeito da cultura. Pensar a economia do setor cultural é uma arma para a cultura. Uma arma de que o setor deve se apossar para melhorar sua própria visão das coisas, defender suas escolhas e sua existência, participar de maneira ativa do seu desenvolvimento futuro.

Em sua obra, Tolila busca organizar de forma clara as justificativas econômicas para o setor da cultura. Basicamente são destacados três pontos principais: como setor econômico propriamente dito (financiamentos, montante de vendas, valores patrimoniais, empregos, etc.), como setor com impactos diferentes sobre outros setores (turismo, imobiliário, design industrial, etc.) e como setor participante, como a educação e a pesquisa, na formação das capacidades requisitadas pelas novas economias do conhecimento.

Como setor propriamente dito, um simples exemplo resume a questão: a partir de 1996, as vendas internacionais de produtos culturais (filmes, livros, músicas, programas de televisão e software) representaram o primeiro setor de exportação dos Estados Unidos, com um volume superior a 60 bilhões de dólares, nitidamente acima dos setores tradicionais de agricultura, automotivo, aeroespacial ou de defesa.

Tolila apresenta também dados sobre outro país desenvolvido, a França, e sobre um país em desenvolvimento, o México. De acordo com o autor, na França, em 2002, o consumo cultural doméstico em bens e serviços culturais era de 38,150 bilhões de euros, o que equivale a 4,6% do consumo doméstico total. O conjunto da receita das atividades culturais, segundo seus financiamentos, chegava a 62,503 bilhões de euros, ou 4% do PIB. O emprego cultural global, por sua vez, representava 434.000 empregos “equivalente período integral”, ou 2,1% da população economicamente ativa e um volume de empregos equivalente ao do comércio de automóveis. Quanto ao México, é citado um estudo realizado por Ernesto Piedras que aponta para a cultura como detentora de um peso em cerca de 5,7% do produto interno bruto (PIB) mexicano (sem contar o peso da pirataria “mafiosa”)<sup>5</sup>. No caso do Brasil, também são encontradas cifras bastante significativas, como será analisado em detalhes mais adiante.

O impacto do setor cultural sobre outros setores é exemplificado com o caso do turismo. Apesar de reconhecer a dificuldade de se isolar a cultura como um fator autônomo de poder de atração, Tolila afirma que a cultura de um país tem um forte papel em seu poder de atração turística em geral. Uma cidade que reconhecidamente possui uma efervescente atividade cultural, como Paris, por exemplo, é uma opção turística muito requisitada, principalmente pela parcela da população com maiores recursos financeiros. O turismo cultural atrai justamente um público que tem condição de gastar mais, possibilitando o desenvolvimento de toda uma rede de estabelecimentos que visam atender a demanda deste público, como hotéis, bares, restaurantes, etc. Se fosse possível uma mensuração precisa de todo o impacto econômico da cultura, parte da receita e muitos dos empregos gerados por esses estabelecimentos deveriam ser incluídos como resultado indireto das atividades culturais.

A terceira forma de se justificar a importância econômica do setor cultural diz respeito ao papel deste setor como agente participante na formação das capacidades requisitadas pelas novas economias do conhecimento. O próprio capitalismo já percebeu que a possibilidade de evolução nos níveis de produtividade depende cada vez mais do envolvimento psíquico dos trabalhadores do que de outros fatores como aperfeiçoamento técnico ou processual. Isso tem feito as relações de produção evoluírem de forma a procurar responsabilizar o indivíduo, fazendo com que o envolvimento deste com seu trabalho adquira um nível que envolva sentimentos como desejo, paixão e realização pessoal. Quanto mais esses indivíduos se

---

<sup>5</sup> PIEDRAS, E. *Cuanto vale la cultura*. Contribución económica de las industrias protegidas por el derecho de autor em México. México, Canien/Sogem/Sacm, 2004.

apaixonarem por seus trabalhos, mais eles farão a criatividade, a perspicácia, o desejo humano, trabalhar em concordância com os ideais do capitalismo, mais inovações serão geradas para aumentar a produtividade.

Se a condição do desempenho econômico global de um país na competição aberta pela nova economia é a inovação, então é preciso admitir que a cultura, as práticas culturais e as indústrias culturais, como atividades altamente simbólicas, isto é, atividades que apelam às mais importantes capacidades intelectuais e emocionais dos indivíduos, participam integralmente, e da mesma forma que a educação, a pesquisa ou a formação de forças produtivas adaptadas à inovação, da construção de um “capital humano” que possui as funções simbólicas necessárias e, geralmente, uma economia psíquica capaz de evoluções, criações, antecipação e mobilização (TOLILA, 2007, p. 92).

Mas as atividades culturais não participam da elaboração de novas forças produtivas apenas no sentido de elaboração final das capacidades dos indivíduos. Ainda seguindo o pensamento de Tolila, as atividades culturais desempenham também o papel de consolar as fadigas dos trabalhadores, servindo como forma de recreação, entretenimento. Estas fadigas, devido ao envolvimento psíquico, tornaram-se muito mais nervosas que musculares. Essas questões não apenas reinterpretem o problema do valor econômico da cultura como também fazem dela um elemento essencial de compreensão dos comportamentos econômicos. Assim, a cultura aparece como um dos fatores que entram na economia do conhecimento da mesma maneira que a educação ou a pesquisa científica.

O último ponto a ser analisado para justificar a importância da cultura diz respeito à utilização desta como instrumento de geração e manutenção do poder. Para Brant (2004), Governos, empresas e pessoas utilizam cada vez mais o domínio do conhecimento e da cultura como expedientes de manutenção e de conquista de poder.

Toffler (2003), ao analisar o perfil da sociedade do século XXI pela análise das transformações na natureza do poder, identifica três diferentes fontes de poder: a violência, a riqueza e o conhecimento. A violência, que é usada principalmente para punir, é a menos versátil das fontes de poder. A riqueza, que pode ser utilizada tanto para premiar quanto para punir, tem ainda a possibilidade de ser convertida em muitos outros recursos, sendo, portanto, um instrumento de poder muito mais versátil. O conhecimento, no entanto, é o mais flexível e básico, já que pode ser usado para evitar desafios que poderiam exigir o uso da violência ou da riqueza, e pode, muitas vezes, contribuir para persuadir os outros a agirem de maneira desejada a partir do interesse próprio.

A centralidade do conhecimento como principal fator de produção e fonte de poder da mais alta qualidade, faz com que o setor cultural se destaque como estratégico para qualquer país que queira exercer poder, ou mesmo sobreviver no novo cenário mundial. Não é por acaso a preocupação de muitos países de proteger sua indústria cultural, como, por exemplo, o caso dos Estados Unidos que faz questão de incluir exigências relacionadas a essa indústria nas negociações bilaterais de comércio. A cultura é imposta como contrapeso nas negociações de arroz, açúcar, aço, computadores, etc. (BRANT, 2004).

Como já foi destacado anteriormente, é estreita a relação entre cultura e conhecimento. Tanto é verdade que uma pessoa que, reconhecidamente, possui grande conhecimento, é freqüentemente identificada como “pessoa culta” e costuma, em geral, obter um “status social” diferenciado em razão deste reconhecimento. Uma das formas das camadas superiores da sociedade buscarem a diferenciação, legitimando seu poder sobre as classes inferiores, é justamente por meio de atividades culturais também ditas “superiores”:

[...] as elites aristocráticas procuram criar uma ‘elite cultural’ própria. Com isso pretendem que certos traços essenciais de sua cultura, como as formas de relação social, os passatempos, padrões de discurso, assim como várias técnicas e sistemas de conhecimento não sejam compartilhadas pelos demais.

[...] o discurso ‘culto’ dessas camadas privilegiadas as separa da plebe; essa é uma das mais importantes barreiras sociais entre as classes de uma sociedade estratificada (MANNHEIM, 1974, p. 177).

Hoje em dia, os centros de poder da sociedade se preocupam com a cultura, procuram defini-la, entendê-la, controlá-la, agir sobre seu desenvolvimento, existindo, portanto, instituições públicas encarregadas dessas questões. Da mesma forma, a cultura é uma esfera de atuação econômica, com empresas diretamente voltadas para ela. Assim, as preocupações com a cultura são institucionalizadas, fazem parte da própria organização social. Expressam seus conflitos e interesses, e nelas os interesses dominantes da sociedade manifestam sua força. As preocupações com a cultura mantêm sua proximidade com as relações de poder. Continuam associadas com as formas de dominação na sociedade, e continuam sendo instrumentos de conhecimento ligados ao progresso social (SANTOS, 2007, p. 82).

## 1.2. O Setor Cultural no Brasil

Apesar da existência de diversas pesquisas e estudos na área cultural realizados pelo Ministério da Cultura - MinC, pela Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE e por outras entidades governamentais e não-governamentais, ainda não se consolidou, no Brasil, uma produção sistemática, atualizada e coordenada de informações e indicadores culturais. Ainda que seja importante mensurar, compreender e explicar as diferentes dimensões da cultura, há grandes dificuldades em cada informe nacional devido à insuficiência e dispersão das informações e à precariedade de dados estatísticos sobre as atividades de produção e serviços de bens culturais (LINS, 2006).

Em 2004, num esforço para desenvolver uma base consistente e contínua de informações relacionadas ao setor, teve início um convênio entre o IBGE e o Ministério da Cultura. Como resultado deste convênio, começa a ser viável a criação de indicadores culturais de modo a fomentar estudos, pesquisas e publicações, fornecendo ao Governo e entidades privadas, informações que auxiliam o processo de tomada de decisão e ajudam a entender melhor o desenvolvimento do setor.

Esta proposta se concretizou no dia 17 de dezembro de 2004, com a assinatura do acordo de parceria entre o IBGE e o MinC, com o objetivo de (LINS, 2006): 1) organizar e sistematizar informações relacionadas ao setor cultural a partir das pesquisas existentes na Instituição; 2) formular uma estratégia para construção de um conjunto articulado de estatísticas e indicadores culturais; 3) propor o desenvolvimento de linhas de pesquisa para suprir as lacunas existentes na produção de estatísticas nacionais e; 4) a longo prazo, expandir a capacidade específica de análise para esse setor com a construção de uma conta satélite para medir o peso da cultura no produto interno bruto nacional.

A publicação “Sistema de Informações e Indicadores Culturais - 2003-2005”, fruto deste trabalho, foi publicada em 2007 pelo IBGE e traz algumas estatísticas interessantes sobre a dimensão do setor cultural no Brasil, consolidadas a partir do resultado de sete base de dados regularmente produzidas pela Instituição.

Em 2005, conforme as informações da Tabela 1, mais de 321 mil empresas atuaram no setor cultural, o equivalente a 5,7% do total de empresas formalmente constituídas no País. Elas ocuparam, aproximadamente, 1,6 milhão de pessoas das quais 1,1 milhão eram

assalariadas. As pessoas ocupadas assalariadas nas atividades culturais auferiram, em média, remunerações médias mensais mais elevadas que o total de pessoas ocupadas em todas as atividades. O salário médio mensal em 2005 foi de R\$ 1.060,48, enquanto o valor registrado para as atividades culturais foi de R\$ 1.565,74, ou seja, cerca de 47,64% superior.

No período de 2003 a 2005, o crescimento do total de empresas no Brasil foi de 9,3%, ou seja, muito inferior ao crescimento do número de empresas que atuavam na produção cultural brasileira. Estas tiveram um aumento de 19,44% no mesmo período.

O valor movimentado em 2005, referente aos salários e outras remunerações do pessoal ocupado no setor cultural, foi superior a 23,5 bilhões, com um crescimento de 32,41% em relação ao montante de 2003. Entretanto, o número de pessoas ocupadas no setor não cresceu na mesma proporção (apenas 14,24%). Isso talvez explique o fato da remuneração média mensal na área cultural estar acima da média de todas as atividades.

**Tabela 1 – Número de empresas, pessoal ocupado total e assalariado, salários e outras remunerações no total das atividades e nas atividades do setor cultural - Brasil - 2003-2005**

Ano	Número de empresas	Pessoal ocupado em 31.12		Salários e outras remunerações (1 000 R\$)
		Total	Assalariado	
<b>Total das atividades</b>				
2003	5 185 573	35 674 496	28 472 834	340 789 827
2004	5 371 291	37 577 520	30 346 961	390 053 920
2005	5 668 003	39 585 647	32 224 240	444 252 611
<b>Atividades do setor cultural</b>				
2003	269 074	1 431 449	1 007 158	17 821 912
2004	291 321	1 512 528	1 071 395	20 595 714
2005	321 395	1 635 294	1 159 392	23 598 965
<b>Participação do setor cultural no total das atividades (%)</b>				
2003	5,2	4,0	3,5	5,2
2004	5,4	4,0	3,5	5,3
2005	5,7	4,1	3,6	5,3

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Cadastro Central de Empresas 2003-2005. In: IBGE, Diretoria de Pesquisas. Sistema de informações e indicadores culturais: 2003-2005. Rio de Janeiro: IBGE, 2007.

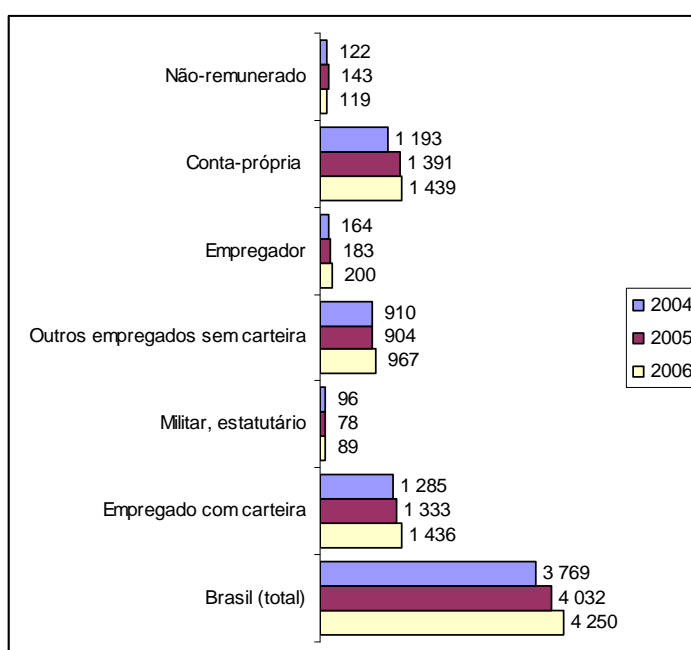
Essas informações foram consolidadas a partir do Cadastro Central de Empresas - CEMPRE do IBGE que dispõe de informações cadastral e econômica de todas as empresas e outras organizações (órgãos da administração pública e instituições sem fins lucrativos) formalmente constituídas no País, independente da atividade exercida ou da natureza jurídica. Todavia, essas informações não refletem a real dimensão do setor cultural por não

considerarem as atividades informais, que geram emprego e renda, mas que não apresentam um registro formal.

Observando dados de uma outra pesquisa do IBGE, a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios - PNAD, é possível verificar que, na verdade, o setor cultural tem um peso ainda maior na economia do País. A PNAD é uma pesquisa domiciliar e, por isso, apresenta diferenças significativas em comparação às pesquisas econômicas realizadas em empresas. Enquanto nas pesquisas econômicas todas as informações são relativas às empresas com registro no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica – CNPJ, nas pesquisas domiciliares o trabalho pode ser exercido em qualquer tipo de empreendimento tenha ou não registro formal.

O Gráfico 1, elaborado com dados das PNADs de 2004 a 2006, mostra a posição na ocupação do trabalho principal das pessoas de 10 anos ou mais de idade que estavam ocupadas no setor cultural. Verifica-se claramente a grande informalidade do setor que, em 2006, tinha apenas 33,78% das pessoas ocupadas trabalhando com carteira assinada. Em cada cinco postos de trabalho no setor cultural, aproximadamente três eram ocupados por empregados sem carteira ou trabalhadores por conta própria. O total de pessoas ocupadas vem crescendo mais de 1% a cada ano, atingindo 4,2 milhões de pessoas em 2006.

**Gráfico 1 – População de 10 anos ou mais de idade, ocupada no setor cultural, segundo a posição na ocupação do trabalho principal - Brasil - 2004-2006 (1000 pessoas)**

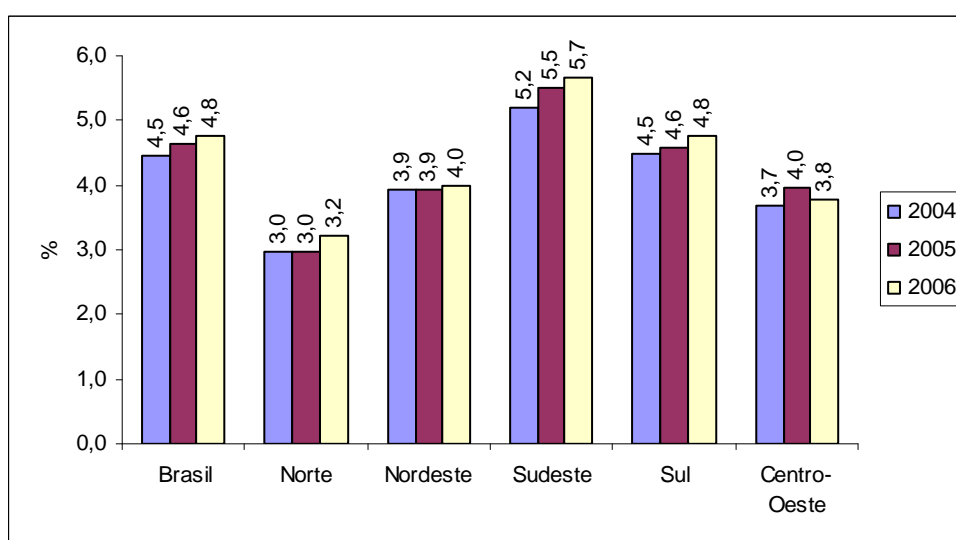


Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2004-2006. In: IBGE, Diretoria de Pesquisas. Sistema de informações e indicadores culturais: 2003-2005. Rio de Janeiro: IBGE, 2007.



Esses 4,2 milhões de pessoas representam, aproximadamente, 4,8% do total de trabalhadores brasileiros (89,3 milhões). Mas esta é apenas a média nacional, existindo regiões no país onde a fatia do setor cultural é ainda mais representativa. O Gráfico 2 mostra que na região Sudeste, 5,7% dos trabalhadores estavam vinculados a ocupações ou atividades relacionadas à cultura em 2006. Por outro lado, na região Norte, este percentual era de apenas 3,2%.

**Gráfico 2 – Percentual de pessoas de 10 anos ou mais de idade, ocupadas na semana de referência no setor cultural - 2004-2006**



Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2004-2006. In: IBGE, Diretoria de Pesquisas. Sistema de informações e indicadores culturais: 2003-2005. Rio de Janeiro: IBGE, 2007.

Ainda de acordo com a PNAD, a predominância dos trabalhadores no setor cultural continua sendo do sexo masculino, apesar de a participação do trabalho feminino estar crescendo ao longo dos últimos anos.

Vale lembrar que o fato do setor cultural estar se desenvolvendo de maneira acentuada do ponto de vista econômico não significa necessariamente que a produção cultural está sendo democratizada ou que o tecido social esteja sendo reconstituído por meio da cultura. Como afirma Brant (2004), a respeito da realidade brasileira, esses dados não correspondem à realidade da produção cultural e refletem apenas a mais consolidada das indústrias de produtos culturais. Uma maneira de compreender um pouco melhor a realidade do país seria analisando sua infra-estrutura cultural.

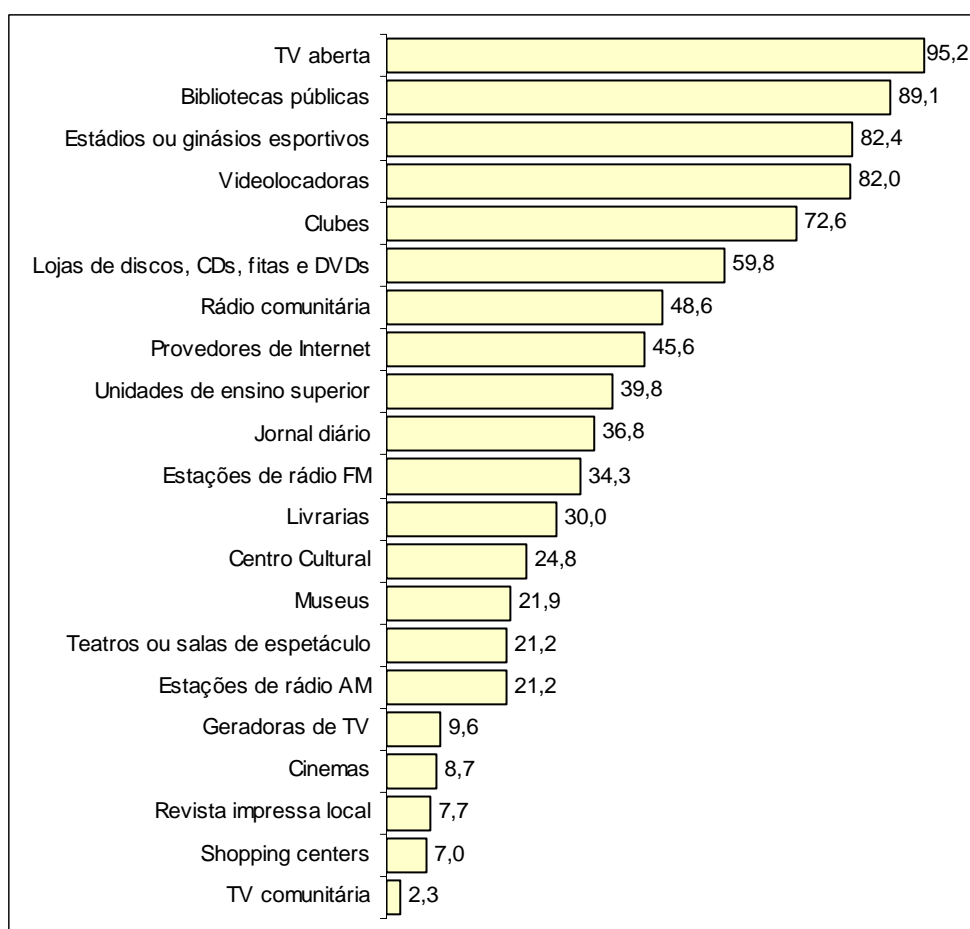
A pesquisa de Informações Básicas Municipais (MUNIC), também realizada pelo IBGE, é a principal fonte de dados estatísticos sobre os equipamentos culturais do país, tais como bibliotecas públicas, museus, teatros ou salas de espetáculo, cinemas, clubes, videolocadoras, livrarias, geradoras de TV, bandas de música, etc.. Esta pesquisa permite uma compreensão do nível geral da infra-estrutura cultural brasileira, apontando sua evolução por meio da análise da presença ou não, além da quantidade, de determinados equipamentos culturais nos municípios.

Analisando a última edição desta pesquisa, a MUNIC 2006, pode-se notar a grande carência de equipamentos e serviços culturais em todo o Brasil. O Gráfico 3 mostra que tanto um museu, quanto um teatro, ou mesmo um centro cultural pode ser encontrado em menos de 25% dos municípios brasileiros. A situação do cinema é ainda mais crítica, apenas 8,7% dos municípios possuem este tipo de estabelecimento, o que torna o cinema um privilégio para poucos. A biblioteca pública é o equipamento cultural mais difundido no país, 89,1% dos municípios a possuem, seguidas pelos estádios ou ginásios esportivos (82,4%), videolocadoras (82%) e clubes (72,6%).

A análise do Gráfico 3, associada à idéia de que um dos traços característicos da cultura de massa é justamente o fato de que ela não é feita por aqueles que a consomem (COELHO, 2007), remete a constatação de que o principal veículo transmissor deste tipo de cultura é a TV. Enquanto a TV aberta está presente em mais de 95% dos municípios, apenas 9,6% do total possui geradoras de TV. A TV comunitária, por sua vez, existe somente em 2,3% dos municípios brasileiros.

A presença considerável de equipamentos como as videolocadoras (82%) e as lojas de disco, CDs, fitas e DVDs (59,8%), quando comparada à taxa muito mais modesta das livrarias (30%), sinalizam uma característica do consumidor cultural brasileiro, muito mais propenso a comprar um CD/DVD ou a alugar um filme do que a adquirir um livro.

**Gráfico 3 – Percentual de municípios que possuem equipamentos culturais e meios de comunicação, segundo o tipo - 2006**



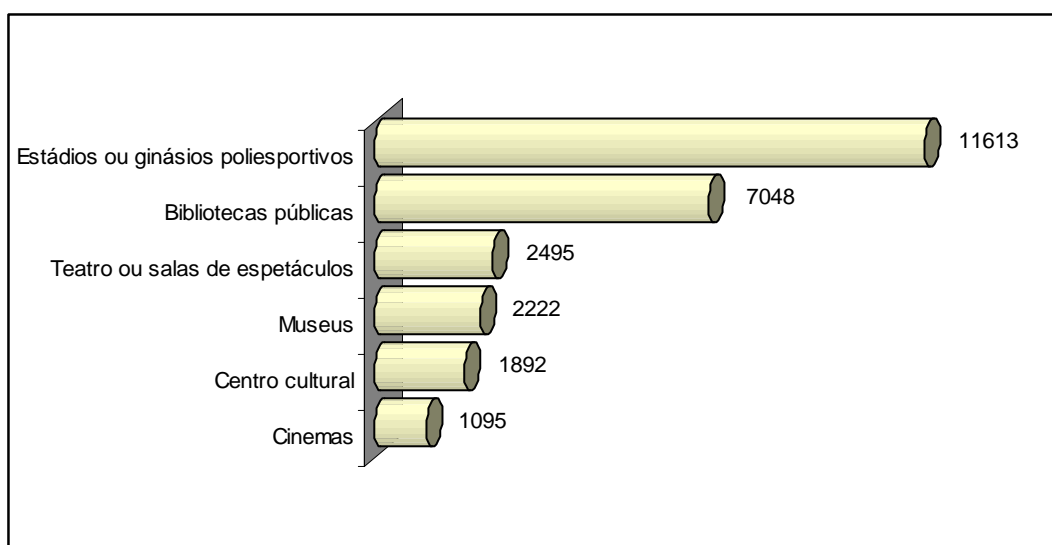
Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de População e Indicadores Sociais. Pesquisa de Informações Básicas Municipais, 2006.

Apesar de ser grande o número de bibliotecas, é importante lembrar que ainda existem aproximadamente 600 municípios (10,9%) que não podem contar com nenhuma delas. Além disso, a pesquisa não diz nada a respeito da utilização destas por parte dos cidadãos, nem sobre a quantidade ou qualidade de seus respectivos acervos. De qualquer maneira, parece evidente que a utilização destes estabelecimentos poderia ser estimulada pelo poder público por meio de campanhas de incentivo à leitura.

O fato dos estádios ou ginásios esportivos e clubes também se destacarem, pode indicar que há, na cultura brasileira, uma forte característica associada à prática esportiva e a um tipo de associativismo nos clubes, também relacionado a práticas coletivas de esporte, além de outras formas de lazer. Isso gera indícios de que a dimensão esportiva poderia ter posição de destaque na elaboração de políticas públicas para o setor. Essas constatações são

corroboradas pelo Gráfico 4, que mostra, em números absolutos, a incidência muito maior de estádios ou ginásios poliesportivos no país em relação a qualquer outro equipamento cultural. Existem quase 2 estádios ou ginásios para cada biblioteca pública (o segundo maior número), ou ainda, mais de 10 para cada cinema.

**Gráfico 4 – Número de equipamentos culturais nos municípios brasileiros, segundo o tipo - 2006**



Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de População e Indicadores Sociais. Pesquisa de Informações Básicas Municipais, 2006.

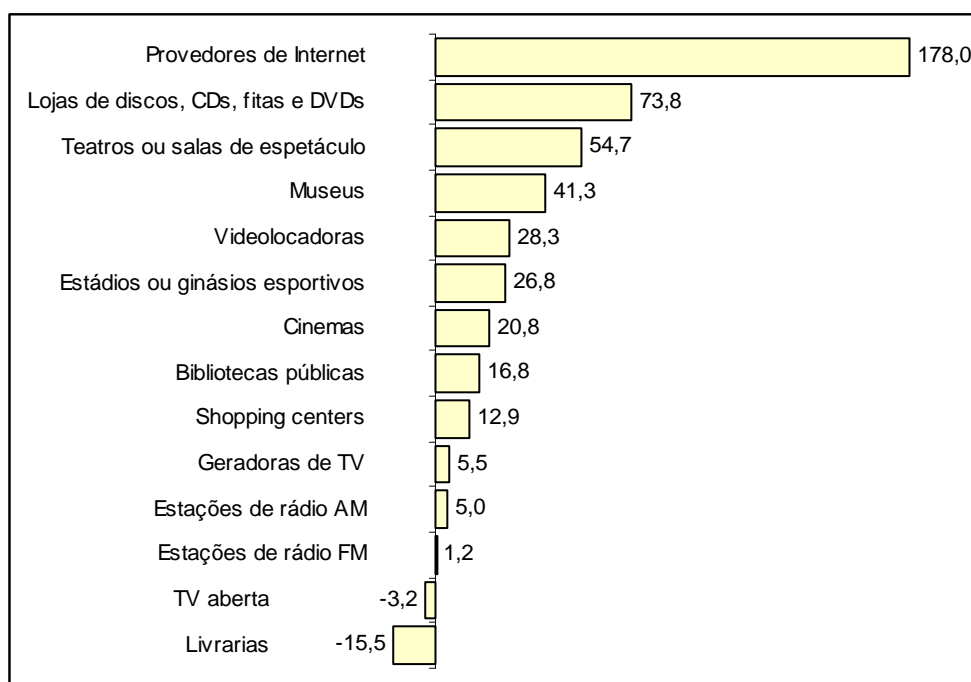
No Gráfico 5 é possível verificar a variação da existência dos equipamentos culturais para acompanhar sua evolução. Verifica-se que os equipamentos relacionados ao rádio e a TV pouco evoluíram, ou pior, no caso da TV aberta, houve até mesmo um pequeno regresso. As livrarias consistem no equipamento cultural que mais perdeu espaço nos municípios brasileiros, com uma redução de 15,5%, corroborando a característica supracitada do consumidor cultural que prefere a música ou o vídeo à leitura.

Shopping centers, bibliotecas públicas, cinemas, estádios ou ginásios esportivos e videolocadoras tiveram uma evolução considerável, variando de 12,9% (shopping centers), até 28,3% (videolocadoras). Os teatros ou salas de espetáculos e os museus estão entre os equipamentos culturais que, proporcionalmente, mais aumentaram sua presença nos municípios (54,7% e 41,3, respectivamente). Entretanto, é importante lembrar que mesmo

com este bom crescimento no período analisado, ainda constata-se que mais de 78% dos municípios continuam sem um único teatro, e o mesmo pode ser dito sobre os museus.

O destaque mesmo fica por conta dos Provedores de Internet, cuja existência nos municípios brasileiros evoluiu 178%, mostrando o forte e recente crescimento no País deste novo veículo de comunicação e a significativa ampliação do acesso às novas tecnologias digitais. As lojas de discos, CDs, fitas e DVDs, por sua vez, tiveram a segunda maior expansão (73,8%).

**Gráfico 5 – Variação da existência de equipamentos culturais nos municípios brasileiros, segundo o tipo - período 1999/2006**



Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de População e Indicadores Sociais. Pesquisa de Informações Básicas Municipais, 1999/2006.

Outro dado interessante constatado pela MUNIC 2006 diz respeito aos órgãos gestores da cultura nos municípios. Em 72% deles ainda predomina a cultura acoplada a outros temas e em 12,6% o setor é subordinado a outra secretaria, ou seja, configurando-se um status menor. Somando-se os dois percentuais, é possível verificar que em 84,6% dos municípios brasileiros não há órgãos exclusivos para gerir a cultura. Quando a cultura está em conjunto com outras políticas setoriais, ela costuma ser considerada de forma marginal. Além disso, 42% dos municípios brasileiros não têm uma política cultural formulada, o que significa dizer que a

cultura ainda não está incluída na agenda das políticas públicas de uma alta porcentagem dos governos municipais.

No que se refere aos hábitos culturais dos brasileiros, há evidências de que eles estejam bastante atrelados às atividades de fruição de bens da indústria cultural e dos meios de comunicação de massa, em contraste com baixíssimos graus de fruição de formas de cultura erudita ou não industrializada como, por exemplo, teatro, museus, exposições, espetáculos de dança, etc. Uma dessas evidências é justamente a baixa presença, nos municípios brasileiros, de equipamentos culturais ligados a estes tipos de atividades culturais.

Outra evidência, em especial no que tange ao comportamento da população jovem, pode ser encontrada na pesquisa “Juventude: Cultura e Cidadania”, realizada pela Fundação Perseu Abramo em 1999 que teve como um de seus objetivos investigar o grau de inserção cultural dos jovens brasileiros, examinando tanto seus hábitos de consumo e fruição quanto de produção cultural. Foram entrevistados jovens de 15 a 24 anos de 9 regiões metropolitanas do Brasil.

De acordo com esta pesquisa, sair com os amigos (29%), assistir TV (27%) e a ir a danceterias, bares e restaurantes (25%) são atividades mais comuns, citadas espontaneamente, feitas pelos jovens urbanos nas suas horas livres nos finais de semana. Considerando-se apenas as horas livres dos dias da semana (2º a 6º feira), assistir televisão sobe para 55%, 36% ouvem música e rádio, 20% saem ou conversam com amigos e 15% lêem revistas, livros ou jornais.

Entre 33 atividades de lazer e culturais estimuladas, destacaram-se como as que são feitas com maior frequência ir a shopping center (64% haviam feito nos últimos 30 dias), passear em praça ou parque público (59%), ir a festa em casa de amigo/a (52%), a bar com amigos/as (45%), ao Mc Donalds ou outra lanchonete (45%), dançar em baile, gafieira, danceteria ou semelhante (40%).

A maioria nunca foi na vida a um espetáculo de ballet clássico (88%) ou de dança moderna (77%), a um concerto de música clássica (86%), a um debate público ou conferência (78%), a uma exposição de fotografia (72%), a um museu de arte (52%). Foram ao menos uma vez na vida a show de música brasileira 70% (48% no último ano), contra 59% que nunca foram a show de rock, pop ou funk. Foram ao cinema no último ano 56% (24% nos

últimos 30 dias, mas 15% nunca na vida) e ao teatro apenas 24% no último ano (46% nunca na vida).

### **1.3. Cultura e Mercado**

Não é possível ignorar o fato de que a atuação do mercado nas questões que envolvem as artes desempenha um papel fundamental no processo de desenvolvimento de todo o setor cultural, influenciando não apenas a velocidade deste desenvolvimento, mas também, contribuindo para definir a direção na qual ele ocorre.

Entretanto, nem todos possuem uma visão otimista da influência do mercado nas artes. Se por um lado alguns consideram esta influência emancipadora, para outros ela caracteriza-se como opressiva. A visão de que o mercado é tido como opressivo e hostil ao verdadeiro “valor das artes”, é imposta pelo antigo e tradicional, ainda que prevalecente, predomínio da cultura erudita na gestão cultural pública. Já a segunda visão, típica do neoliberalismo, de que o mercado atua como emancipador ao contribuir para o desenvolvimento das artes, é acionada na área cultural pela força da grande mídia que, a pretexto de proteger a sociedade contra o dirigismo estatal, tenta exorcizar qualquer avanço da regulação pública em sua esfera ampliada de interesses econômicos e políticos (DURAND, 2007, p. 5).

Essas duas idealizações do mercado, simplistas e antagônicas, ao invés de gerarem debates produtivos, acabam, por um lado, travancando o avanço da gestão pública da cultura (DURAND, 2007) e, por outro, reduzindo substancialmente os benefícios que o mercado poderia proporcionar ao setor cultural. Isso porque, como o próprio Durand afirma, o mercado é socialmente construído e não deve ser tomado como “uma categoria mágica e abstrata”.

Essa constatação leva à necessidade de que a relação entre mercado e cultura seja analisada de forma mais ampla, abdicando-se dos pré-conceitos, e procurando entender de fato como esta relação ocorre e quais seus pontos positivos e negativos. Assim, antes de se condenar o investimento ou patrocínio cultural realizado pelas empresas, muitas vezes caracterizado como marketing cultural, é muito mais produtivo estudar seu funcionamento. Como afirma Brant (2004) em relação à aplicação dos métodos e técnicas do marketing ao mundo da cultura, a chave é utilizá-los a favor da atividade cultural, levando em conta os

limites técnicos, orçamentários e, principalmente, éticos que são peculiares a ela, sem necessariamente cooptá-la às premissas do “marketismo”.

O investimento em cultura entendido como mais “desinteressado”, é o mecenato. Ele remonta à Antiguidade e normalmente tem uma motivação social ou pessoal. Já o patrocínio cultural é um investimento que é realizado visando uma contrapartida, como, por exemplo, uma valorização da marca. Como o mecenato não é explorado publicamente, apenas o patrocínio é de interesse comercial das empresas, o que o torna alvo da maioria das críticas.

### Quadro 2 – Distinções entre patrocínio e mecenato

<b>Tipo de Atividade</b>	<b>Patrocínio</b>	<b>Mecenato</b>
<b>Motivação</b>	Comercial	Social ou pessoal
<b>Objetivos</b>	Notoriedade, imagem da marca, endomarketing, relacionamento com a sociedade, etc.	Participação social da satisfação pessoal do mecenas
<b>Contrapartida</b>	Comercial (investimento na marca / empresa)	Social (investimento na sociedade)
<b>Exploração na comunicação</b>	Sim	Não
<b>Continuidade</b>	Fundamental	Desejável
<b>Inter-relações</b>	Com as demais ferramentas de comunicação da empresa	Com o programa de responsabilidade social da empresa

Fonte: REIS, Ana Carla Fonseca. Marketing cultural e financiamento da cultura: teoria e prática em um estudo internacional comparado. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. p. 14.

Embora o patrocínio normalmente seja considerado como parte do processo de definição de marketing cultural de uma empresa (que contempla diagnóstico da situação atual, visão que pretende atingir, delineamento da estratégia para atingi-la, identificação de uma linha de patrocínio, implementação e avaliação), também é possível que seja praticado de forma mais pontual (REIS, 2003, p.12) e tem muito a oferecer às empresas. De acordo com Brant (2004), este tipo de investimento tem a capacidade de:

- Gerar eventos que possam atrair os diversos públicos de interesse do patrocinador (clientes, acionistas, fornecedores, jornalistas, formadores de opinião, funcionários, público em geral);



- Gerar produtos (livros, catálogos, fitas de vídeo, CDs, CD-ROMs) para distribuição como brinde e ação de relacionamento ou fidelização;
- Proporcionar visibilidade, tanto na mídia espontânea (publicação de matérias jornalísticas em jornais, rádios, TV, revistas, Internet) quanto na paga (anúncio publicitário).

Quando este patrocínio ganha uma importância substancial dentro do planejamento estratégico da empresa, ele passa a ser caracterizado como parte de um processo mais amplo de marketing cultural que, de acordo com Reis (2003), pode ter diversos objetivos, dentre eles: estabelecer uma comunicação direta com o público-alvo; atrair, manter e treinar funcionários; estabelecer e manter relações duradouras com a comunidade; reforçar ou aprimorar a imagem corporativa ou da marca; manter ou incrementar o conhecimento da marca ou da empresa; potencializar o composto de comunicação da marca.

Para traçar e operacionalizar suas atividades de marketing cultural, as empresas normalmente utilizam uma das quatro formas a seguir (REIS, 2003, p. 68):

- Atuando de forma direta – neste caso, a empresa se encarrega da definição dos objetivos, seleção e contratação dos projetos, diretamente a instituições culturais, curadores, artistas ou seus intermediários. Outra forma de participação direta é através da associação com instituições culturais, associando o nome da empresa ao de um teatro, museu ou centro cultural cuja imagem seja compatível com a que pretende transmitir.
- Contratando um produtor cultural – a empresa traça os objetivos mas terceiriza o desenvolvimento, a implementação e, normalmente, a avaliação do projeto através de um produtor cultural.
- Contratando uma consultoria cultural – a empresa contrata uma consultoria para definir a melhor estratégia de marketing cultural ligada às suas próprias estratégias de marketing e comunicação. A consultoria realiza pela empresa o trabalho de análise, diagnóstico, planejamento e recomendação de atuação na área cultural, da mesma forma que outras consultorias atuam no setor estratégico, financeiro, etc. A partir

disso, a empresa pode implementar a estratégia sugerida diretamente ou recorrendo a um produtor cultural.

- Criando uma fundação ou centro cultural – mais do que uma forma de operacionalizar um projeto pontual, o estabelecimento de uma fundação ou centro cultural sem fins lucrativos, tendo como mantenedora a empresa, reflete seu compromisso de longo prazo com o desenvolvimento do setor cultural e a promoção do acesso da comunidade a atividades culturais.

No Brasil, apesar dos avanços verificados em alguns casos bem-sucedidos, o vínculo das empresas com a atividade cultural ainda é frágil, pouco consolidado e impulsionado muitas vezes apenas pelos benefícios das leis de incentivo à cultura (BRANT, 2004, p. 81). Se mal planejado, o patrocínio cultural pode não trazer os retornos esperados. Um projeto cultural terá mais condição de proporcionar as contrapartidas esperadas pela empresa se for um projeto comprometido com o desenvolvimento humano e social, alinhado às características da marca que busca promover, e que proponha ações concretas que permitam perceber o projeto como um investimento em favor da comunidade na qual está inserido. Essa necessidade de se aliar o investimento em cultura, que atrai público, a resultados também sociais é apontada por Brant em razão da constatação de que, isoladamente, a ação cultural agrega de forma frágil e menos duradoura valores positivos à marca do patrocinador.

Aqui cabe um ponto de crítica forte ao patrocínio cultural privado. Sendo verdade que a associação do projeto cultural a uma causa social é mais atraente para a empresa, a tendência desta ao patrocinar a cultura seria a de instrumentalizá-la como uma ferramenta de transformação social. É evidente que o país necessita deste tipo de atuação, mas será uma grande perda para o setor cultural se o patrocínio por parte das empresas limitar-se a este tipo de projeto. Cabe aos agentes culturais entender a dinâmica destes processos e buscar encontrar formas de justificar perante a empresa o patrocínio de projetos culturais que não necessariamente tenham este viés social.

Particularmente no Brasil, a atuação das empresas na área cultural inicia um processo de desenvolvimento mais acentuado a partir do final da década de 80 e início da década de 90. Muitos fatores explicam este “despertar” que foi impulsionado pela Lei Rouanet. Nesse período, principalmente os bancos passaram a investir grandes quantias em projetos culturais. O contexto de abertura do espaço público e de favorecimento pelas políticas econômicas

tornou mais urgente para os bancos o trabalho sobre a “opinião pública”, o que ajuda a explicar o grande investimento dos bancos na cultura a partir deste período, no qual a preocupação com a “imagem institucional” ganhou destaque (ROCHA, 2007).

#### **1.4. Avaliação de Resultados no Setor Cultural**

É crescente a demanda do setor cultural no sentido de que os tomadores de decisões arbitrem as alocações de recursos de maneira racional e quantificada para justificar democraticamente suas escolhas perante os cidadãos. Num período de expansão econômica geral, as coisas funcionam normalmente, mas o mesmo não acontece em um período de crise ou instabilidade econômica. Isso porque é nesses momentos difíceis que se percebe a falta de instrumentos de diálogo e de convicção (TOLILA, 2007, p. 18).

Este processo afeta diretamente as instituições culturais que precisam encontrar uma forma de legitimar sua existência e provar seu valor em um mundo onde quantificar resultados é fundamental. Sem informações detalhadas de suas atividades e desempenho, a captação de recursos, que já é bastante complicada, torna-se ainda mais difícil.

Assim, as instituições culturais, bem como outras organizações sem fins lucrativos, estão percebendo que para gerir uma organização é necessário haver uma estratégia bem definida e um sistema de indicadores que possibilite o acompanhamento do sucesso ou fracasso da estratégia adotada.

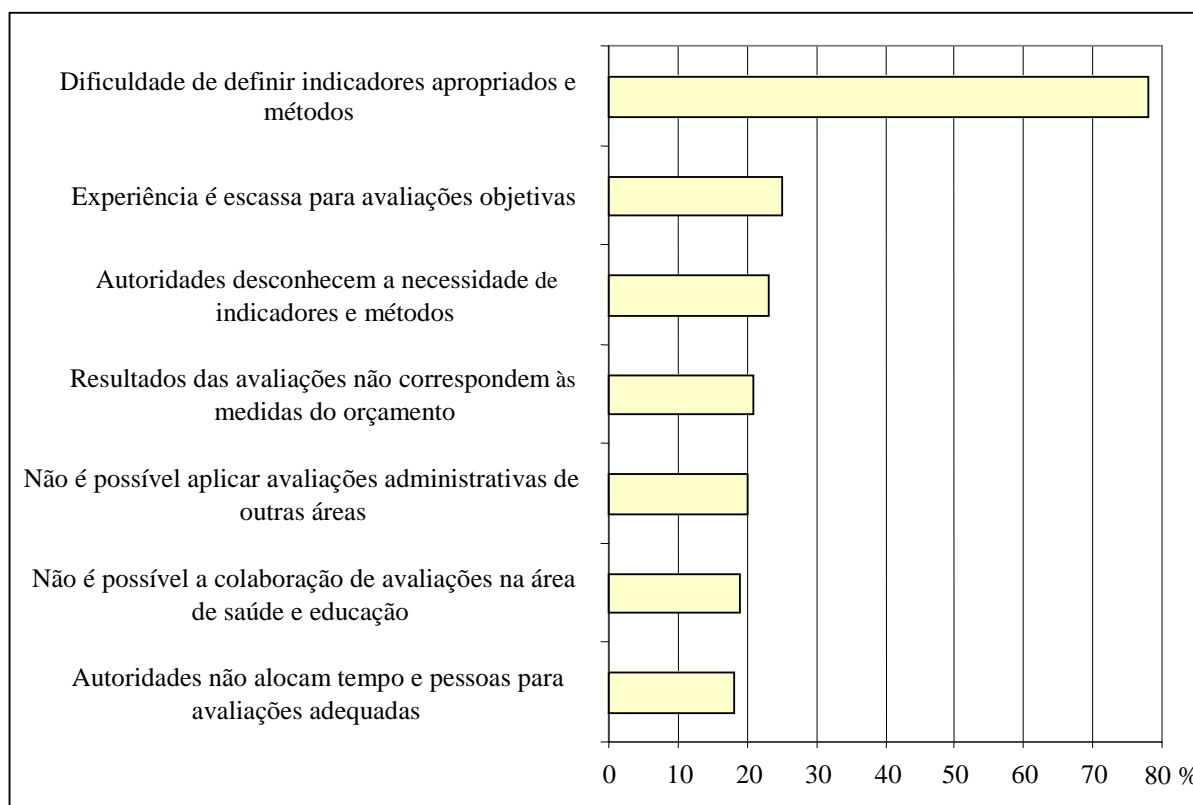
Normalmente a avaliação de desempenho foca na eficiência gerencial e em indicadores financeiros enquanto omitem indicadores e critérios que avaliam o valor cultural. Considerando o seguinte exemplo hipotético: o projeto A atinge 90% de taxa de presença e alta satisfação do cliente, enquanto o projeto B consegue apenas 50% de presença e não atinge a mesma taxa de satisfação. Claramente, por uma perspectiva operacional, o projeto A obteve melhores resultados. Entretanto, uma explicação mais detalhada mostra que o projeto A consiste em um espetáculo musical de um famoso artista, enquanto o projeto B é voltado para ampliar o acesso à cultura dos menos favorecidos. A avaliação não deveria refletir também esses fatores? (YOSHIMOTO, 2005).

Isso não significa que as instituições culturais devam ignorar as formas de avaliação tradicionais. O projeto B teve uma taxa de presença muito baixa e poderia obter um resultado superior se conseguisse ampliá-la.

Um bom sistema de indicadores de desempenho que contribua para a gestão de instituições culturais deve contemplar tanto valores culturais quanto a eficiência e eficácia gerencial, o que torna a tarefa mais complicada.

Yoshimoto (2005) apresenta uma pesquisa realizada pelo JAFRA (Japan Foundation for Regional Art-Activities) com governos locais que mostrou que, apesar deles reconhecerem a necessidade de avaliar instituições culturais, quase 80% deles têm problemas ao definir indicadores de desempenho adequados e métodos (Gráfico 6).

**Gráfico 6 – Problemas ao Avaliar Instituições e Administrações Culturais**



Nota: Considera as sete primeiras respostas dos governos locais.

Fonte: JAFRA, Study to Improve the Policy Evaluation of Public Cultural Institutions (March 2005) in YOSHIMOTO, Mitsuhiro. The Evaluation of Cultural Institutions and Polices – Toward a Framework for Creative Evaluation. NLI Research, 2005. Traduzido pelo autor.

Matarasso (1996, p. 25) sugere um processo de cinco estágios para que um projeto cultural seja desenvolvido e tenha seu impacto avaliado:

1 – Planejamento: o primeiro estágio é estabelecer uma parceria entre os stakeholders e identificar os problemas, necessidades ou aspirações que serão trabalhados.

2 – Indicadores: definidos os objetivos e as estratégias para alcançá-los, deve-se decidir como saber quando os objetivos foram atingidos. Nesta fase, deve-se planejar como coletar as informações necessárias.

3 – Execução: neste estágio, todos os envolvidos no projeto saberão o que está sendo feito, o porquê, e como os resultados serão avaliados, e terão dado seus consentimentos a isto.

4 – Avaliação: ao término do projeto, evidências suficientes a partir do processo de monitoramento deverão estar disponíveis para serem comparadas aos indicadores escolhidos.

5 – Relatórios (prestação de contas): os diversos stakeholders podem discutir suas diferentes avaliações, identificando os pontos em comum e as discrepâncias entre elas. O relatório é essencial para fechar o projeto. O estágio final pode então se transformar no primeiro estágio do próximo ciclo do processo.

O segundo estágio, ou seja, a definição de indicadores, deve ser analisado com especial atenção. Se os indicadores forem mal definidos, os processos de avaliação e prestação de contas ficam comprometidos.

Para Pfenniger (2004), um indicador é uma estatística que foi processada com a finalidade de entregar uma informação específica. A autora afirma que um indicador que avalie questões culturais deveria ter, ao menos, as seguintes características:

- Ser confiável.
- Periodicamente atualizado.
- Claro.
- Comparável no tempo e no espaço.
- Acessível e relevante para a política cultural.

Sabendo quais devem ser as características dos indicadores, a próxima pergunta que surge é: o que medir? Para Pignataro (2003), as atividades artísticas possuem dois aspectos

distintos que são passíveis de serem mensurados. Ele os chama de “output” e “outcome”, que podem ser traduzidos, respectivamente, como indicadores de “produção” e “resultado”.

O output, ou produção, é o produto direto das atividades de uma instituição cultural, que é obtido por meio da combinação dos recursos disponíveis a essa instituição. O outcome, ou resultado, é representado pelo objetivo primordial da produção artística, normalmente em termos dos impactos e benefícios gerados. Os outputs das artes são relativamente fáceis de identificar, uma vez que são os produtos específicos de cada produção. Já os outcomes, por serem de natureza mais subjetiva, requerem maiores esforços na tentativa de identificá-los. (PIGNATARO, 2003).

Enquanto indicadores de produção são obtidos a partir de dados normalmente coletados por qualquer organização de uma maneira mais ou menos igual (custos, presença, número de apresentações, etc), a fonte dos dados para os indicadores de resultado são mais subjetivas, já que tendem a refletir a percepção dos indivíduos.

Pignataro (2003) adverte que os indicadores de desempenho devem ser utilizados com grande cautela. Eles fornecem apenas uma parte da informação necessária para a tomada de decisão, que deve ser utilizada em conjunto com outras informações relevantes e úteis para interpretar os resultados dos projetos.

Embora diferentes conceitos tenham sido desenvolvidos para avaliar o sucesso em situações onde o lucro não é o principal objetivo, como no caso de muitas instituições culturais, a questão do que é efetivamente percebido como sucesso e quais fatores influenciam a percepção do sucesso, ainda não foi plenamente respondida e pode ter respostas distintas em função de cada contexto cultural (ABFALTER; MIRSKI, 2005).

## **CAPÍTULO 2. O PAPEL DO ESTADO E AS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS DE CULTURA**

Este segundo capítulo trata da relação entre o Estado e as questões culturais. Após uma análise sobre o papel do Estado na definição das políticas culturais, faz-se necessária uma breve discussão a respeito da crise do Estado e o Plano Diretor da Reforma do Estado Brasileiro, idealizado na década de 1990, para que seja possível uma compreensão do processo de “publicização” na área cultural, realizado por meio das Organizações Sociais de Cultura, objeto de estudo deste trabalho.

### **2.1. O Estado e as Políticas Culturais**

Para COELHO (1997), a política cultural pode ser entendida como “programa de intervenções realizadas pelo Estado, instituições civis, entidades privadas ou grupos comunitários com o objetivo de satisfazer as necessidades culturais da população e promover o desenvolvimento de suas representações simbólicas”. A política cultural pode, então, ser desenvolvida sob dois aspectos: pelas normas jurídicas “que regem as relações entre os diversos sujeitos e objetos culturais” ou “pelas intervenções diretas de ação cultural no processo cultural propriamente dito”. Para se compreender as possibilidades de atuação e implementação de uma política cultural nacional, é preciso discutir o papel do Estado em relação à cultura.

Houve um período na história da Grécia, em particular na cidade de Atenas, onde o público recebia do Estado uma quantia em dinheiro (o teoricon) para assistir a peças teatrais e assim prestigiar, com sua presença, os festivais, cujas peças podiam inclusive ridicularizar os governantes, sem censura. A platéia literalmente ganhava para assistir (FEIJÓ, 1983, p. 11). Esquecendo o fato de que os escravos, os estrangeiros e as mulheres não podiam participar destes eventos por não gozarem de direitos políticos, este tipo de financiamento público para a cultura é difícil de ser imaginado até mesmo pelo mais entusiasta dos amantes das artes.

Num passado não muito distante, nos países socialistas, a cultura era totalmente financiada pelo Estado (MALAGODI; CESNIK, 2004). Isso porque nesses países, em geral, a política cultural sempre trabalhou mais a serviço da política do que da própria cultura. De forma assumida ou não, a instrumentalização da cultura sempre foi evidente neste tipo de

regime, tendo a cultura desempenhado um papel fundamental no processo de revolução que levou à ascensão do socialismo em países como Rússia e China. Nesses dois países, a cultura foi vista como exclusivamente de classe, ou seja, da mesma forma que a sociedade burguesa instrumentalizava sua cultura, o partido da classe operária deveria fazer uso da cultura para ganhar espaço no plano político (FEIJÓ, 1983).

Feijó (1983) relata que o caso de Cuba era diferente. Para ele, a política cultural cubana tinha o objetivo de criar condições para a produção cultural e não para administrá-la. Segundo o autor, essa política cultural visava à liberdade, crítica, pesquisa científica e estética, mas sem imposições ou regras. Todavia, Coelho (2006, p. 13), ao discutir a situação cubana, afirma que o objetivo da política cultural deste país era promover a divulgação e o desenvolvimento do marxismo-leninismo. Ele ressalta que a Constituição cubana que trata da educação e da cultura diz, por exemplo, que as “formas” de expressão em arte são livres, “sempre que seu conteúdo não seja contrário à Revolução”.

Com a mesma idéia de que a cultura é estratificada em função da classe social, Caldas (1986) também analisa o papel do Estado nas questões culturais, porém num regime capitalista. Segundo o autor, no Estado capitalista, a produção e o consumo da cultura também obedecem, normalmente, à lógica de classe e à lei da estratificação social, ou seja, por mais democrática que seja a sociedade, por mais ativa que seja a participação do Estado na produção da cultura objetivando sua democratização, existe no capitalismo a lógica de classe que estratifica, que separa o consumo da produção cultural de acordo com as classes sociais. Nesta visão, a cultura é determinada tanto pela estrutura de classes, quanto pela organização política do Estado, o sistema econômico e os seus meios de produção. A consequência deste raciocínio é que, nestes termos, a participação do Estado na produção e distribuição da cultura consiste, fundamentalmente, em manter o equilíbrio social tal como está.

Por mais bem intencionado e democrático que seja o Estado, chega um certo momento em que todo seu esforço no sentido de democratizar a cultura [...], de torná-la acessível à sociedade como um todo, esbarra num problema insolúvel: a própria sociedade, dividida em classes sociais não aceita a interferência do Estado a esse nível, por um motivo muito simples: a alta burguesia (não esqueçamos que ela é quem dirige o Estado), entre outras coisas monopolizadora da cultura, não tem nenhum interesse em que seus valores culturais misturem-se aos das outras classes sociais (CALDAS, 1986, p. 33).



Coelho (2006) reconhece que a camada dominante da sociedade não tem interesse na democratização da cultura, principalmente na democratização de seu processo de criação. Ele afirma que quando os grupos no poder, sob a capa do Estado ou da iniciativa privada, abrem seus teatros e museus “ao povo”, dificilmente pensam em criar as condições para esse povo chegar à criação. Em geral, pretendem apenas cultivar novos espectadores e admiradores, ou seja, novos públicos, novos consumidores.

O autor acrescenta que seria ingenuidade acreditar que a sociedade possa financiar práticas que a conteste e levem à sua modificação, mas ao mesmo tempo, seria derrotismo acreditar ser impossível a criação de condições para que essa sociedade se confronte dialeticamente com aquilo que a contesta. É por esse motivo que ele apresenta uma distinção entre o que seria “fabricação” e “ação” cultural.

A fabricação é um processo com um início determinado, um fim previsto e etapas estipuladas que devem levar ao fim preestabelecido. A ação, de seu lado, é um processo com início claro e armado mas sem fim especificado e, portanto, sem etapas ou estações intermediárias pelas quais se deva necessariamente passar – já que não há um ponto terminal ao qual se pretenda ou espere chegar. Na fabricação, o sujeito produz um objeto [...]. Na ação, o agente gera um processo, não um objeto. O objeto pode até resultar de todo o processo, mas não se pensou nele quando se deu início ao processo, e nisso está toda a diferença (COELHO, 2006, p. 12).

O objetivo da ação cultural não é construir um tipo determinado de sociedade, nem manter o as coisas como estão, e sim provocar as consciências para que se apossam de si mesmas, criando as condições para a totalização, no sentido dialético do termo, de um novo tipo de vida derivado do enfrentamento aberto das tensões e conflitos surgidos na prática social concreta. Por isso ela é mais desejável e útil a uma sociedade do que a fabricação cultural, onde alguns poucos ditam as regras do desenvolvimento da cultura.

Parreira (1984) corrobora esta idéia quando afirma que ao Estado não cabe produzir cultura, mas apenas “criar espaço” e condições para que ela floresça. O pensamento, as emoções, a visão do produtor cultural não devem ser planejados ou planejados. Os projetos culturais nascem da sociedade, não do Estado. Ao Estado cabe apenas demarcar o campo de sua ação e adubá-lo.

O quadro a seguir ajuda a ampliar o debate sobre a relação entre Estado e cultura ao confrontar de maneira sintética dois modelos de Políticas Públicas Culturais identificados por

Faria apud Brant (2004): “Políticas Públicas Tradicionais” e “Políticas Públicas para a Cidadania Cultural”.

**Quadro 3 – Modelos de Políticas Públicas Culturais**

	<b>Políticas Públicas Tradicionais</b>	<b>Políticas Públicas para a Cidadania Cultural</b>
1. Sobre o entendimento de cultura	Cultura como manifestação do “culto”.	Conceitos mais alargados de cultura: obras do pensamento, obras de arte, valores, imaginários, comportamentos, crenças, institucionalidades, práticas cotidianas, modos de vida.
2. Criação e difusão da cultura	Criação e difusão da cultura e arte “cultu”, erudita ou legitimada pela indústria cultural.	Apoio às diversas manifestações clássicas, ancestrais e contemporâneas, populares e eruditas, profissionais, experimentais, consagradas e emergentes. “Que cada um viva e realize a sua cultura”. (Egg)
3. Processos identitários	Entendimento dos processos identitários de forma simplificada: valorização do local por oposição ao global, pouca abertura ao externo e à indústria cultural; consagração do popular em oposição ao erudito.	Processos identitários complexos e plurais: valorização do local com qualidade e “autenticidade” abertura ao patrimônio cultural universal, identidades abertas (em movimento, híbridas), formulação de parâmetros públicos de qualidade cultural; importância do inovador sem oposição erudito versus popular; encontro intercultural das diferenças.
4. Papel do público	Público espectador (formação de platéias e consumidores). Centralidade da qualidade do produto cultural.	Público ator (formação de praticantes, criadores, agentes culturais). Centralidade na qualidade do processo cultural.
5. Eventos culturais	Ofertas culturais destinadas a consumidores ou fruidores (atividades culturais abertas a público interessado e especializado).	Ampla participação cultural (atividades culturais abertas a todos, com continuidade e enraizadas na comunidade).
6. Atores culturais	Reconhecimento de “atores” culturais estabelecidos: artistas, grupos étnicos tradicionais, folclóricos, manifestações e movimentos culturais aceitos pela comunidade.	Reconhecimento de dinâmicas novas ou inovadoras de grupos culturais, comunidades, jovens, movimentos sociais, artísticos, religiosos, étnicos, de gênero, etc. – novas sociabilidades.

Continua

7. Realização da cultura	“Templos culturais” (teatro, biblioteca, casa de cultura, centro cultural, museu, escola, etc.) lugares mais importantes de realização da cultura.	Atividades mais próximas de onde vivem as gentes. Atividades vitais nos espaços de origem. Apropriação cultural dos lugares públicos. Descentralização da ação cultural.
8. Direito à cultura	Direito à cultura significa oferecer a cada um acesso à vida cultural: cultura para todos.	Direito à cultura se realiza com a participação nos processos culturais: cultura por todos.
9. Participação	1. Participação vivenciada nos espaços públicos institucionalizados.	1. Participação estimulada em todos os espaços: formais, informais, institucionais, autônomos, governamentais, sociedade civil.
	2. Decisões sobre políticas culturais - centralizadas nos governos ou instituições ou em conselhos municipais / estaduais formais de cultura.	2. Decisões sobre políticas culturais partilhadas. O direito de participar das decisões sobre o fazer cultural da localidade. Descentralização e autonomia. Ex.: conselhos de cultura com poder real.
	3. Construção da esfera pública estatal (segmentos tradicionais e reconhecidos pelo Estado).	3. Criação da esfera pública - não-estatal (envolvimento da sociedade civil).
	4. Atividades e ações definidas a partir da burocracia cultural.	4. Atividades e ações definidas a partir da “escuta cultural” da sociedade.
	5. Estímulo à adesão à política cultural elaborada pelo staff.	5. Construção partilhada no debate público. Estímulo à criatividade e autonomia da pessoa, grupo ou comunidade (pluralismo).
10. Lugar da política pública	No departamento de cultura e nos organismos culturais - cultura como dimensão. Ex.: secretarias sem relação, órgãos e áreas que pouco conversam.	Políticas públicas integradas - ecologia cultural / cultura como cenário. Ex.: Ação comum de vários organismos, parcerias, ação intersecretarial.
11. Leis culturais	Leis de incentivo à cultura apartadas da dinâmica cultural local e das políticas culturais. Sem relação com a secretaria, com o conselho municipal e com as dinâmicas culturais locais.	Leis culturais integradas à política cultural e instrumento dos processos culturais da cidade.

Continua

12. Formação	Formação de agentes culturais locais da área da cultura.	Formação de agentes culturais globais, (locais + globais) multidisciplinares e holísticos, em todas as áreas da ação pública.
13. Políticas de comunicação para a cultura	Políticas de comunicação voltadas para a divulgação de eventos culturais da cidade.	Políticas de comunicação que estimulam a autonomia dos grupos culturais e facilitam os canais de comunicação entre si e com o poder público.
14. Objetivos das políticas públicas de cultura	1. Superação de desigualdades / exclusão cultural por meio da democratização do acesso.	1. Proporcionar a indivíduos, grupos e comunidades instrumentos necessários para que, com autonomia, possam desenvolver a sua vida cultural e participar dos processos socioculturais (Egg).
	2. Cultura como elevação do “padrão cultural” (acesso ao conhecimento científico e escolar, saber formal) da sociedade.	2. Cultura como valorização e desenvolvimento de saberes, qualidade de vida, inclusão, cidadania e desenvolvimento humano.
	3. “Culturalidade” – diálogos culturais entre atores determinados.	3. Interculturalidade - novas sínteses a partir de diálogos interculturais. Ex.: Estado e sociedade, entre sujeitos culturais, entre secretarias, ONGs, etc.
15. Missão da cultura	Melhoria cultural, superação de exclusões e desajustes e da distância cultural entre integrados e excluídos (Políticas Culturais).	Contribuição para a gestão de novo projeto civilizatório centrado no direito à vida em todas as suas manifestações (políticas de cultura).

Fonte: BRANT, Leonardo. Mercado Cultural: panorama crítico e guia prático para gestão e captação de recursos. 4. ed. São Paulo: Escrituras Editora: Instituto Pensarte, 2004. p. 60-64.

Em uma tentativa de traçar um paralelo, ainda que para tanto seja necessário simplificar bastante a questão, é possível dizer que o primeiro modelo, identificado como “Políticas Públicas Tradicionais”, privilegia a fabricação cultural, enquanto o segundo, nomeado “Políticas Públicas para a Cidadania Cultural”, favorece a ação cultural. É importante ressaltar que o autor não apresenta os modelos como distintos, pelo contrário, ele afirma que, na prática das administrações, em grande medida há uma combinação desses modelos.

De qualquer forma, o primeiro modelo parece ser baseado no entendimento de que, apesar de todos terem o direito de acesso à vida cultural, cabe apenas a uns poucos privilegiados a produção do que se entende como “cultura”. Essa compreensão viabiliza a centralização da formulação das políticas culturais e do financiamento da cultura, possibilitando que as principais questões culturais sejam tratadas nas esferas mais altas do governo, principalmente no nível federal. Nesse caso, as leis federais de incentivo à cultura se encaixam perfeitamente no contexto, não havendo a necessidade de uma relação dessas leis com as dinâmicas culturais locais.

Mas a atuação estatal nas questões culturais não está limitada a este modelo. Na visão de Martinell (2003), por exemplo, esta centralização da administração cultural é um equívoco. O melhor, segundo o autor, seria fornecer às esferas mais baixas do governo, ou seja, aos municípios, a autonomia para determinarem suas próprias políticas culturais. Graças à proximidade da área de ação, as políticas culturais desenvolvidas nas cidades seriam capazes de fazer emergir toda a diversidade ali escondida, marginalizada, que muitas vezes, não poderia ser observada a partir de políticas mais distantes, centralizadas.

A resistência à descentralização dos aparelhos de administração na cultura é mais forte que em outros setores da vida pública. Apesar dos grandes discursos dos organismos internacionais, apesar das declarações dos governadores, apesar das promessas, os processos de descentralização real das estruturas ligadas ao desenvolvimento das políticas culturais, quando existem, são inexpressivos. E não se podem desenvolver certas dinâmicas de cultura e desenvolvimento, sem a necessária aproximação ou, como dizem no mundo empresarial, sem autonomia para tomar decisões o mais próximo de onde existe o problema (MARTINELL, 2003, p. 97).

Esse ponto de vista privilegia o segundo modelo, denominado Políticas Públicas para a Cidadania Cultural, onde são estimuladas atividades mais próximas de onde realmente vivem as pessoas que devem fazer parte do processo cultural, havendo uma verdadeira descentralização e autonomia da ação cultural. É nesse modelo que a participação de organizações não-estatais de interesse público é evidenciada como de importância inquestionável para o envolvimento da sociedade civil.

Não é possível afirmar de forma incontestável que o Brasil segue o primeiro ou o segundo modelo. Como já foi dito anteriormente, na prática existe uma convergência de ambos os modelos, o que torna a análise mais complicada. Mas uma coisa parece evidente no caso brasileiro: as políticas públicas do Brasil para cultura estão centradas no oferecimento de

bens e serviços culturais a uma ínfima parcela da população (BRANT, 2004, p. 65), muito destaque é dado às leis de incentivo e a atuação direta do governo é pouco expressiva.

A Tabela 2 mostra a participação da despesa orçamentária com cultura, no Brasil, nos anos de 2003, 2004 e 2005, discriminando as três esferas do governo (federal, estadual e municipal). Estas despesas incluem administração, operação e suporte dos órgãos encarregados pela difusão da cultura, preservação do patrimônio histórico e despesas com promoção das artes.

É possível verificar que, apesar das despesas com cultura terem aumentado em números absolutos, a participação percentual destas despesas em relação ao total manteve-se praticamente constante no período analisado. Além disso, a participação da cultura no total das despesas governamentais, em 2005, não atingiu nem mesmo 1%, em nenhuma das três esferas.

**Tabela 2 – Participação da despesa orçamentária com cultura no total da despesa orçamentária - Brasil - 2003-2005**

Esferas	Despesas com Cultura (1 000 R\$)	Participação de cada Esfera do governo (%)	Total das despesas orçamentárias (1 000 R\$)	Participação da cultura em relação ao total (%)
<b>2003</b>				
<b>Total</b>	2 358 084	100,0	1 208 814 474	0,19
Federal	338 566	14,4	876 456 652	0,04
Estadual	746 851	31,7	205 044 675	0,36
Municipal	1 272 667	54,0	127 313 147	1,00
<b>2004</b>				
<b>Total</b>	2 581 670	100,0	1 282 899 039	0,20
Federal	395 926	15,3	908 148 769	0,04
Estadual	836 716	32,4	239 836 314	0,35
Municipal	1 349 028	52,3	134 913 956	1,00
<b>2005</b>				
<b>Total</b>	3 129 414	100,0	1 538 810 372	0,20
Federal	523 338	16,7	1 106 790 731	0,05
Estadual	1 127 768	36,0	273 529 892	0,41
Municipal	1 478 308	47,2	158 489 749	0,93

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas. Sistema de informações e indicadores culturais: 2003-2005. Rio de Janeiro: IBGE, 2007.

O governo municipal é o que mais gasta diretamente com cultura, seguido do governo estadual. A maior importância dos municípios pode ser explicada pela proximidade desta instância com a população e suas respectivas demandas culturais, por parte de gestores,

produtores e consumidores de bens e serviços culturais (IBGE, 2007a). O nível federal é o que apresenta os menores valores absolutos em despesas deste tipo. Apesar do período analisado não ser longo o suficiente para indicar tendências com precisão, não se percebe um processo de descentralização da administração cultural, uma vez que a participação municipal nas despesas com cultura não tem aumentado em relação às outras esferas. Pelo contrário, em 2003, os municípios tinham uma participação de 54%, passando para 52,3% em 2004 e, finalmente, para 47,2% em 2005. A instância que ganhou mais participação foi a estadual que passou de 31,7% em 2003, para 36% em 2005.

Os gastos na esfera estadual, além de serem baixos, também são muito mal distribuídos. Em 2005, apenas a Região Sudeste era responsável por aproximadamente 40% das despesas com cultura de todos os governos estaduais. Já as regiões Centro-Oeste e Sul possuíam uma participação em torno de 11,8% e 9,8%, respectivamente.

O desequilíbrio é ainda maior quando são analisadas as despesas com cultura dos governos municipais. Nesse caso, a Região Sudeste possuía, em 2005, uma participação de 51,4% do total das despesas municipais, sendo que apenas os municípios do Estado de São Paulo eram responsáveis por 28%, número muito superior aos 3,3% que correspondia à participação de toda a Região Centro-Oeste ou aos 5,2% da Região Norte.

O governo federal é a esfera governamental menos representativa, mas cabe ressaltar que os dados analisados são referentes apenas às despesas orçamentárias (Orçamento Fiscal e da Seguridade Social), não sendo incluídos os dados referentes aos incentivos fiscais concedidos a empresas que investem em projetos culturais, principalmente por meio da Lei Rouanet.

## **2.2. Reforma do Estado Brasileiro: Possibilidade de “Publicização” da Cultura**

A crise fiscal enfrentada por quase todos os países centrais e periféricos, aliada aos impactos da globalização levou ao esgotamento do modelo de Estado contemporâneo nos planos jurídico-institucional, econômico, social e político (BARRETO, 1999). A provisão de serviços públicos sociais, dentre eles a cultura, que sempre foi um grande problema principalmente nos países não-desenvolvidos, ganhou tons dramáticos no final do século XX

em razão do aprofundamento da crise do Estado (MORALES, 1999). Essa situação levou a uma discussão mundial a respeito do papel que o Estado deve desempenhar na vida contemporânea e o grau de intervenção que deve ter na economia.

No Brasil, a crise do Estado torna-se mais clara a partir da segunda metade dos anos 80 e suas manifestações mais evidentes são a própria crise fiscal e o esgotamento da estratégia de substituição de importações, que se inserem num contexto mais amplo de superação das formas de intervenção econômica e social do Estado. Além disso, o aparelho estatal concentra e centraliza funções, caracterizando-se pela rigidez dos procedimentos e pelo excesso de normas e regulamentos (BRASIL, 1997).

Uma primeira tentativa de contornar a crise surge com a proposta neoliberal, caracterizada pela ideologia do Estado mínimo. Tal solução mostrou-se inadequada pois o mercado não é capaz de absorver todas as funções do Estado, principalmente a provisão de serviços sociais, incluindo a cultura. Isso ocorre porque o mercado oferece esses serviços de forma incompleta, uma vez que a iniciativa privada não consegue otimizar seus rendimentos vendendo para a totalidade do mercado (MORALES, 1999).

Somente em meados dos anos 90 surge uma resposta consistente visando à superação da crise: a idéia da reforma ou reconstrução do Estado, de modo a resgatar sua autonomia financeira e sua capacidade de implementar políticas públicas conjuntamente com a sociedade (BRASIL, 1997).

Um dos eixos de mudança, nessa proposta, gira em torno de novas práticas e estruturas voltadas para a eficiência, a produtividade e a redução de custos, tendo como requisito o rompimento com as regras e procedimentos do modo burocrático de administrar e a adoção de práticas gerenciais da esfera privada. Um segundo eixo busca colocar a avaliação de resultados, medidos em valor para o usuário, como critério de bom desempenho a ser seguido pelas organizações estatais, superando a noção de que o principal compromisso dessas organizações é o cumprimento de normas e que estas devem ser avaliadas a partir dessa premissa. Um terceiro eixo separa a formulação de políticas da provisão dos serviços, ou da execução de programas, como condição para a criação de um espaço de concorrência e relações contratuais entre financiadores, consumidores e provedores de serviços (MORALES, 1999).



A operacionalização dessa proposta torna-se viável a partir da elaboração do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado Brasileiro, idealizado pelo então ministro Luiz Carlos Bresser-Pereira, em 1995. Inserido nesse contexto de crise, o Plano Diretor distingue quatro setores estatais, para os quais elabora diferentes diagnósticos e proposições. São eles (BRASIL, 1997) e (BARRETO, 1999, p. 113):

- Núcleo Estratégico: corresponde aos Poderes Legislativo e Judiciário, ao Ministério Público e ao Poder Executivo. Trata-se do governo, em sentido amplo. É neste núcleo que as leis e as políticas públicas são definidas e seu cumprimento é cobrado. É, portanto, o setor onde as decisões estratégicas são tomadas. No Poder Executivo, compreende as atividades do presidente da República, dos ministros e de seus auxiliares e assessores diretos;
- Atividades Exclusivas: setor no qual são prestados serviços que só o Estado pode realizar, ou seja, aqueles em que se exerce o poder de regulamentar, fiscalizar, fomentar. Compreende as atividades da Polícia, da Fazenda, da Receita Federal, da Segurança Pública e da Seguridade Social, entre outras;
- Serviços Não-Exclusivos (ou competitivos): corresponde ao setor onde o Estado atua simultaneamente com outras organizações públicas não-estatais e privadas. As instituições desse setor não possuem o poder de Estado, mas este se faz presente porque os serviços envolvem direitos humanos fundamentais, como os da educação, saúde e cultura, ou porque possuem "economias externas" relevantes, na medida que produzem ganhos que não podem ser apropriados por esses serviços pela via do mercado. São exemplos desse setor as universidades, os hospitais, os centros de pesquisa e os museus.
- Produção de Bens e Serviços para o Mercado: corresponde à área de atuação das empresas estatais do segmento produtivo ou do mercado financeiro. É caracterizado pelas atividades econômicas voltadas para o lucro que ainda permanecem no aparelho do Estado, como, por exemplo, as do setor de infra-estrutura.

A elaboração desse modelo que separa o Estado em quatro setores tem como principal vantagem possibilitar a identificação de estratégias específicas para cada segmento de atuação estatal, evitando a alternativa simplista de propor soluções genéricas para setores de atividades distintas.

O Plano Diretor aponta a propriedade estatal como a mais adequada para o núcleo estratégico de governo e para as atividades exclusivas do Estado, havendo, porém, uma distinção importante entre os dois casos. Enquanto o modelo de gestão burocrático-hierárquico é mais adequado no núcleo estratégico por garantir maior compromisso com a observância das normas e com a efetividade das decisões, no caso das atividades exclusivas do Estado, apesar do entendimento de que a propriedade também deve ser estatal, propõem-se a adoção do modelo da administração gerencial e a descentralização de sua execução para agências estatais autônomas ou executivas (BARRETO, 1999).

No setor de produção de bens e serviços para o mercado a forma de propriedade entendida como a mais adequada é a privada, dada a possibilidade de gestão efetiva dessas atividades pela via exclusiva do mercado. A respeito das atividades desse setor, Bresser-Pereira (1997) afirma:

Além do controle pelo Estado ser ineficiente quando comparado com o mercado, o controle estatal tem ainda o problema de submeter a operação das empresas a critérios políticos muitas vezes inaceitáveis, e a confundir a função da empresa, que é a de ser competitiva e ter lucros, com a do Estado, que na área econômica pode ser a de distribuir renda. Durante muito tempo estatização e privatização foram objeto de amplo debate ideológico. Hoje esse debate está superado. Existe um relativo consenso de que é necessário privatizar - dada a crise fiscal - e conveniente privatizar, dada a maior eficiência e a menor subordinação a fatores políticos das empresas privatizadas (BRESSER-PEREIRA, 1997, p.24-25).

A propriedade privada só não é a mais indicada para o setor de produção de bens e serviços para o mercado se não existir capital privado disponível, o que não acontece no Brasil, ou no caso de um monopólio natural, apesar de que mesmo nesse caso a gestão privada tenderá a ser a mais adequada, desde que acompanhada por um sistema seguro de regulação (BRASIL, 1997).

A maior mudança proposta no Plano Diretor da Reforma do Estado diz respeito aos Serviços Não-Exclusivos do Estado, e é justamente as mudanças sugeridas para este setor que mais interessam a este trabalho, já que a cultura pode ser classificada como um desses serviços não-exclusivos. Além da cultura, incluem-se nessa categoria a educação, saúde, pesquisa científica e tecnológica, entre outros.

Por serem de interesse público, esses serviços contam com subsídios do Estado e muitas vezes recebem também doações voluntárias da sociedade. Além disso, esses serviços

possuem natureza competitiva, exigindo que as organizações que os ofereçam sejam flexíveis o suficiente para se adaptarem às mudanças do ambiente e às ações dos concorrentes. Tal flexibilidade não existe nas organizações estatais que são caracterizadas pelo excesso de controles e normas que acabam por comprometer a agilidade da organização. Ao mesmo tempo, por serem serviços que devem atingir toda a população, as organizações do mercado, que têm como objetivo primordial maximizar seu lucro, são incapazes de provê-los de maneira adequada.

Devido a essas características peculiares, de acordo com Bresser-Pereira (1997), não há razão para que estas atividades permaneçam dentro do Estado, mas também não se justifica que sejam privadas. Para executar essas atividades públicas, o Plano Diretor propõe o processo de “publicização”, ou seja, sua transferência para organizações de propriedade pública que não pertençam ao Estado, denominadas “Organizações Sociais”.

A propriedade nesse caso não é estatal nem privada. Trata-se de uma terceira forma de propriedade relevante no capitalismo contemporâneo: a propriedade pública não-estatal. O setor público não-estatal compreende as organizações do chamado Terceiro Setor, ou seja, as instituições de Direito Privado, sem fins lucrativos, que prestam serviços de interesse público.

Por meio do processo de publicização, organizações públicas não-estatais, ao serem qualificadas como Organizações Sociais, são reconhecidas como de interesse coletivo e de utilidade pública e ficam habilitadas a receber recursos financeiros do Estado e a gerenciar bens, equipamentos e servidores cedidos pelo Poder Executivo para a execução de serviços públicos (BARRETO, 1999). Em contrapartida, a OS deve celebrar um contrato de gestão, por meio do qual são acordadas metas de desempenho que tem por objetivo assegurar a qualidade e a efetividade dos serviços prestados.

O Estado não deixará de controlar a aplicação dos recursos que estará transferindo a essas instituições, mas o fará por meio de um instrumento inovador e mais eficaz: o controle por resultados, estabelecidos em contrato de gestão. Além disso, a direção superior dessas instituições será exercida por um conselho de administração, com participação de representantes do Estado e da sociedade (BRASIL, 1997, p. 15).

De acordo com Nassuno (1999), as Organizações Sociais gozam de autonomia administrativa muito maior do que aquela possível dentro do aparelho do Estado e poderão ser administradas como as empresas privadas, podendo definir suas atividades e serviços, seus

procedimentos de compras, sua estrutura, seu orçamento e sua administração de pessoal, de forma a adequar sua administração às demandas apresentadas pelos usuários. Em contrapartida, seus dirigentes são chamados a assumir uma responsabilidade maior, em conjunto com a sociedade, na gestão da instituição. Os dirigentes da OS devem prestar contas dos atos de sua gestão a representantes de seus clientes com assento no conselho de administração, além de serem submetidos também à análise de Comissões de Avaliação definidas pelo Estado. Dessa forma, as OSs atuam em um regime de liberdade controlada, posto que o governo utiliza determinados instrumentos legais e administrativos para realizar o acompanhamento e controle do desempenho das referidas organizações (GUIMARÃES, 2003).

Outra vantagem do modelo consiste no fato de que a avaliação da gestão de uma Organização Social se dá por meio da verificação do cumprimento das metas estabelecidas no contrato de gestão, ao passo que nas entidades estatais o que predomina é apenas o controle dos meios utilizados, não havendo análise dos resultados obtidos.

Para Alcoforado (2004), devido às especificidades culturais de cada setor e aos métodos de trabalho de cada grupo de especialistas das organizações que prestam serviços caracterizados como não-exclusivos do Estado, o formato de Organizações Sociais propicia a flexibilidade de gestão necessária a uma melhor atuação, à medida que possibilita a incorporação das práticas de gestão próprias de cada campo ou setor. Para o autor, o respeito a tais peculiaridades contribui para a obtenção de ganhos de produtividade e de maior satisfação na prestação dos serviços públicos.

A implementação de Organizações Sociais é portanto uma estratégia central do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado; e seu propósito mais genérico é permitir e incentivar a publicização de bens ou serviços públicos não-exclusivos do Estado, dentre eles a cultura, visando aumentar a eficiência e qualidade dos serviços prestados, atendendo melhor o cidadão-cliente a um custo menor (BRASIL, 1997).

Dessa forma, torna-se viável a “publicização da cultura”, ou seja, a transferência, por meio de contrato de gestão, da responsabilidade pela manutenção e execução das atividades de museus, orquestras sinfônicas, oficinas de arte, etc, até então mantidos diretamente pelo Estado, para organizações do Terceiro Setor que tenham recebido o título de Organização Social de Cultura.

### **2.3. As Organizações Sociais de Cultura**

A nova figura institucional denomina Organização Social foi efetivamente criada no Brasil em 1998 pela Lei Federal de número 9.637, na tentativa de proporcionar ao aparelho do Estado maior flexibilidade, agilidade e abertura à participação da sociedade civil. Por meio das Organizações Sociais torna-se possível o processo de “publicização”, previsto no Plano Diretor da Reforma do Estado, que consiste na produção não lucrativa pela sociedade de bens e serviços públicos não-exclusivos do Estado.

O texto dessa lei afirma que o Poder Executivo poderá qualificar como organizações sociais pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, que exerçam atividades ligadas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde, desde que atendidos todos os requisitos previstos na lei.

O Governo Federal foi pioneiro na implantação do modelo de OS com a Fundação Roquete Pinto e o Laboratório Nacional de Luz Síncrotron. Entretanto, a maioria das Organizações Sociais criadas posteriormente foi no âmbito estadual e municipal. De acordo com Costin (2005), em abril de 1999 foi inaugurada, no Estado do Ceará, a primeira OS brasileira para o setor cultural: o Centro Dragão do Mar de Arte e Cultura (CDMAC). Desde a assinatura do contrato de gestão, o CDMAC gerencia um complexo de dois museus, um auditório, salas de formação, um teatro, um anfiteatro, um planetário, duas salas de cinema, além de outros espaços destinados ao lazer e cultura.

O Estado de São Paulo, por meio da Lei Complementar nº 846/98, possui a competência de qualificar as organizações do Terceiro Setor como OS – Organização Social, para as atividades relacionadas às áreas de Saúde e Cultura. Apesar da lei ter sido criada em 1998, as primeiras experiências do governo paulista com o modelo de OS foram na área da saúde, de modo que o setor cultural teve que esperar até o final de 2004 para ter a primeira Organização Social da Cultura em operação no estado.

Em artigo que trata das Organizações Sociais como modelo para a gestão de museus, orquestras e outras iniciativas culturais, Cláudia Costin, Ex-Secretária da Cultura do Estado de São Paulo, afirma que a assinatura dos primeiros contratos de gestão ocorreram num contexto de profunda reestruturação da própria Secretaria, no sentido de capacitá-la a

coordenar uma política cultural voltada ao cidadão como portador de necessidades culturais, ao invés de voltada quase que exclusivamente ao atendimento dos artistas. A autora descreve sucintamente o contrato de gestão firmado entre a Secretaria e a Associação de Amigos do Projeto Guri, visando a manutenção deste projeto que promove a inclusão social de crianças e adolescentes de 8 a 18 anos por meio do ensino musical, formando orquestras compostas por jovens em áreas de risco social:

A estrutura do primeiro contrato de gestão foi propositadamente simples. Era importante testar o novo modelo antes de se estabelecer um conjunto de metas mais complexas e desafiadoras. Assim, as metas foram: administrar a OS, manter os pólos atuais funcionando, preencher todas as vagas, fazer supervisão, capacitação para professores e orientadores, promover eventos. Para abertura de novos pólos, foi estabelecido que haveria crédito suplementar, o que não ocorreu no ano de 2005. Mesmo assim, conseguiram abrir alguns pólos, utilizando economias que a OS conseguiu fazer e com captações através de uma lei de incentivo à cultura, a Lei Rouanet. O valor deste primeiro contrato para 2005 foi de R\$ 9.120.955,00 (COSTIN, 2005, p.10).

O contrato de gestão, segundo Levy (1999), permite às organizações formuladoras de políticas públicas, no caso a Secretaria da Cultura, monitorar a distância a implementação de suas políticas. Trata-se de um instrumento de contratualização por resultados, fundamental no novo modelo de Estado brasileiro. Este tipo de contrato é um compromisso institucional firmado entre o Estado (Poder Executivo) e uma instituição governamental ou entidade pública não estatal, para o desenvolvimento de um programa de fortalecimento institucional e de modernização da gestão, com o intuito de atingir melhores resultados e uma superior qualidade do produto ou serviço prestado ao cidadão (BRASIL, 1995).

No contrato de gestão, enquanto o Poder Público se compromete a garantir o provimento de recursos, principalmente financeiros e patrimoniais, a organização assume a responsabilidade pelo desempenho dos serviços atinentes à sua missão social, com qualidade e eficiência. O não cumprimento, por parte da OS, daquilo que foi estabelecido no contrato pode determinar a sua desqualificação. Por esse motivo, esse instrumento deve especificar objetivos, metas e indicadores precisos de desempenho, para fins de avaliação posterior (BARRETO, 1999, p. 122).

A respeito dos indicadores de desempenho presentes no contrato de gestão, Alcoforado (2005) afirma que eles são variados e relacionados a um determinado serviço ou atividade, não podendo ser gerais para todas as organizações. Os indicadores de uma

Organização Social de Cultura devem representar de forma quantitativa, ou por ações mensuráveis, os resultados das atividades culturais realizadas pela instituição.

Ainda de acordo com o autor, uma vez identificados os indicadores específicos da organização, parte-se para a estipulação das metas, que são as quantificações dos indicadores. As metas estão relacionadas à etapa de negociação do instrumento contratual e podem variar de acordo com a vontade das partes contratantes.

Alcoforado (2004) aponta que, em geral, no contrato de gestão são previstos 3 tipos de metas para as Organizações Sociais:

- Metas Organizacionais – são aquelas que dizem respeito à gestão da organização e medem a eficiência dos administradores que a conduzem. São importantes para a profissionalização dos serviços prestados. Incluem-se os indicadores econômico-financeiros, de organização interna e as metas de captação de recursos próprios.
- Metas de Produção – são as relacionadas diretamente à atividade fim da organização e medem a capacidade da mesma em alcançar índices adequados de prestação dos serviços a que se propõe.
- Metas Sociais – são aquelas que promovem a difusão e o acesso democrático dos serviços públicos executados pela organização a parcelas mais carentes da população e podem ser beneficiados com o acesso, promovendo inclusão social. Dependendo do serviço público prestado, podem-se estabelecer parcerias com entidades educacionais ou mesmo filantrópicas para seu alcance.

As metas definidas para as Organizações Sociais devem ser realistas e ao mesmo tempo desafiadoras, encorajando o progresso em relação aos níveis históricos de desempenho (BRASIL, 1997). Nas instituições culturais, as metas sociais são as mais difíceis de serem estabelecidas devido à dificuldade de se elaborar indicadores que possam mensurar o retorno social das atividades culturais.

Apesar de o modelo OS ter sido idealizado com o controle focado nos resultados, comparando o pactuado no contrato de gestão com o que foi efetivamente realizado, a organização deve também prestar contas de toda a parte financeira, patrimônio e recursos

humanos (ALCOFORADO, 2008), o que possibilita também uma avaliação dos meios utilizados.

De acordo com Costin (2005), simultaneamente à assinatura dos primeiros contratos, a Secretaria da Cultura tomou providências para instalar instâncias de controle que a lei paulista exigia, como a Comissão de Avaliação e o Grupo Técnico que deveria acompanhar a operação das OSs e informar a Assembléia Legislativa e o Tribunal de Contas do Estado sobre a implementação dos contratos. Atualmente, as Organizações Sociais de Cultura elaboram relatórios de atividades trimestrais para o acompanhamento da Secretaria e um parecer anual a respeito do desempenho de cada OS é emitido pela Comissão de Avaliação. As Organizações Sociais de Cultura são obrigadas ainda a publicar seus balanços e prestações de contas anuais no Diário Oficial do Estado.

Outro mecanismo que serve para acompanhar a atuação da OS é o controle social, possibilitado principalmente pela participação de entidades representativas da sociedade civil no conselho de administração da OS (Nassuno, 1999). Alcoforado (2008) acrescenta a Comissão de Avaliação como uma instância de controle social, uma vez que esta pode considerar a opinião de representantes da sociedade.

A autonomia administrativa, gerencial e financeira, dada à Organização Social para a execução de suas atividades, é uma das principais vantagens do modelo. No caso do já citado Projeto Guri, após a assinatura do contrato de gestão, a Associação de Amigos, que até então era obrigada a enfrentar situações de irregularidade na contratação de pessoal para continuar desempenhando suas atividades, pôde estabelecer um corpo fixo de setenta funcionários (diretores, gerentes, subgerentes e técnicos operacionais, além de contratar uma cooperativa, responsável por fornecer os cerca de 1400 professores de música e orientadores do projeto. Além disso, o projeto ganhou sede própria, foram criados departamentos financeiro, de compras, de recursos humanos, de zeladoria e de informática, ao passo que serviços como limpeza, segurança, transportes, telefonia e assessoria de imprensa foram terceirizados (Hama, 2006).

Costin (2005) lembra que além de preparar as Organizações Sociais de Cultura para serem capazes de monitorar seus custos e resultados antes de assinarem o contrato de gestão, é preciso também capacitar institucionalmente o órgão de Estado que com elas pactua, no caso a própria Secretaria da Cultura.



Um modelo semelhante ao da OS denominado OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, é previsto pela Lei Federal nº 9.790, de 23 de março de 1999. O título OSCIP também diz respeito a uma qualificação dada pelo governo a determinadas organizações da sociedade civil, sem fins lucrativos, que desenvolvam atividades de interesse público e que atendam a requisitos definidos por lei. A organização qualificada como OSCIP também está habilitada a receber recursos públicos para execução de serviços sociais de interesse do governo. Enquanto a OS firma o compromisso com o governo por meio do contrato de gestão, no caso da OSCIP é utilizado o termo de parceria, que também deve conter um plano de trabalho baseado em indicadores de desempenho que serão utilizados para mensurar os resultados da organização.

Apesar das semelhanças do ponto de vista jurídico e administrativo que existem entre o modelo OS e o modelo OSCIP, há uma diferença conceitual importante entre eles. Alcoforado (2008) afirma que enquanto o modelo OS deveria ser aplicado para aqueles serviços já prestados pelo Estado, em que se requer maior flexibilidade e agilidade de gestão, o modelo OSCIP serve para as entidades que já desempenham serviços públicos ou de interesse coletivo que o Estado decide apoiar ou fomentar. Ainda de acordo com o autor, essa diferença conceitual, relacionada à iniciativa da prestação dos serviços, é importante para designar a qual modelo a entidade deveria se enquadrar, muito embora sob o ponto de vista formal, ambos seriam adequados para as duas situações.

O fato de o governo paulista poder qualificar instituições do Terceiro Setor como Organização Social justifica a escolha do modelo de OS pela Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo. Apesar disso, nada impede que a Secretaria da Cultura firme Termos de Parceria com entidades do Terceiro Setor que tenham sido qualificadas como OSCIP pelo Governo Federal. Inclusive, em maio de 2008, havia um Termo de Parceria firmado entre a Secretaria e a OSCIP Instituto Brasil Leitor, de acordo com o CPATES, Cadastro de Parceiros do Terceiro Setor, da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo<sup>6</sup>.

As considerações feitas nesse trabalho a respeito dos sistemas de indicadores de desempenho das Organizações Sociais de Cultura podem ser consideradas válidas também para uma OSCIP da área cultural, dada a semelhança dos modelos.

---

<sup>6</sup> Disponível em <<http://www.fazenda.sp.gov.br/cpates/>>. Acesso em 27 de maio de 2008.

### **CAPÍTULO 3. ESTUDO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS DE CULTURA**

Qualquer organização, tenha ela finalidade privada ou pública, possui uma razão para existir e uma forma de atuar para atingir seus objetivos. As modernas técnicas de gestão sugerem que a empresa desenvolva um planejamento estratégico, definindo claramente sua missão, visão, valores e estratégias. Ter êxito na gestão da organização significa garantir que ela está cumprindo sua missão por meio da implementação das estratégias definidas, seguindo seus valores e mantendo-a no caminho traçado pela visão.

Não basta ter um bom planejamento estratégico, é necessário também que ele seja cumprido. Por isso a organização precisa de um processo de medição de desempenho adequado, que lhe permita monitorar o cumprimento de seu plano estratégico, identificando os desvios de rotas, os acertos e as falhas, ou seja, trata-se de um sistema de medição que possa ser utilizado como ferramenta de gestão. Rummler e Brache (1994) defendem essa visão, e afirmam que o desempenho global da organização pode ser afetado negativamente pela ausência de um sistema de medição de desempenho.

Para Harrington (1993), a existência de um processo de medição de desempenho adequado, construído em bases de medição fidedignas, leva a organização:

- A entender melhor o que está acontecendo;
- A avaliar as necessidades de adequações e de melhorias nos seus processos, bem como o impacto de tais mudanças;
- A preservar os avanços e ganhos obtidos;
- A corrigir situações fora de controle com agilidade;
- A estabelecer uma ordem de prioridades coerente com os objetivos organizacionais;
- A gerenciar as responsabilidades com mais segurança;
- A administrar um sistema de treinamento de forma mais eficaz;
- A planejar as ações direcionadas para atender a novas expectativas do cliente;
- A estabelecer cronogramas mais realistas.

No caso das Organizações Sociais da Cultura, objeto de estudo deste trabalho, a importância da mensuração de resultados vai além desses fatores. Como discutido anteriormente, ao firmar um contrato de gestão com o Estado, essas organizações são obrigadas a definir uma série de indicadores de desempenho que, além de servirem como ferramenta de gestão, são utilizados para que a Secretaria da Cultura, bem como a sociedade, acompanhem os resultados da OS. A ausência de um sistema de medição de desempenho das Organizações Sociais da Cultura impediria a construção de uma base equitativa e objetiva para a transferência dos recursos públicos a essas instituições.

Como afirmam Schmidt, Santos e Martins (2006), a tarefa de construir um conjunto de indicadores de avaliação é, por si só, uma tarefa complexa, independentemente da área em que se pretende trabalhar, pois avaliar significa atribuir valor em sentido qualitativo ou mesmo quantitativo. E atribuir valor às atividades artísticas, principalmente de maneira quantitativa, é o maior desafio para se estruturar um sistema de indicadores de desempenho para instituições culturais.

Ainda de acordo com Schmidt, Santos e Martins (2006), o ato de medir obedece a um processo lógico que, em linhas gerais, pode ser dividido em algumas etapas: a necessidade de medir, a escolha dos indicadores, o estabelecimento de padrões de comparação e realização da comparação dos resultados obtidos com os respectivos padrões e, finalmente, a conclusão e tomada de decisão.

A primeira etapa nasce com a necessidade de medir, isto é, o tomador de decisão precisa buscar um instrumento para tornar o seu processo de decisão menos aleatório e mais científico, ou seja, o sistema de medição deve tornar-se uma ferramenta para apoiar o tomador de decisão. Para uma Organização Social da Cultura, essa necessidade de medir é uma obrigação que consta em seu contrato de gestão. Uma vez assinado o contrato, a OS precisa dos indicadores de desempenho para prestar contas de suas atividades aos diversos stakeholders, incluindo a Secretaria da Cultura que tem o dever de acompanhar os resultados da OS e, eventualmente, cessar os repasses de verbas caso o desempenho não esteja adequado. Além disso, os indicadores tornam-se um excelente instrumento para que a gestão do espaço público, agora sob responsabilidade da OS, possa ser feita de maneira eficiente e eficaz.

A segunda etapa reside em estruturar um conjunto de indicadores capaz de responder adequadamente às necessidades do tomador de decisão. O conjunto de indicadores de

desempenho de uma Organização Social de Cultura que gerencia um museu, por exemplo, deveria refletir se a missão do museu está sendo atingida, se as estratégias estão sendo implementadas de maneira adequada, se os recursos estão sendo aplicados de maneira eficiente, etc. Os indicadores devem permitir que se tenha uma visão geral do desempenho da organização, e não apenas de alguns de seus aspectos, uma vez que o cumprimento ou não das metas, definidas com base nos indicadores, é o principal instrumento para se determinar se a OS está cumprindo suas obrigações, determinadas no contrato de gestão.

O modelo de gestão baseado nas Organizações Sociais é flexível o bastante para que sejam definidos indicadores adaptados à realidade de cada organização (ALCOFORADO, 2004, p. 7). Isso é fundamental para o sucesso da etapa de escolha de indicadores, mas gera certos problemas na etapa seguinte, onde são estabelecidos os padrões de comparação. Dada a diversidade das atividades culturais, pode ser difícil definir um padrão de comparação entre o sucesso de uma exposição e de um espetáculo teatral, por exemplo. Torna-se mais difícil ainda encontrar padrões de comparação entre instituições culturais distintas.

As fases de extração de conclusões e de tomada de decisão fecham o processo. Todavia, como destacado por Schmidt, Santos e Martins (2006), a precisão dos resultados dessas etapas está diretamente vinculada ao correto estabelecimento das etapas anteriores. Um gestor de uma Organização Social terá muito mais chance de decidir corretamente ao optar pela continuidade ou não de determinado projeto, se sua decisão for embasada por um sistema de indicadores que mostre com exatidão os resultados atuais desse projeto. Ou ainda, a Comissão de Avaliação das Organizações Sociais só poderá emitir um parecer justo e bem embasado sobre o desempenho de uma instituição se a definição dos indicadores utilizados na avaliação tiver sido bem feita. É importante lembrar que a simples observação da medição não é suficiente para saber se o desempenho da OS foi ou não satisfatório. A medição é fundamental, mas diante da complexidade presente na avaliação, outros fatores devem e são levados em consideração pela Comissão de Avaliação.

Não existe uma forma considerada “a mais correta” para se estruturar um sistema de medição de desempenho. Muitos fatores devem ser considerados em sua elaboração: os objetivos da organização, a relação entre custo e benefício, a experiência dos gestores, o ambiente externo, etc. Todavia, existem alguns modelos de avaliação de desempenho utilizados por organizações, atuantes nos mais diversos setores, cuja eficiência e eficácia já foram testadas e comprovadas.

Junior, Ruiz e Corrêa (2005) mostram que esses modelos evoluíram muito a partir do início do século XX. Desde o “Tableau de Bord”, passando pelo “Método de Martindell”, “Administração por objetivos”, “Método de Buchele” e “Método de Corrêa”, até chegarmos aos modernos “Balanced Scorecard”, “Skandia Navigator” e “SIGMA Sustainability Scorecard”. Isso sem citar os modelos que não foram analisados pelos autores, como “Melhoria da Performance de Sink&Tuttle”, “Modelo Quantum de Medição de Desempenho de Hronec” e “Três Níveis do Desempenho de Rummler & Brache”. É importante lembrar que nem sempre a utilização de um desses modelos é a melhor alternativa para a organização.

Os sistemas de indicadores de desempenho desenvolvidos para acompanhar os resultados das Organizações Sociais da Cultura do Estado de São Paulo possuem características próprias, algumas das quais coincidentes com características dos modelos de avaliação supracitados. A seguir, são apresentados os casos de três Organizações Sociais da Cultura:

- Associação dos Amigos da Pinacoteca
- Associação dos Amigos do Centro de Estudos Musicais Tom Jobim
- Fundação OSESP

É importante lembrar que cada uma delas está relacionada a uma unidade distinta da Secretaria de Estado da Cultura, sendo, respectivamente, Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico (UPPM), Unidade de Formação Cultural (UFC) e Unidade de Fomento e Difusão da Produção Cultural (UFDPC). Inicialmente, é feita apenas uma descrição de cada uma das organizações e seus respectivos indicadores e metas. A análise, bem como as sugestões de melhoria, são apresentadas posteriormente.

### 3.1. Associação dos Amigos da Pinacoteca

**Quadro 4 – Dados: Associação dos Amigos da Pinacoteca**

<b>Nome da Organização Social:</b>	Associação dos Amigos da Pinacoteca
<b>Instituição gerida pela OS:</b>	Pinacoteca do Estado de São Paulo
<b>Unidade da Secretaria da Cultura:</b>	UPPM - Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico
<b>Instrumento Jurídico:</b>	Contrato de gestão
<b>Objeto:</b>	Gerenciar e executar as atividades e serviços a serem desenvolvidos na Pinacoteca do Estado
<b>Início da Vigência:</b>	22/12/2005
<b>Término da Vigência:</b>	22/12/2008
<b>Valor Atual do Contrato:</b>	R\$ 21.600.000,00
<b>Forma de participação do Estado:</b>	Recursos Financeiros
<b>Valor de participação do Estado:</b>	R\$ 21.600.000,00
<b>Site:</b>	<a href="http://www.pinacoteca.org.br/">http://www.pinacoteca.org.br/</a>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados obtidos no CPATES - Cadastro de Parceiros do Terceiro Setor, da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo. Disponível em: <<http://www.fazenda.sp.gov.br/cpates/>>. Acesso em: 27 de maio de 2008.

Criada em 1992, a Associação dos Amigos da Pinacoteca do Estado é uma sociedade civil de direito privado, sem fins lucrativos, idealizada para apoiar o funcionamento da Pinacoteca e ampliar cada vez mais o número de seus frequentadores. A partir de 2005, com a qualificação da Associação como Organização Social da Cultura, ocorreram diversas mudanças administrativas que possibilitaram o trabalho da Associação ao lado do Governo do Estado na administração integral do Museu.

Conforme consta em seu estatuto, a Associação tem objetivos “de natureza cultural consubstanciados na colaboração técnica, material e financeira que garanta a preservação e a conservação do acervo artístico e a divulgação da Pinacoteca do Estado, como centro de referência de atividades e pesquisas de caráter cívico, educacional, artístico e cultural”. Ainda de acordo com o estatuto, para a consecução de seus objetivos a Associação poderá:

- Promover campanhas de esclarecimento da comunidade sobre a importância artístico-cultural do acervo da Pinacoteca do Estado, mobilizando a opinião pública para garantir sua conservação e proteção, bem como para participar de suas atividades;

- Realizar, patrocinar e promover em conjunto com a Pinacoteca do Estado, exposições, cursos, conferências, seminários, debates, congressos e encontros de diversas naturezas que garantam o acesso da população à cultura, educação e cidadania ou que propiciem o intercâmbio entre profissionais da arte, estudantes, entidades e Poder Público;
- Promover o treinamento, capacitação profissional, formação continuada e especialização técnica de recursos humanos na área museológica e educativa, incentivando a formação artística e cultural;
- Prestar serviços de apoio técnico através de acordos operacionais ou outra forma de ajuste, com instituições públicas e privadas, tanto nacionais quanto internacionais, no campo da pesquisa e implantação de projetos culturais voltados para os objetivos da ASSOCIAÇÃO;
- Atuar junto aos poderes constituídos em âmbito federal, estadual e municipal, visando aperfeiçoar ou propor normas legais pertinentes a área artística-cultural;
- Estabelecer ajustes com o Poder Público e iniciativa privada para aquisição de obras de arte e divulgação do patrimônio artístico cultural da Pinacoteca do Estado e da ASSOCIAÇÃO.
- Manter ou auxiliar na manutenção do acervo cultural decorrente de seus objetivos;
- Firmar contratos, convênios, termos ou acordos com o Poder Público, em todos os níveis, ou com a iniciativa privada, para gestão e gerenciamento de equipamentos culturais e implantação e desenvolvimento de programas de governo na área da educação e cultura.
- Gerir espaços para venda de produtos relacionados aos objetivos da Pinacoteca do Estado, bem como explorar café, bar ou restaurante e estacionamento, em área dentro ou fora de suas dependências, para atendimento dos frequentadores do museu e desde que os recursos gerados sejam utilizados nas atividades de suporte da Pinacoteca do Estado.

A Pinacoteca do Estado, atualmente gerida pela Associação, é o museu de arte mais antigo da cidade e certamente um dos mais importantes do país. O museu conta com todas as áreas fundamentais para o pleno exercício de suas atividades (museologia, conservação e restauro, ação educativa, biblioteca, pesquisa, publicações, entre outros). Atualmente, além das atividades museológicas que consagraram a importância da Pinacoteca no cenário cultural brasileiro, estão sendo realizadas outras ações, como as de pesquisa, ampliação e difusão do acervo, além da realização de palestras, encontros e atividades paralelas às mostras. A Ação Educativa também tem papel fundamental e de crescente importância, desenvolvendo programas de atendimento educativo que recebem um público cada vez maior.<sup>7</sup>

Não foi possível encontrar a missão institucional da Pinacoteca definida de maneira explícita em seu website oficial. Entretanto, no texto institucional disponível no site, fala-se do papel primordial da Pinacoteca do Estado que seria “a preservação e a divulgação de seu acervo”, tendo o museu como vocação central o “seu papel formador”.

Desde a adoção do modelo de gestão como Organização Social, a Pinacoteca tem uma série de metas a serem cumpridas. Essas metas, além de darem uma amostra do escopo de suas atividades, devem assegurar o caráter público, educativo e social do Museu. De acordo com o programa de trabalho definido para a instituição no ano de 2007 e o relatório de atividades do último trimestre do mesmo ano, os indicadores e metas foram assim definidos:

#### Quadro 5 – Pinacoteca: Atividades Técnicas

Atividade	Objetivo	Ações	Indicador	Unidade de Medida	Meta 2007	Realizado 2007
Abertura do museu ao público	Abertura ao público dos dois prédios da Pinacoteca do Estado de São Paulo nos dias determinados	Garantir as condições que permitam o mais amplo acesso público ao Museu.	Abertura ao Público	Dias	310	310
			Abertura Noturna	Dias	23	23

Continua

<sup>7</sup> Informações obtidas em: <<http://www.pinacoteca.org.br/>>. Acesso em 30 de maio de 2008.



Manutenção da Exposição de Longa Duração – Acervo	Manter em exposição permanente de 15 a 20% do acervo da Pinacoteca.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Execução dos trabalhos de higienização semanal das cerca de 1200 obras do acervo expostas</li> <li>- Restauro e conservação das obras com necessidades eventuais de intervenção</li> <li>- Manutenção dos sistemas expográficos</li> <li>- Substituição das obras solicitadas por outras exposições ou em processo de restauro.</li> </ul>	Exposição ao Público	Dias	310	310
Programa de Exposições Temporárias	Não definido	Realizar exposições de fotografia, arte contemporânea e gravuras.	Exposições Temporárias de Fotografia	Nº exposições	10	12
			Exposições Temporárias de Arte Contemporânea	Nº exposições	16	18
			Exposições Temporárias de Gravuras	Nº exposições	3	3
			Exposições Temporárias Históricas	Nº exposições	2	2
Ação educativa	Não definido	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PEPE – Programa Educativo para Públicos Especiais</li> <li>- PISC – Programa de Inclusão Sócio-Cultural</li> <li>- Capacitação de professores</li> <li>- Visitas Monitoradas</li> </ul>	PEPE – Público atendido	Nº pessoas	600	830
			PISC – Público atendido	Nº pessoas	1.500	2.708
			Cursos de Capacitação	Nº cursos	6	6
			Educadores Capacitados	Nº pessoas	1.800	1.038
			Visitantes em visitas monitoradas	Nº pessoas	41.290	54.100
Visitantes	Não definido	Não definido	Visitantes Pinacoteca	Nº pessoas	351.290	369.880
			Visitantes Estação Pinacoteca	Nº pessoas	50.000	45.502
Biblioteca	Não definido	Não definido	Consulentes	Nº pessoas	1.200	1.478
			Publicações incorporadas	Nº publicações	300	363

Elaborado pelo autor.

### Quadro 6 – Pinacoteca: Organização Administrativa

Atividade	Objetivo	Ações	Indicador	Unidade de Medida	Meta 2007	Realizado 2007
Organização Administrativa	Garantir o adequado funcionamento administrativo da Pinacoteca Luz, da Estação Pinacoteca, bem como a manutenção das atividades da Associação.	Desenvolvimento, implantação e disponibilização para acesso de site da Pinacoteca do Estado de São Paulo na Internet.	Não definido	N/D	N/D	N/D

Elaborado pelo autor.

### Quadro 7 – Pinacoteca: Finanças

Atividade	Objetivo	Ações	Indicador	Unidade de Medida	Meta 2007	Realizado 2007
Captação de Recursos Próprios	Manter o equilíbrio econômico-financeiro da Associação, a fim de garantir a continuidade e a expansão das suas atividades.	Captação de recursos utilizando instrumentos como leis de incentivo, patrocínios, doações de pessoas físicas e jurídicas, contribuições de sócios, bilheteria e vendas avulsas de bens e serviços, locação de espaços e outras receitas que tenham vínculo com os museus.	Recursos captados	% do contrato de gestão	45% do contrato de gestão	127,7% do contrato de gestão
Equilíbrio Financeiro		- Acompanhar e viabilizar o pagamento das despesas contratadas da organização.	Remuneração (Pessoal / Custo Total)	%	79,10%	54,76%
	- Otimizar o uso dos recursos disponíveis.	Diretores (Custo Diretores / Custo Total)	%	7,60%	6,75%	
		Índice de liquidez seca (Ativo Circulante/Passivo Circulante)	%	Igual ou maior que 1 ao final do ano	1,14	

Continua

			Receitas Totais / Despesas Totais	%	Igual ou maior que 1 ao final do ano	1,48
			Despesas com funcionários da área meio / Despesas com funcionários da área fim	%	Menor que 0,5	0,27

Elaborado pelo autor.

### Quadro 8 – Pinacoteca: Qualidade dos Serviços Prestados

Atividade	Objetivo	Ações	Indicador	Unidade de Medida	Meta 2007	Realizado 2007
Qualidade dos Serviços Prestados	Identificar o índice de satisfação do público por meio de pesquisas realizadas por amostragem.	- Monitorar o índice de satisfação do público	Índice de satisfação do público	%	75%	N/D
		- Monitorar o índice de qualidade pedagógica dos cursos ministrados.	Índice da qualidade pedagógica dos cursos	%	75%	N/D

Elaborado pelo autor.

Observa-se a divisão dos indicadores em quatro categorias, ou dimensões, distintas. São elas: “Atividades Técnicas”, “Organização Administrativa”, “Finanças” e “Qualidade dos Serviços Prestados”. Apesar da estrutura estar delineada, seguindo um padrão caracterizado como: “atividade, objetivo, ação, indicador e meta”, em alguns casos este padrão não é seguido na íntegra, como, por exemplo, na atividade “Biblioteca”, onde há indicadores definidos, mas não existem objetivos e ações estabelecidos. Outro exemplo pode ser encontrado na segunda categoria, referente à Organização Administrativa. Ela possui um objetivo estabelecido e uma ação a ser executada, mas não há um indicador definido que possibilite o acompanhamento da execução dessa ação.

O programa de trabalho contempla ainda uma pontuação para a avaliação das metas do contrato de gestão. Tal pontuação foi assim estipulada:

- Atraso na entrega do relatório trimestral completo = 15%
- Atraso nas informações solicitadas pelo GTE = 10%
- Não cumprimento das cláusulas do contrato = 15%

- Abertura do Museu = 20%
- Visitantes = 20%
- Exposições Temporárias = 20%

O relatório de atividades da instituição, apresentado à Secretaria da Cultura, contém muito mais informações do que a simples aferição de resultados com base nos indicadores pré-estabelecidos, como exigidos pelo contrato de gestão. Para cada indicador apresentado, há um texto descritivo que, ao fornecer detalhes sobre a atividade que está sendo avaliada, contribui para uma melhor compreensão dos resultados efetivos. Por exemplo, no caso do indicador referente aos visitantes da Estação Pinacoteca, há um texto explicando que a meta não foi atingida devido a problemas com relação à segurança dos grupos que agendam visitas para conhecer a instituição. O texto aponta para a necessidade de que as instituições que se localizam no Espaço Cultural Júlio Prestes, e que com suas ações combatem a exclusão social, se unam para discutir medidas que propiciem segurança a todos.

Observa-se que o relatório de atividades contém a descrição de uma série de ações da instituição para as quais não existem indicadores associados. Esse é o caso, por exemplo, do tópico “Conservação e Restauração” onde se afirma que foram restauradas 47 obras no trimestre, mas não há um indicador, nem uma meta estabelecida para este item. O mesmo acontece na parte do relatório dedicada à “Organização Administrativa”, onde não há um único indicador definido para embasar os resultados apresentados de forma textual.

Os seguintes documentos foram encaminhados, à Secretaria da Cultura, anexos ao relatório de atividades de 2007:

- Indicadores Econômicos
- Quadro Força de Trabalho
- Fluxo de Caixa
- Balancete trimestral
- Certidões negativas de débitos
- Cópia de guias de recolhimentos de encargos trabalhistas
- Gerenciamento do Acervo
- Cópia de reportagem na Folha de São Paulo referente à escultura “Musa Impassível”
- Exemplar do catálogo da exposição Thomaz Ianelli
- Cópia do projeto museológico para o Memorial da Liberdade

### 3.2. Associação dos Amigos do Centro de Estudos Musicais Tom Jobim

**Quadro 9 – Dados: Associação dos Amigos do Centro de Estudos Musicais Tom Jobim**

<b>Nome da Organização Social:</b>	Associação dos Amigos do Centro de Estudos Musicais Tom Jobim
<b>Instituição gerida pela OS:</b>	Centro de Estudos Musicais Tom Jobim e Auditório do colégio Caetano de Campos
<b>Unidade da Secretaria da Cultura:</b>	UFC - Unidade de Formação Cultural
<b>Instrumento Jurídico:</b>	Contrato de gestão
<b>Objeto:</b>	Gerenciar e executar as atividades e serviços a serem desenvolvidos pelo Centro de Estudos Musicais Tom Jobim e o auditório do colégio Caetano de Campos
<b>Início da Vigência:</b>	12/12/2005
<b>Término da Vigência:</b>	01/12/2008
<b>Valor Atual do Contrato:</b>	R\$ 58.500.000,00
<b>Forma de participação do Estado:</b>	Recursos Financeiros
<b>Valor de participação do Estado:</b>	R\$ 58.500.000,00
<b>Site:</b>	<a href="http://www.centrotomjobim.org.br/">http://www.centrotomjobim.org.br/</a>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados obtidos no CPATES - Cadastro de Parceiros do Terceiro Setor, da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo. Disponível em: <<http://www.fazenda.sp.gov.br/cpates/>>. Acesso em: 27 de maio de 2008.

A Associação dos Amigos do Centro de Estudos Musicais Tom Jobim é uma organização sem fins lucrativos que atua em duas vertentes interligadas: Áreas de Formação e Difusão Musicais. Desde 2005, data da assinatura do contrato de gestão firmado entre a instituição e a Secretaria de Estado da Cultura, a Associação é responsável por gerenciar e executar as atividades e serviços desenvolvidos pelo Centro de Estudos Musicais Tom Jobim e pelo auditório do colégio Caetano de Campos. Segundo este contrato, a Associação, qualificada como Organização Social da Cultura, tem como atribuições gerais:

- Iniciar, formar e aperfeiçoar crianças, jovens e adultos na área da música, nos segmentos erudito e popular.
- Promover e difundir a música em todas as suas modalidades.
- Organizar e manter arquivos musicais e bancos de partituras.

- Desenvolver projetos e programas de integração entre a música e outras áreas do conhecimento.
- Criar espaços para debates e discussões, visando o aperfeiçoamento dos estudantes e profissionais da área da música.
- Desenvolver projetos de apresentações musicais com grupos pedagógicos, bolsistas e profissionais.

O Centro Tom Jobim, gerido pela Associação, é um grande núcleo cultural e educacional, de formação, produção e difusão dos repertórios clássico e popular. De acordo com o website oficial da instituição, o Centro Tom Jobim reúne a Universidade Livre de Música - ULM, a Banda Sinfônica, a Jazz Sinfônica, o Festival Internacional de Inverno de Campos do Jordão, a Orquestra Jovem do Estado, a Banda Jovem do Estado, a Orquestra Jovem Tom Jobim, o Coral Jovem do Estado, o projeto Ópera Estúdio, o programa de rádio Supertônica, 12 grupos artísticos de alunos, um Núcleo de Música Antiga, o Teatro Caetano de Campos, a editora e gravadora Música do Centro, etc. Por meio de sua atuação, a instituição oferece formação musical completa com alguns dos melhores músicos do país e a oportunidade de aperfeiçoamento e profissionalização.<sup>8</sup>

Ainda de acordo com seu website, a missão do Centro Tom Jobim é “Consolidar-se como um pólo de excelência no ensino, na produção e na difusão da música em todas as suas vertentes, garantindo o acesso a seus diversos produtos e bens culturais à população do Estado de São Paulo”.

Assim como as demais Organizações Sociais da Cultura, a Associação dos Amigos do Centro de Estudos Musicais Tom Jobim também possui um programa de trabalho, anexo ao seu contrato de gestão, que estabelece metas, direitos, obrigações, prazos de execução, e critérios de avaliação de desempenho da instituição. A seguir é apresentado de maneira consolidada o sistema de indicadores definido para a organização, tomando como base o programa de trabalho de 2007 e o último relatório de atividades do mesmo ano, referente aos meses de outubro, novembro e dezembro.

---

<sup>8</sup> Informações obtidas em: <<http://www.centrotomjobim.org.br/>>. Acesso em 06 de junho de 2008.

## Atividades Técnicas

### A) Área de Formação

Ações definidas para os Cursos oferecidos pela instituição:

- Iniciar, formar e aperfeiçoar crianças, jovens e adultos na área da música erudita e popular nos 3 níveis: iniciação, formação, profissionalização. Os critérios para classificar os alunos nos respectivos níveis são baseados no Conteúdo Programático de cada curso.
- O número de vagas oferecido por disciplina é estabelecido ao final de cada semestre, baseado nas reprovações e eventuais desistências ao longo do período letivo, levando em conta a capacidade de atendimento global do Centro de Estudos Musicais Tom Jobim em função de seus recursos, garantindo o ensino gratuito oferecido por meio de bolsas de estudo.

Ações definidas para as Atividades Extracurriculares:

- Promover o intercâmbio entre professores e artistas de outros municípios, estados e países, oferecendo Cursos de Férias, Oficinas (Master Classes/Workshops), Palestras, Seminários, Congressos e Simpósios. Todas estas atividades extracurriculares, assim como os profissionais convidados e a duração de cada evento são oferecidos em cada semestre de acordo com a necessidade e interesse da escola.
- Criar oportunidades para debates e discussões, visando o aperfeiçoamento dos profissionais da área de música, beneficiando a todos os alunos e à comunidade interessada.

### **Quadro 10 – Centro Tom Jobim: Atividades Técnicas - Formação**

Atividade	Indicador	Unidade de Medida	Meta 2007	Realizado 2007**
<b>Curso de Iniciação Musical Infantil – crianças de 6 e 12 anos</b>				
Iniciação Musical Infantil	Nº de Alunos aprovados com bolsas integrais*	Nº alunos	450	406
	Nº Horas/Aula por Aluno/Mês	Horas	16	16

Continua

<b>Cursos de Formação</b>				
Formação Iniciante	Nº de Alunos aprovados com bolsas integrais*	Nº alunos	728	772
	Nº Horas/Aula por Aluno/Mês	Horas	32	32
Formação Média	Nº de Alunos aprovados com bolsas integrais*	Nº alunos	850	829
	Nº Horas/Aula por Aluno/Mês	Horas	40	40
Formação Profissionalizante	Nº de Alunos aprovados com bolsas integrais*	Nº alunos	300	207
	Nº Horas/Aula por Aluno/Mês	Horas	32	32
Cursos do Centro Tom Jobim	Nº total de vagas oferecidas*	Nº vagas	2.328	2.214
	Nº de Cursos	Nº cursos	41	41
<b>Cursos Livres</b>				
Cursos Livres	Nº de Participantes aprovados com bolsas integrais*	Nº alunos	500	375
	Nº de Cursos	Nº cursos	12	12
<b>Atividades Extracurriculares</b>				
Workshops/ Palestras	Nº de Participantes*	Nº pessoas	1.300	1.415
	Quantidade Workshops/Palestras	Nº eventos	35	37
Som da Casa	Nº de Participantes*	Nº pessoas	800	992
	Nº de Apresentações	Nº eventos	20	24

Nota: (\*) É considerada meta atingida a variação de 75 a 100%.

(\*\*) As metas de formação são cumpridas no início do semestre, e baseadas nas reprovações e eventuais desistências ao longo do semestre anterior, e teste realizado a partir de novas inscrições feitas no início do ano letivo. As metas realizadas referem-se ao 4º trimestre, exceto o realizado das atividades extracurriculares que corresponde aos valores anuais.

Ainda relacionadas às atividades de formação, foram definidas ainda as seguintes ações de Logística de Apoio, para as quais não foram estabelecidos indicadores específicos:

- Aperfeiçoar continuamente e readequar as estruturas físicas dos espaços e das salas de aulas para melhor atender às demandas dos professores e alunos, adequando e promovendo o tratamento acústico contínuo dos espaços, promovendo reformas e ampliações, melhorando as Bibliotecas, Videotecas, Estúdios de Gravação e Auditórios.
- Conservar o instrumental próprio e os diversos acervos da instituição, promovendo a renovação e compra contínua de instrumental moderno e material de apoio específico para cada área. Implantar, organizar e manter arquivos musicais e bancos de partituras.

### *B) Área de Difusão*

As duas ações apresentadas abaixo foram definidas para a área de Difusão. Ao todo, foram definidas 15 ações para esta área:



- Apresentar concertos, audições e programas culturais para toda a população buscando expandir o atendimento através de apresentações em espaços variados na cidade de São Paulo e no interior do Estado, no Brasil e exterior.
- Ampliar o público atingido através de um acesso maior à mídia jornalística e eletrônica e às técnicas de gravação de som e imagem, divulgando a programação artística dos corpos musicais de forma sistemática.

**Quadro 11 – Centro Tom Jobim: Atividades Técnicas - Difusão**

Grupo	Indicador	Unidade de Medida	Meta 2007	Realizado 2007
<b>Corpo Profissional</b>				
Banda Sinfônica do Estado	Nº de concertos por ano	Nº concertos	34	34
	Público Presente	Nº pessoas	11.000	19.425
Orquestra Jazz Sinfônica do Estado	Nº de Concertos por ano	Nº concertos	34	34
	Público Presente	Nº pessoas	14.500	23.059
<b>Corpo Bolsista</b>				
Banda Sinfônica Jovem	Nº de Concertos por ano	Nº concertos	21	21
	Público Presente	Nº pessoas	11.000	12.365
Coral do Estado.	Nº de Concertos por ano	Nº concertos	20	21
	Público Presente	Nº pessoas	8.000	9.586
Orquestra Sinfônica Jovem	Nº de Concertos por ano	Nº concertos	21	25
	Público Presente	Nº pessoas	7.500	10.822
Orquestra Jovem Tom Jobim	Nº de Concertos por ano	Nº concertos	22	22
	Público Presente	Nº pessoas	10.000	12.490

Elaborado pelo autor.

**Quadro 12 – Centro Tom Jobim: Atividades Técnicas - Difusão (Projetos Especiais)**

Atividade	Indicador	Unidade de Medida	Meta 2007	Realizado 2007
<b>Festival Internacional de Inverno “Dr. Luis Arrobas Martins” de Campos do Jordão</b>				
Apresentações Musicais	Nº de Apresentações	Nº eventos	40	41
	Público Presente	Nº pessoas	45.000	45266
Cursos	Nº de Cursos	Nº cursos	19	19
	Nº de alunos bolsistas	Nº pessoas	160	165
Máster Classes	Nº de Máster Classes	Nº eventos	7	8
	Público Presente	Nº pessoas	40	45
<b>Estúdio Ópera</b>				
Montagem e apresentação de produção de ópera ou de um musical por ano	Nº alunos envolvidos	Nº pessoas	170	160
	Nº de Récitas	Nº eventos	4	4
	Público	Nº pessoas	2000	2279
<b>Festival de Música Popular do Centro Tom Jobim</b>				
Realização do Festival de Música Popular do Centro Tom Jobim	Nº de alunos envolvidos	Nº pessoas	60	N/D
	Nº de etapas	Nº etapas	4	N/D
	Público Presente	Nº pessoas	1200	N/D

Elaborado pelo autor.

**Quadro 13 – Centro Tom Jobim: Organização Administrativa**

Atividade	Objetivo	Ações	Indicador	Unidade de Medida	Meta 2007	Realizado 2007
Organização Administrativa	Manter os sistemas implantados na organização interna da Associação Amigos do Centro de Estudos Musicais Tom Jobim, em funcionamento	Não definidas	Não definido	N/D	N/D	N/D

Elaborado pelo autor.

**Quadro 14 – Centro Tom Jobim: Finanças**

Atividade	Objetivo	Ações	Indicador	Unidade de Medida	Meta 2007	Realizado 2007
Captação de Recursos Próprios	Manter equilíbrio econômico-financeiro da Organização Social, a fim de garantir a continuidade e a expansão das atividades da Associação	Captação de recursos utilizando-se de instrumentos como as leis de incentivo, além de investimentos diretos, doações de empresas, contribuições de sócios, bilheterias, assinaturas, taxas diversas, royalties e vendas avulsas de bens e serviços.	Recursos captados	% do contrato de gestão	15% do valor do contrato de gestão	23,4%
Equilíbrio Financeiro		- Acompanhar e viabilizar o pagamento das despesas contratadas da organização.	Índice de liquidez seca: (Ativo Circulante/ Passivo Circulante)	%	Igual ou maior que 1 ao final do ano	1,0095
			Receitas Totais / Despesas Totais	%	Igual ou maior que 1 ao final do ano	0,9060
		- Otimizar o uso dos recursos disponíveis.	Despesas com funcionários da área meio / Despesas com funcionários da área fim	%	Menor que 0,3	0,0993

Elaborado pelo autor.

**Quadro 15 – Centro Tom Jobim: Qualidade dos Serviços Prestados**

Atividade	Objetivo	Ações	Indicador	Unidade de Medida	Meta 2007	Realizado 2007
Qualidade dos Serviços Prestados	Identificar o índice de satisfação com os serviços prestados	- Monitorar o índice de satisfação dos alunos, pais com os serviços prestados, por amostragem.	Índice da qualidade artística dos concertos apresentados	%	75%	N/D
			Índice da qualidade pedagógica dos cursos administrados	%	75%	N/D
		- Monitorar o aprendizado musical dos alunos, por amostragem.  - Monitorar o índice de satisfação do público nos concertos	Percentual de alunos que entram no “mercado” da música	%	20%	N/D
			Índice de satisfação dos pais com o aprendizado do aluno	%	75%	N/D

Elaborado pelo autor.

Foram definidas também algumas metas de expansão, como, por exemplo, a ampliação da biblioteca, a criação de novas unidades, etc. Entretanto, não foram estabelecidos indicadores de acompanhamento para tais ações. Há uma observação final dizendo que a realização dos Projetos Especiais listados depende da captação de recursos externos e de parcerias.

Por fim, a pontuação para avaliação das metas foi assim definida:

- Meta não atingida para o número de concertos = 15%
- Meta não atingida para o n° de concertos no interior = 15%
- Meta não atingida para o n° de alunos = 10%
- Não cumprimento do Equilíbrio Financeiro = 10%
- Não cumprimento da Captação de Recursos = 10%
- Atraso na entrega do relatório trimestral completo = 15%
- Atraso nas informações solicitadas pela UGE/GTE = 10%
- Não cumprimento das cláusulas do contrato = 15%

Observa-se que os indicadores foram divididos em quatro categorias: “Atividades Técnicas”, “Organização Administrativa”, “Finanças” e “Qualidade dos Serviços Prestados”. Esse padrão de divisão foi encontrado também no plano de trabalho de outras Organizações Sociais da Cultura. No caso da Associação dos Amigos do Centro Tom Jobim, houve também

uma subdivisão dos indicadores da categoria “Atividades Técnicas” em dois grupos denominados “Área de Formação” e “Área de Difusão”, respectivamente.

O relatório de atividades entregue à Secretaria da Cultura apresenta os resultados por meio da comparação da meta contratada e realizada para cada um dos indicadores pré-estabelecidos, fazendo uso de poucas informações qualitativas. Realizando uma comparação simples entre os relatórios das três Organizações Sociais analisadas, percebe-se que a Associação dos Amigos do Centro Tom Jobim foi quem menos utilizou informações textuais para apresentar seus resultados. Entretanto, assim como as demais instituições, ela também forneceu em anexo todos os documentos devidos.

### 3.3. Fundação OSESP

**Quadro 16 – Dados: Fundação OSESP**

<b>Nome da Organização Social:</b>	Fundação OSESP
<b>Instituição gerida pela OS:</b>	Complexo Júlio Prestes / Sala São Paulo e atividades da Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo
<b>Unidade da Secretaria da Cultura:</b>	UFDPC - Unidade de Fomento e Difusão da Produção Cultural
<b>Instrumento Jurídico:</b>	Contrato de gestão
<b>Objeto:</b>	Gerenciar e executar as atividades e serviços a serem desenvolvidos no complexo Júlio Prestes / Sala São Paulo e as atividades da Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo.
<b>Início da Vigência:</b>	01/11/2005
<b>Término da Vigência:</b>	01/11/2010
<b>Valor Atual do Contrato:</b>	R\$ 215.433.333,33
<b>Forma de participação do Estado:</b>	Recursos Financeiros
<b>Valor de participação do Estado:</b>	R\$ 215.433.333,33
<b>Site:</b>	<a href="http://www.osesp.art.br/">http://www.osesp.art.br/</a>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados obtidos no CPATES - Cadastro de Parceiros do Terceiro Setor, da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo. Disponível em: <<http://www.fazenda.sp.gov.br/cpates/>>. Acesso em: 27 de maio de 2008.

A Fundação Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo, ou simplesmente, Fundação OSESP, é uma pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos e com autonomia

administrativa, operacional e financeira. Segundo seu estatuto, ela tem por objetivos apoiar, incentivar, assistir, desenvolver e promover a cultura, a educação e a assistência social.

Desde 2005, a Fundação OSESP é qualificada como Organização Social da Cultura e possui contrato de gestão firmado com o Governo do Estado de São Paulo, por meio da Secretaria da Cultura. A partir da assinatura deste contrato, a Fundação passou a gerenciar e executar as atividades e serviços a serem desenvolvidos no complexo Júlio Prestes / Sala São Paulo e as atividades da Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo, assumindo as seguintes responsabilidades:

- Manter e melhorar o padrão de qualidade da Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo - OSESP e do Complexo Cultural Júlio Prestes / Sala São Paulo;
- Possibilitar o amplo acesso do público aos concertos da Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo – OSESP e aos eventos do Complexo Cultural Júlio Prestes/Sala São Paulo;
- Difundir o repertório sinfônico e de câmara brasileiro;
- Incentivar a participação de regentes e solistas brasileiros e estrangeiros com reconhecido mérito artístico;
- Difundir o trabalho da OSESP, disponibilizando suas apresentações para exibição por rádio e televisão, edição de obras de compositores brasileiros, gravação de CD's, DVD's e outras mídias, formação de platéias, aperfeiçoamento de instrumentistas, incentivo à colaboração voluntária com a OSESP e atividades afins;
- Desenvolver e aperfeiçoar o Centro de Documentação Musical;
- Estabelecer pólo de gravação de música, tendo por base o Complexo Cultural Júlio Prestes/Sala São Paulo;
- Desenvolver programas de incentivo à formação de platéias para crianças e adultos;
- Desenvolver programas de acesso de alunos e docentes das escolas aos ensaios e concertos didáticos da Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo - OSESP;

- Criar Academia de Música;
- Constituir um Fundo de Capital para a Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo, a ser composto por doações, contribuições e eventuais excedentes financeiros e outros;
- Gerenciar e explorar os espaços do Complexo Cultural Júlio Prestes/Sala São Paulo, inclusive negociar e receber por sua utilização por terceiros, visando maximizar sua receita;
- Explorar as marcas OSESP, Sala São Paulo, Complexo Cultural Júlio Prestes, e outras;
- Administrar o estacionamento do Complexo Cultural Júlio Prestes/Sala São Paulo.
- Realizar turnês Nacionais ou Internacionais.

A Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo é considerada a mais destacada orquestra da América Latina, contando com mais de 130 apresentações anuais em sua temporada de concertos. Possui uma programação abrangente que mescla as grandes obras da literatura musical internacional com primeiras audições mundiais e compositores brasileiros. O Complexo Cultural Júlio Prestes, por sua vez, é sede da maior e mais moderna sala de concertos da América Latina, a Sala São Paulo, que foi construída para receber as melhores orquestras sinfônicas do mundo.<sup>9</sup>

A missão institucional da Fundação OSESP também não pôde ser encontrada em seu website. Porém, de acordo com informação obtida por e-mail enviado pelo Gerente da Divisão Administrativa da instituição, a missão da Fundação é “Difundir, preservar e fomentar a música de concerto, principalmente a brasileira, tornando-a acessível ao grande público nacional e internacional. Valorizar a educação musical como instrumento de cidadania e inclusão social”.

O sistema de indicadores desenvolvido para acompanhar os resultados da organização foi estruturado conforme apresentado a seguir, de acordo com o programa de trabalho da instituição para o ano de 2007 e relatório de atividades do último trimestre de 2007:

---

<sup>9</sup> Informações obtidas em: <<http://www.osesp.art.br/>>. Acesso em 03 de junho de 2008.

**Quadro 17 – Fundação OSESP: Quadro de Indicadores**

<b>Atividade</b>	<b>Indicador</b>	<b>Unidade de Medida</b>	<b>Meta 2007</b>	<b>Realizado 2007</b>
1. Concertos	Nº de concertos sinfônicos	Nº concertos	95	99
	Nº de concertos de câmara	Nº concertos	17	41
	Nº de concertos fechados	Nº concertos	4	11
	Percentual de ocupação de público Concertos Sinfônicos	%	60%	82%
	Percentual de ocupação de público Concertos de Câmara	%	60%	70%
2. Ensaios e/ou concertos didáticos	Nº de ensaios didáticos	Nº ensaios	5	13
	Nº de concertos didáticos	Nº concertos	17	27
	Percentual de ocupação de público	%	60%	88%
3. Atividades didáticas	Nº de atividades (gincanas)	Nº atividades	2	2
	Nº de atividades (fazendo música)	Nº atividades	12	14
	Percentual de ocupação de público	%	60%	100%
4. Captação de Recursos	Porcentagem de receitas próprias captadas pela fundação	% do contrato de gestão	12% do contrato de gestão	40%
5. Qualidade dos serviços prestados	Índice de satisfação com os concertos	%	60%	91%
	Índice de satisfação com as instalações do Complexo Cultural Júlio Prestes/Sala São Paulo	%	60%	93%
6. Participação de maestros e solistas convidados	Nº de regentes de renome internacional que participam da temporada	Nº regentes	10	15
	Nº de solistas de renome internacional que participam da temporada	Nº solistas	30	51
7. Disponibilização dos concertos para programas de TV e rádio	Nº de concertos disponibilizados na TV Pública	Nº concertos	10	12
	Nº de concertos disponibilizados na Rádio Pública	Nº concertos	10	32
8. Turnês	Nº de turnês	Nº turnês	1	1
	Percentual de ocupação de público	%	60%	N/D
9. Descentralização dos concertos no Estado de SP	Nº de cidades fora da capital onde o programa sinfônico é apresentado	Nº cidades	2	11
	Percentual de ocupação de público	%	60%	87%
10. Gravação de discos	Nº de CD's gravados	Nº CD's	2	7
	Nº de CD's doados	Nº CD's	50	1.856
	Nº de CD's vendidos	Nº CD's	200	10.015
11. Edição de partituras	Edição de Partituras	Nº partituras	3	6
12. Obras comissionadas	Encomenda de Partitura Inédita	Nº partituras	1	2
	Execução de Partitura Inédita	Nº partituras	1	5
13. Academia	Nº de Alunos Treinados	Nº alunos	4	15
	Nº de Professores Atuantes	Nº professores	2	14
	Nº de horas de treinamento por aluno/ano	Horas	160	608

## Notas:

- Serão considerados de renome internacional os regentes e solistas que já tiverem se apresentado em pelo menos 05 (cinco) orquestras estrangeiras;
- Será considerada turnê uma seqüência de, no mínimo, 05 (cinco) concertos fora do estado de São Paulo.

Tanto no programa de trabalho quanto no relatório de atividades, os indicadores e metas são apresentados sem uma classificação específica, ou seja, não há grupos de indicadores para cada dimensão da organização. Porém, no Balanço oficial de 2007 publicado pela organização, há uma divisão dos indicadores de acordo com as seguintes categorias:

1. Atividades Técnicas: contém a maioria dos indicadores apresentados acima, como, por exemplo, número de concertos, número de ensaios, número de alunos treinados, número de horas de treinamento por aluno, etc.
2. Organização Administrativa: contém um único indicador denominado “Implantação e Operacionalização dos Sistemas”, para o qual não existe métrica definida. Logo, não há uma meta estabelecida, nem um número indicando o percentual realizado. Para este indicador há apenas um texto explicativo esclarecendo que o sistema de gestão integrada foi implantado e que alguns módulos já se encontram em uso enquanto outros estão em fase de testes ou análise.
3. Finanças: esta categoria é dividida em dois grupos, sendo o primeiro denominado “Captação de Recursos Próprios”, que contém apenas o indicador “Percentual de Receitas Próprias”, o qual já fazia parte do plano de trabalho. O segundo grupo é intitulado indicadores de “Equilíbrio Financeiro”, fazendo parte desse grupo os seguintes indicadores: “Índice de Liquidez Seca”, “Receitas Totais / Despesas Totais” e “Despesas com funcionários da área meio / Despesas com funcionários da área fim”. Como estes indicadores não constavam no programa de trabalho original, não há metas contratadas para eles.
4. Qualidade dos Serviços Prestados: encaixam-se nessa categoria de indicadores aqueles que são obtidos por meio de pesquisa de opinião com o público da instituição, ou seja, “Índice de Satisfação com os Concertos” e “Índice de Satisfação com a Sala São Paulo e o Complexo Cultural Júlio Prestes”. Ambos já constavam no programa de trabalho original.
5. Extras: nesta categoria há apenas um indicador denominado “Despesas com operação e manutenção do CCPJ”, cuja meta contratada era de 15,0% frente aos 14,7% realizados, de acordo com os dados publicados.



Voltando à descrição do programa de trabalho da organização, este inclui ainda uma lista de obrigações e direitos da Fundação, como, por exemplo, o compromisso da instituição de atender, caso seja solicitado, um evento beneficente por quadrimestre, não cumulativo, na Sala de Concertos São Paulo, a preço de custo, em datas a serem definidas de comum acordo, com a prévia aprovação da Secretaria de Estado da Cultura.

Ainda de acordo com o programa de trabalho, foi definido o seguinte critério de avaliação geral do cumprimento das metas do contrato de gestão:

- Satisfação total da meta – Realização de 85% a 100%.
- Satisfação parcial da meta – Realização de 61% a 84,9%.
- Meta não atingida – Abaixo de 60,9%.

Afirma-se que haverá penalidade de 3% por meta não atingida e de 1,5% por meta parcialmente atingida, ambas calculadas sobre o valor total repassado pela Secretaria da Cultura. A penalidade para as metas parcialmente atingidas é alternativa, devendo, a critério da Comissão de Avaliação, justificar sua aplicação ou não, cabendo a decisão final à Secretaria da Cultura. Caso haja penalidade, os recursos financeiros a ela referentes, deixam de ser repassados à Fundação no ano seguinte.

O relatório de atividades elaborado pela Fundação contém uma série de outras informações que complementam os resultados apresentados exclusivamente por meio dos indicadores pré-estabelecidos. Faz parte do relatório uma análise qualitativa dos Concertos, das atividades educacionais, da Academia e de outras atividades extras e acontecimentos relevantes. São apresentadas também justificativas técnicas que incluem dados sobre a captação de recursos e sobre a força de trabalho. Os índices econômico-financeiros listados abaixo também fazem parte do relatório, entretanto, não foram encontradas metas definidas para esses índices no programa de trabalho analisado.

#### **Quadro 18 – Fundação OSESP: Índices Econômico-Financeiros (4º trimestre de 2007)**

<b>Indicador</b>	<b>Índice 4º Trim. 2007</b>
Índice de Liquidez Corrente	2,61
Despesas com Pessoal / Despesas Totais	57,5%
Despesas com Pessoal / Contrato de Gestão	71,6%
Remuneração dos Dirigentes / Despesas com Pessoal	0,9%
Operação e Manutenção, CCPJ e OSESP / Contrato de Gestão	14,7%

Dados Provisórios do balancete de dezembro 2007.

Anexo ao relatório de atividades, são fornecidos diversos documentos, dentre eles, Certidões Negativas de Débitos, Guias de Recolhimento de Encargos Sociais, Extratos Bancários, Remuneração do Dirigente, Balancetes Contábeis e Quadros Demonstrativos como Balanço, DRE, Fluxo de Caixa, etc.

### **3.4. Análise dos Sistemas de Indicadores Selecionados**

A literatura mostra que os sistemas de indicadores de desempenho existentes costumam classificar os indicadores em diversas dimensões da organização. Para Schmidt, Santos e Martins (2006), essa classificação depende do critério de como o desempenho e a performance são acompanhados pela organização. Ainda de acordo com os autores, não existe unanimidade entre os principais estudiosos sobre a classificação dessas dimensões, sendo o assunto tratado com muitas controvérsias.

Kaplan e Norton (1997, p. 26-29) focalizam as medidas de desempenho organizacional a partir de quatro dimensões que, segundo os autores, equilibram os objetivos de curto e longo prazo, além das medidas objetivas e subjetivas:

- Perspectiva Financeira, que sintetiza as conseqüências econômicas imediatas de ações consumadas;
- Perspectiva do Cliente, de acordo com satisfação e retenção de segmentos de clientes;
- Perspectiva dos Processos Internos, na qual os executivos identificam os processos internos críticos em que a empresa deve alcançar a excelência;
- Perspectiva do Aprendizado e Crescimento, conforme a capacidade de mudar e melhorar a partir das pessoas, dos sistemas e dos procedimentos organizacionais.

Rummer e Brache (1994, p. 19-36) sugerem, quanto às dimensões das medidas de desempenho, uma abordagem em três níveis:

- Nível de Organização, onde o desempenho é observado pela estratégia, objetivos, estrutura da organização e emprego dos recursos;

- Nível de Processo, onde o desempenho é observado no fluxo do trabalho por meio dos processos interfuncionais. Esses processos devem atender às necessidades do cliente;
- Nível de Trabalho/Executor, onde as variáveis de desempenho incluem a contratação e a promoção, as responsabilidades e os padrões do cargo, o feedback, as recompensas e o treinamento.

Outro autor, Hronec (1994, p. 16), também atribui três dimensões para as medidas de desempenho:

- Qualidade, a qual quantifica a “excelência” do produto ou serviço, primariamente na visão do cliente;
- Tempo, o qual quantifica a “excelência” do processo e é de maior interesse para a administração;
- Custo, que quantifica o lado econômico da “excelência” e possui diversos interessados, incluindo a administração e os acionistas.

No caso das Organizações Sociais de Cultura analisadas, observa-se a tendência ao uso de quatro dimensões:

- Atividades Técnicas, que contempla os indicadores relacionados às atividades executadas pela instituição, como cursos, concertos, exposições, etc;
- Organização Administrativa, onde deveriam ser classificados os indicadores definidos para os processos internos da organização;
- Financeira, que contempla indicadores financeiros comuns a qualquer tipo de organização;
- Qualidade dos Serviços Prestados, que também agrega indicadores relacionados às atividades exercidas pela instituição. Porém, os indicadores dessa dimensão estão mais ligados aos resultados de natureza qualitativa dessas atividades.

Apesar da literatura não indicar um consenso entre os autores no que diz respeito a quais dimensões seriam mais adequadas, observa-se que há unanimidade em relação à necessidade de se classificar os indicadores em dimensões pré-definidas. Dessa forma, o uso

das quatro dimensões supracitadas por parte das Organizações Sociais de Cultura mostra-se adequado, desde que corresponda a um padrão efetivamente seguido por todas as Organizações Sociais em questão. Observa-se que no caso da Fundação OSESP, apesar da instituição ter utilizado esse padrão em seu Balanço oficial, essa classificação dos indicadores não foi seguida em seu programa de trabalho, tampouco em seu relatório de atividades.

Com relação aos indicadores definidos dentro de cada uma das quatro dimensões, optou-se por um procedimento de análise baseado nas características que a literatura aponta como sendo desejáveis para qualquer tipo de indicador. O Modelo Conceitual de Contrato de Gestão (Brasil, 1995) aponta que o procedimento de geração de um indicador para as Organizações Sociais deve observar os principais requisitos:

- Seletividade: captação dos aspectos e resultados essenciais da meta;
- Simplicidade: facilidade de compreensão e aplicação, gerado preferencialmente a custo baixo, através da utilização de relações percentuais simples, média aritmética ou números absolutos, etc;
- Cobertura: suficientemente representativo;
- Estabilidade: permanência ao longo do tempo;
- Monitoramento: o registro e a adequada manutenção dos dados, informações utilizadas e memórias de cálculo.

Outro documento referente às Organizações Sociais (Brasil, 1997, p.28) afirma que um indicador precisa:

- Ser compreensível;
- Ter aplicação fácil e abrangente;
- Ser interpretável de forma uniforme (não permitindo diferentes interpretações);
- Ser compatível com o processo de coleta de dados existente;
- Ser preciso quanto à interpretação dos resultados;
- Ser economicamente viável a sua aferição;

- Oferecer subsídios para o processo decisório.

Schmidt, Santos e Martins (2006), ao descreverem as características dos indicadores de desempenho, não chegam a sintetizar suas observações em uma única lista. Porém, as considerações dos autores estão alinhadas às referências encontradas nos textos citados anteriormente. Dessa forma, este trabalho apresenta a seguir uma análise dos indicadores das Organizações Sociais de Cultura norteada pelas seguintes características:

I - Simplicidade (ser compreensível e de fácil aplicação)

II - Viabilidade (operacional e de custos)

III - Estabilidade

IV - Comparabilidade

V - Confiabilidade (monitoramento)

VI - Cobertura

VII - Alinhamento à Missão / Objetivos

#### I - Simplicidade (ser compreensível e de fácil aplicação)

Todos os indicadores definidos para as três Organizações Sociais da Cultura analisadas são extremamente simples, de fácil compreensão e não requerem grandes conhecimentos técnicos para serem aplicados. Trata-se de um ponto positivo, uma vez que a simplicidade é desejável para que os resultados da organização possam ser compreendidos mesmo por pessoas que não pertençam à instituição.

Praticamente todas as medidas utilizadas referem-se a números absolutos ou relações percentuais simples. Os nomes dos indicadores são, em geral, auto-explicativos, como nos exemplos: número de cursos, número de participantes, índice de satisfação dos concertos, número de CD's gravados, entre outros. Nos poucos casos onde o nome do indicador pode suscitar algum questionamento, é comum que seja encontrada uma nota explicativa, como, por exemplo, no indicador "número de regentes de renome internacional que participam da temporada", onde há uma nota esclarecendo que serão considerados de renome internacional os regentes que já tiverem se apresentado em pelo menos 05 (cinco) orquestras estrangeiras.

## II - Viabilidade (operacional e de custos)

O fato dos indicadores utilizados serem de baixa complexidade contribui para torná-los viáveis tanto do ponto de vista operacional quanto de custos. A operacionalização dos indicadores relativos às Atividades Técnicas das três instituições exige apenas que seja feito um controle mínimo das atividades executadas, como, por exemplo, a aferição do número de eventos e o total de participantes em cada atividade. Tal controle pode ser realizado a um custo relativamente baixo, bastando implementar alguns procedimentos que garantam a obtenção dos dados necessários, como no caso de uma exposição ou concerto, onde basta distribuir ingressos para que seja aferido o público participante do evento.

Uma observação a ser feita diz respeito às atividades realizadas fora da sede da organização. Nesse tipo de atividade, a obtenção das informações pode ser mais complicada devido às particularidades do ambiente no qual o evento é realizado. Em alguns casos, a simples mensuração do público presente pode se tornar inviável ou pode exigir um custo muito elevado. O indicador da Fundação OSESP intitulado “percentual de ocupação de público das turnês” é um exemplo dessa situação onde não foi possível levantar os dados para elaboração do indicador. A Fundação OSESP justifica em seu relatório: “Como não temos gestão sobre as salas que visitamos, em que pese o fato de que em todos os concertos houve boa frequência, não houve aferição de público”.

Não cabe análise referente à Organização Administrativa, devido à inexistência de indicadores definidos nessa dimensão. Já para a dimensão Financeira, é evidente que os indicadores são viáveis, uma vez que podem ser construídos a partir de informações obtidas nos próprios relatórios financeiros da instituição.

Os indicadores da quarta e última dimensão, relativos à Qualidade dos Serviços Prestados, são os que apresentam maior custo e maior dificuldade de operacionalização, já que em sua grande maioria exigem que sejam realizadas pesquisas de opinião com os envolvidos nas atividades avaliadas. Nesse caso, a própria Secretaria da Cultura recomenda a contratação de uma empresa terceirizada para realizar a pesquisa, o que é desejável inclusive para que os resultados obtidos ganhem credibilidade. Todavia, este procedimento eleva os custos operacionais do sistema de indicadores.

### III – Estabilidade

A estabilidade dos indicadores é importante para que seja possível a comparação dos resultados da instituição em vários períodos, de forma a traçar uma análise dos avanços obtidos. Por outro lado, espera-se que o sistema de indicadores seja constantemente aprimorado, o que pode comprometer a estabilidade.

Nas três instituições analisadas, tanto os indicadores relativos às Finanças quanto aqueles que dizem respeito à Qualidade dos Serviços Prestados mostram-se potencialmente estáveis. Os primeiros por serem indicadores comumente utilizados por diversos tipos de organizações e os segundos por serem suficientemente genéricos para tolerar eventuais mudanças nas atividades realizadas pela instituição. Por exemplo, o indicador “índice de qualidade pedagógica dos cursos administrados” pode referir-se a cursos de flauta, violão, piano, entre outros, ou ainda, a cursos de curta, média ou longa duração, etc.

O mesmo não acontece com a dimensão Organização Administrativa, onde os indicadores tendem a ser mais específicos. Tomando como exemplo o caso da Pinacoteca do Estado, verifica-se que não foi definido um indicador para a ação “Desenvolvimento, implantação e disponibilização para acesso de site da Pinacoteca na Internet”. Todavia, caso fosse definido um indicador de “grau de desenvolvimento do site”, este teria vida útil apenas enquanto o site não fosse concluído. A partir desse momento, seria necessário outro indicador como, por exemplo, o “grau de disponibilidade do site”.

Os indicadores das Atividades Técnicas tendem a durar enquanto existirem as atividades à que se referem. O número de exposições temporárias de fotografia será um indicador útil somente enquanto forem realizadas exposições desse tipo. Assim, a estabilidade do indicador será um problema caso ele esteja relacionado a uma atividade de curta duração.

### IV - Comparabilidade

Já foi dito que os indicadores devem permitir a comparação dos resultados da instituição no decorrer do tempo. O período de tempo utilizado para comparação pode variar de uma organização para outra, podendo ser bimestral, semestral, anual, etc. Em geral, espera-se que ao menos os resultados do ano atual possam ser confrontados com o desempenho obtido no ano anterior. Para que este tipo de comparação seja viável é necessário apenas que

os indicadores se mantenham estáveis de um ano para outro e que os critérios de mensuração não sofram alterações significativas.

Existe também outra forma de comparação que deve ser suportada pelos indicadores. Trata-se de uma comparação entre o próprio desempenho em relação ao realizado por outras organizações que executam atividades semelhantes. De acordo com Hronec (1994), as medidas de desempenho devem fornecer as informações necessárias para focalizar os melhores processos e permitir comparações entre empresas, ou no caso abordado por este trabalho, entre as Organizações Sociais de Cultura. Este processo recebe o nome de benchmarking e é definido pelo autor como “um método estruturado de medir processos e produtos com relação a outros”.

Da forma como foram estruturados os sistemas de indicadores de desempenho das três Organizações Sociais de Cultura analisadas, a comparação entre elas torna-se um processo bastante complicado. Os indicadores variam muito de uma instituição para outra, principalmente na dimensão Atividades Técnicas, o que inviabiliza a comparação objetiva. Nas dimensões Finanças e Qualidade dos Serviços Prestados, os indicadores das três organizações são mais parecidos, mas ainda assim não são exatamente os mesmos.

Obviamente, não é possível definir exatamente os mesmos indicadores para todas as Organizações Sociais, mas o sistema de indicadores poderia incluir algum mecanismo que facilitasse a comparação, ainda que os indicadores fossem diferentes para cada instituição. Este ponto será tratado mais adiante, quando forem apresentadas as sugestões de melhoria.

Essa dificuldade de comparação entre as Organizações Sociais de Cultura, ou mesmo entre elas e outras instituições culturais, pode ser considerada uma das principais críticas aos sistemas de indicadores de desempenho utilizados.

#### V - Confiabilidade (Monitoramento)

É imprescindível que a fonte de dados utilizada na elaboração dos indicadores seja confiável e fidedigna. Caso não seja, toda a credibilidade do sistema pode ficar comprometida. O monitoramento dos dados, entendido como o adequado registro e manutenção dos mesmos, das informações e das memórias de cálculo, contribui para aumentar a confiabilidade que é conferida aos indicadores apresentados.



Na dimensão Qualidade dos Serviços Prestados normalmente fica evidenciado que os dados são obtidos por meio de pesquisas realizadas por empresas contratadas e previamente aprovadas pela Secretaria de Estado da Cultura, como no caso da Fundação OSESP que afirma “a pesquisa a ser realizada pela Fundação OSESP deverá contar com a aprovação da SEC quanto à empresa contratada e metodologia utilizada”<sup>10</sup>. Esse procedimento contribui para tornar os dados mais confiáveis. Os indicadores financeiros também gozam de boa credibilidade, uma vez que os relatórios contábeis e financeiros das Organizações Sociais são analisados pelo Tribunal de Contas do Estado (COSTIN, 2005).

Não há uma explicação de como serão levantados os dados para cada indicador das dimensões Organização Administrativa e Atividades Técnicas das três instituições analisadas. Tomando como exemplo o indicador do número de consulentes da biblioteca da Pinacoteca do Estado, seria possível ampliar a confiabilidade deste indicador caso fosse informado como são contabilizados os consulentes, ou seja, se é utilizado um sistema manual ou computadorizado, por exemplo.

A explicação detalhada de como são obtidos os dados necessários para cada indicador, mesmo que esta informação pareça óbvia, pode ampliar consideravelmente a confiabilidade de todo o sistema, além de facilitar o monitoramento dos dados, caso seja necessário tal procedimento.

## VI – Cobertura

Dentre as quatro dimensões dos sistemas de indicadores das Organizações Sociais de Cultura, a relativa às Atividades Técnicas é justamente a dimensão que apresenta o maior número de indicadores. Isso acontece pois se busca criar um número de indicadores suficientes para cobrir todas as atividades desenvolvidas pela instituição.

Os indicadores Financeiros referem-se à instituição como um todo, não sendo possível aferir os resultados financeiros de atividades ou projetos específicos. De qualquer forma, seria relativamente complexo criar, por exemplo, um indicador de “Despesas com funcionários da área meio / Despesas com funcionários da área fim” para um projeto específico, já que em muitos casos um mesmo funcionário pode atuar em vários projetos ao mesmo tempo.

---

<sup>10</sup> Fundação OSESP. Programa de trabalho 2007.

Os indicadores da dimensão Qualidade dos Serviços Prestados, por sua vez, cobrem várias atividades ao mesmo tempo. Por exemplo, o indicador “Índice da qualidade pedagógica dos cursos administrados” pelo Centro de Estudos Musicais Tom Jobim refere-se à qualidade de todos os cursos em conjunto, não havendo um indicador que apure separadamente a qualidade de cada curso. Obviamente os custos seriam mais altos para se avaliar todos os cursos de maneira independente.

## VII - Alinhamento à Missão / Objetivos

Alguns dos modelos de avaliação identificados na literatura, dentre eles o BSC (Balanced Scorecard), evidenciam que os indicadores devem ser definidos por meio de um processo hierárquico (top-down) norteado pela missão e pela estratégia da unidade de negócios (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 9). Esse procedimento visa garantir um alinhamento dos indicadores às estratégias da organização.

O documento referente ao programa de trabalho das três Organizações Sociais de Cultura analisadas contém, logo no início, uma lista dos objetivos da instituição. Isso indica a intenção de que os indicadores estejam alinhados a esses objetivos, o que representa um ponto positivo. Entretanto, apenas esse procedimento não é suficiente para garantir o alinhamento. Para tanto, seria recomendado um processo mais sistemático que envolvesse a definição dos objetivos de cada atividade, alinhados à missão institucional, e os indicadores relacionados a cada um desses objetivos. Observa-se que no caso da Pinacoteca do Estado e do Centro Cultural Tom Jobim, tentou-se seguir esse procedimento para a maioria dos indicadores, mas ainda assim existem alguns que não estão diretamente vinculados a um objetivo específico.

Outra evidência de que é necessário um trabalho mais bem elaborado em relação ao alinhamento dos indicadores à missão da organização é o fato de que, das três instituições analisadas, a Associação dos Amigos do Centro de Estudos Musicais Tom Jobim é a única que possuía a missão institucional divulgada em seu website oficial; e em nenhum dos três casos, a missão institucional constava no programa de trabalho divulgado.

O Quadro 19, apresentado a seguir, resume os resultados da análise feita com base nas características dos indicadores:

**Quadro 19 – Resumo da avaliação das características dos indicadores**

Características	Avaliação
Simplicidade	↑
Viabilidade	↑
Estabilidade	↔
Comparabilidade	↓
Confiabilidade	↔
Cobertura	↔
Alinhamento à Missão	↔

Fonte: Elaborado pelo autor.

<b>Legenda</b>	↑	Característica <b>bastante</b> presente.
	↔	Característica presente.
	↓	Característica <b>pouco</b> presente.

Verifica-se que os pontos fortes são a simplicidade e a viabilidade. A estabilidade, confiabilidade, cobertura e alinhamento à missão são características que apresentaram resultado satisfatório, sem grandes diferenciais positivos ou negativos. O ponto fraco dos indicadores analisados está na comparabilidade, que foi identificada como a característica menos presente.

### 3.5. Sugestões de Melhoria

Como identificado na análise anterior, a dificuldade de comparação entre o desempenho de duas ou mais instituições é um dos principais pontos fracos dos sistemas de indicadores utilizados pelas Organizações Sociais de Cultura. Além disso, o constante aprimoramento dos indicadores pode comprometer também a análise comparativa dos resultados de uma mesma organização no decorrer do tempo, caso alguns indicadores sofram significativas alterações ou deixem de ser elaborados em um determinado período.

Para sanar estes dois problemas, seria necessário que todas as Organizações Sociais tivessem os mesmos indicadores e que eles não pudessem sofrer alterações. Obviamente esta situação é inviável e também indesejável, pois resultaria em outros problemas como, por exemplo, a impossibilidade de considerar as especificidades de cada organização.

Uma forma de tentar contornar os problemas expostos seria estruturar o sistema de indicadores em torno de alguma característica pouco mutável e que todas as Organizações Sociais de Cultura tivessem em comum. Observa-se que apesar dos indicadores variarem consideravelmente entre as Organizações Sociais estudadas, é possível classificar seus indicadores em quatro dimensões que, além de serem estáveis, são exatamente as mesmas em todas as instituições: 1) Atividades Técnicas, 2) Organização Administrativa, 3) Finanças e 4) Qualidade dos Serviços Prestados.

A sugestão apresentada a seguir baseia-se na criação de um indicador de desempenho sintético para cada uma das quatro dimensões, calculado a partir da média ponderada dos resultados atingidos nos múltiplos indicadores analíticos já existentes. Adotar simultaneamente indicadores sintéticos e múltiplos pode ser uma boa estratégia como salientado por Gadrey e Jany-Catrice (2006) que, ao analisar os novos indicadores de riqueza, mostram como a utilização de indicadores sintéticos pode ser um meio eficiente de atrair o interesse do público para uma posterior análise das outras informações apresentadas de forma mais detalhada.

No caso específico das Organizações Sociais, esses indicadores sintéticos significariam também uma forma simples de se comparar o desempenho entre instituições, ao mesmo tempo em que as especificidades de cada uma fossem consideradas nos indicadores analíticos que compõem o índice. Além disso, o constante aperfeiçoamento desses indicadores

analíticos não chegaria a comprometer totalmente a análise dos resultados em longos períodos. Como os indicadores sintéticos permaneceriam os mesmos, seria necessária apenas a transparência das mudanças ocorridas em sua forma de cálculo.

Como metodologia para cálculo dos indicadores sintéticos de cada uma das dimensões, propõe-se o seguinte:

- Na elaboração do programa de trabalho da instituição, estabelecer um peso para cada um dos indicadores definidos, de forma que a soma dos pesos de todos os indicadores de uma mesma dimensão seja igual a 10. Os pesos maiores devem ser estipulados aos indicadores mais relevantes.
- Quando da prestação de contas, comparar o realizado com a meta estipulada para cada indicador, estabelecendo uma pontuação de acordo com o seguinte quadro:

**Quadro 20 – Pontuação do indicador em função do realizado**

<b>Realizado</b>	<b>Pontuação</b>
79% ou menos da meta	1
entre 80% e 84% da meta	2
entre 85% e 89% da meta	3
entre 90% e 94% da meta	4
entre 95% e 99% da meta	5
entre 100% e 105% da meta	6
entre 106% e 110% da meta	7
entre 111% e 115% da meta	8
entre 116% e 120% da meta	9
121% ou mais da meta	10

Elaborado pelo autor.

- Obter a nota de cada um dos indicadores multiplicando o seu peso pela respectiva pontuação.

- Por fim, obter o indicador sintético correspondente a uma dimensão somando a nota de todos os indicadores desta dimensão e dividindo o resultado por 10. O indicador sintético obtido será uma nota de 1 a 10 que representará o desempenho geral da instituição naquela dimensão específica.

Os pesos são necessários pois eventualmente alguns indicadores podem ser mais importantes do que outros. Tomando como exemplo a dimensão “Qualidade dos Serviços Prestados” do Centro de Estudos Musicais Tom Jobim, se o foco da instituição fosse possibilitar o acesso dos estudantes ao “mercado” da música, o indicador “Percentual de alunos que entram no mercado da música” deveria ter um peso maior do que os outros indicadores da mesma dimensão.

A definição dos pesos é uma questão delicada pois influencia diretamente os valores do indicador sintético. Portanto, seria recomendável o envolvimento do maior número possível de atores na definição desses pesos, bem como na definição das metas para cada indicador. Deveriam participar desse processo a Secretaria da Cultura, a própria Organização Social e, eventualmente, representantes da sociedade ou até mesmo críticos de arte ou especialistas.

Já a pontuação do indicador em função do realizado é necessária para evitar grandes distorções que aconteceriam caso o desempenho efetivamente obtido fosse muito abaixo ou muito acima do previsto. Pode haver casos de desempenhos muito ruins ou excepcionais, mas essa situação também poderia ser gerada pela simples má definição das metas. Considera-se uma meta bem definida, aquela que é suficientemente desafiadora para motivar as pessoas a se esforçarem e, ao mesmo tempo, é factível, ou seja, realista o bastante para não desencorajar a equipe (SCHMIDT; SANTOS; MARTINS, 2006).

No quadro abaixo são apresentados os indicadores da dimensão “Qualidade dos Serviços Prestados” do Centro de Estudos Musicais Tom Jobim. Cada um dos quatro indicadores dessa dimensão tiveram valores fictícios definidos para seus pesos e para o realizado no período, com o intuito de exemplificar a metodologia proposta.

**Quadro 21 – Centro Tom Jobim: exemplo de cálculo do indicador sintético da dimensão  
Qualidade dos Serviços Prestados**

Indicador	Peso do Indicador*	Meta do Período	Realizado no Período*		Pontuação*	Nota do indicador (Peso X Pontuação)*
Índice da qualidade artística dos concertos apresentados	2	75%	84%	112% da meta	8	16
Índice da qualidade pedagógica dos cursos administrados	3	75%	94%	125% da meta	10	30
Percentual de alunos que entram no "mercado" da música	3	20%	20%	100% da meta	6	18
Índice de satisfação dos pais com o aprendizado do aluno	2	75%	69%	92% da meta	4	8

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota: (\*) Valores fictícios.

Considerando a situação hipotética representada no Quadro 20, o indicador sintético da dimensão em questão seria obtido pelo resultado da soma da última coluna dividido por 10 (soma dos pesos):

$$\frac{16 + 30 + 18 + 8}{10} = 7,2$$

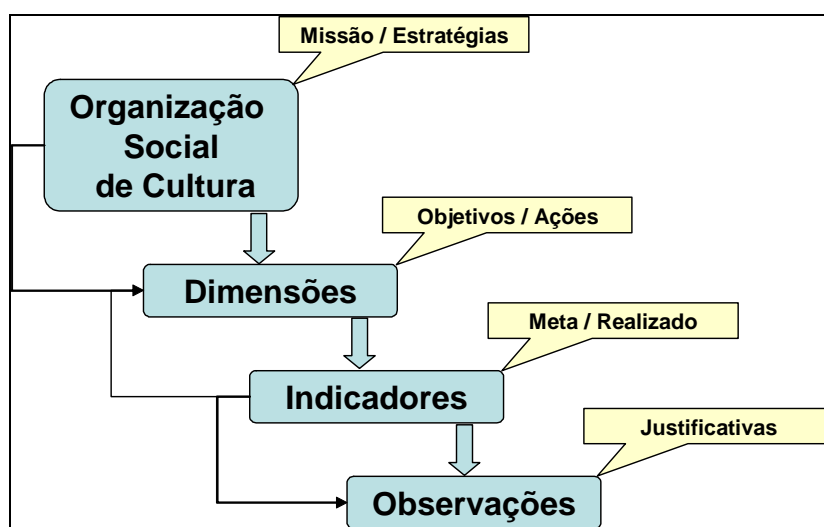
Assim, no exemplo dado, o valor do indicador sintético para a dimensão Qualidade dos Serviços Prestados do Centro Tom Jobim seria 7,2. É importante frisar que a meta de todas as instituições seria obter ao menos o valor 6,0 nos quatro indicadores sintéticos, situação na qual o realizado pela organização equivaleria a exatamente 100% para todas as metas estabelecidas no plano de trabalho.

A Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo informa em seu website: “Em breve, estarão disponíveis vários relatórios com os resultados da gestão das Organizações no sítio da Cultura, uma ação que promoverá ainda mais transparência aos cidadãos paulistas”<sup>11</sup>. Caso a proposta de criação de indicadores sintéticos fosse adotada, além de disponibilizar na Internet

<sup>11</sup> Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo. Disponível em: <<http://www.cultura.sp.gov.br/>>. Acesso em 26 de julho de 2008.

os referidos relatórios, a Secretaria da Cultura poderia também desenvolver em seu website um sistema que permitisse a navegação entre os resultados de todas as Organizações Sociais de Cultura de maneira simplificada. O objetivo do sistema seria facilitar a visualização dos dados e as informações deveriam ser apresentadas de forma a facilitar a comparação entre instituições. Tal sistema poderia seguir a estrutura proposta na Figura 1.

**Figura 1 – Estrutura de apresentação dos resultados das Organizações Sociais de Cultura**



Elaborado pelo autor.

A estrutura mostrada na Figura 1 deveria ser seguida também na elaboração do programa de trabalho das Organizações Sociais. Como analisado anteriormente, os atuais planos de trabalho tentam seguir uma estrutura semelhante, mas em muitos casos os indicadores são definidos sem que estejam explicitamente relacionados a um objetivo, ou mesmo há objetivos definidos para os quais não existem indicadores associados.

Dessa forma, sugere-se que a presente estrutura seja rigorosamente seguida, sem exceções. Da missão da instituição devem derivar suas estratégias, objetivos e ações para cada dimensão organizacional e, a partir destes, devem ser definidos os indicadores que servem para avaliar, de maneira mais objetiva, o quanto os objetivos foram atingidos. Esse procedimento trará maiores garantias de que todos os indicadores utilizados estejam alinhados à missão institucional.



Outra questão que já foi comentada anteriormente é a inexistência de informações sobre a origem dos dados para a elaboração dos indicadores. Por exemplo, no caso de um indicador de público de determinada exposição, não fica claro como será feita a contagem do público. Esta contagem poderia ser realizada por meio de catracas, distribuição de ingressos, sensores, etc., sendo que cada um desses métodos possui graus de precisão distintos.

Com relação a esta observação, sugere-se que seja descrito no plano de trabalho das Organizações Sociais o procedimento que será adotado para aquisição dos dados necessários à construção de cada um dos indicadores, mesmo nos casos em que essa informação parecer óbvia. Além de ampliar a transparência, essa medida também aumenta a confiabilidade do sistema.

Por fim, seguem algumas sugestões de indicadores que poderiam ser agregados aos já existentes:

- Como todas as instituições culturais analisadas possuem um website, na dimensão Atividades Técnicas poderia haver indicadores relacionados ao site. Por exemplo, “número de visitantes”, “número de pageviews”, entre outros.
- Seguindo o mesmo raciocínio, a dimensão Qualidade dos Serviços Prestados poderia conter um indicador de “satisfação do público virtual”, obtido por meio de pesquisa on-line.
- Outro indicador que poderia constar na dimensão Qualidade dos Serviços Prestados é o “índice de mídia a favor”, que seria calculado com base no número de notícias sobre a instituição que fossem publicadas de maneira espontânea nas diferentes mídias. Entretanto, este indicador teria um custo elevado pois seria necessário contratar uma empresa para fazer o levantamento das notícias em jornais, revistas, sites e outros meios de comunicação.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo de gestão baseado nas Organizações Sociais, e adotado pela Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo, possibilita ao Estado manter-se responsável pela definição das políticas públicas culturais e pelo acompanhamento de sua implementação, enquanto a execução propriamente dita dessas políticas passa a ser responsabilidade de instituições culturais sem fins lucrativos que, ao assinarem o contrato de gestão, habilitam-se a receber financiamento público para a execução de suas atividades e, em contrapartida, obrigam-se a atingir determinados resultados pactuados no referido contrato.

Esse modelo de gestão só poderá ser bem sucedido na existência de mecanismos que possibilitem à Secretaria da Cultura e à comunidade o acompanhamento preciso do desempenho das Organizações Sociais. O principal instrumento utilizado para esse acompanhamento é o sistema de indicadores definido no plano de trabalho da instituição e analisado por este estudo.

O simples fato de se tentar estruturar um sistema de indicadores de desempenho para uma instituição cultural pode ser considerado um avanço, já que esta não é uma prática comum dessas organizações. O êxito nessa tarefa, além de ser imprescindível para a transparência, confiabilidade e sucesso do modelo de Organizações Sociais, também é fundamental para aperfeiçoar a gestão desse tipo de instituição. Todavia, não se trata de uma tarefa simples, haja vista a diversidade e peculiaridade das atividades culturais.

Este trabalho analisou os sistemas de indicadores de três Organizações Sociais de Cultura, a Associação dos Amigos da Pinacoteca, a Associação dos Amigos do Centro de Estudos Musicais Tom Jobim, e a Fundação OSESP, com o objetivo de identificar os pontos fortes e fracos desses sistemas e propor sugestões de melhoria.

Os resultados da pesquisa mostram que a solução adotada para essas organizações compartilha algumas das características presentes em modelos de sistemas de avaliação encontrados na literatura. Os indicadores selecionados, em geral, atendem a maioria das características entendidas como desejáveis e necessárias, e o sistema como um todo, além de estar estruturado de forma a agrupar os indicadores em dimensões pré-definidas, busca um alinhamento dos indicadores aos objetivos ou estratégias da organização, como visto em

sistemas consagrados como Balanced Scorecard (KAPLAN; NORTON, 2000) ou Modelo de Melhoria de Performance (SINK; TUTTLE, 1993).

Os sistemas analisados são muito mais simples do que esses métodos consagrados, normalmente desenvolvidos para empresas que visam o lucro e possuem muito mais recursos para investir em ferramentas de avaliação. A realidade das instituições analisadas é totalmente diferente. Além de não visarem ao lucro, a maior parte do orçamento das Organizações Sociais de Cultura é composto por dinheiro público e seus gestores devem procurar aplicar esses recursos preferencialmente nas atividades fim, sendo reduzidas as verbas destinadas aos sistemas de controle.

Considerando esta realidade, este trabalho apresentou algumas sugestões que podem ser úteis para aperfeiçoar os atuais sistemas de indicadores utilizados, tornando-os mais capazes de atender aos seus objetivos. A principal sugestão apresentada consiste em uma melhor padronização dos sistemas, de modo a facilitar o acompanhamento dos resultados da instituição em diversos períodos e, principalmente, possibilitar a comparação entre as diversas Organizações Sociais de Cultura, ainda que cada uma realize atividades culturais distintas.

De acordo com o proposto, seria criado um indicador sintético para cada uma das quatro dimensões do sistema de indicadores: Atividades Técnicas, Organização Administrativa, Finanças e Qualidade dos Serviços Prestados. Esses indicadores sintéticos seriam elaborados a partir dos resultados ponderados dos indicadores específicos presentes em cada uma das dimensões. Dessa forma, a comparação entre as Organizações Sociais seria possível por meio dos indicadores sintéticos de cada dimensão, ao mesmo tempo em que os indicadores específicos permitiriam que o sistema continuasse considerando as especificidades de cada instituição.

Além dessa nova estruturação do sistema, foram feitas também outras sugestões, sendo as mais importantes:

- Todos os indicadores, sem exceção, necessitam estar relacionados a um dos objetivos ou estratégias da organização. Estes, por sua vez, precisam alinhar-se à missão institucional que deve constar no plano de trabalho da Organização Social. A adoção efetiva deste procedimento facilitaria o alinhamento dos indicadores à missão.

- O programa de trabalho da Organização Social poderia conter, além da missão, estratégias, objetivos, indicadores e metas, uma explicação de como serão obtidos os dados para a elaboração de cada um dos indicadores.
- Poderia ser desenvolvido, no Website da Secretaria de Estado da Cultura de São Paulo, um sistema de navegação entre os resultados de todas as Organizações Sociais, de forma a facilitar a comparação entre elas, contribuindo inclusive para um melhor exercício de controle social sobre essas instituições.

A respeito dos indicadores das instituições culturais analisadas, fica evidente que, em geral, os indicadores utilizados dizem respeito àquilo que Pignataro (2003) identifica como a produção (output) artística, ou seja, o número de eventos realizados, o total de pessoas atendidas, etc. Praticamente não há indicadores de resultado das atividades desenvolvidas. Os únicos indicadores que poderiam ser classificados nessa segunda categoria são aqueles que fazem parte da dimensão “Qualidade dos Serviços Prestados” das instituições em questão.

É fácil compreender porque isso ocorre. Os objetivos finais das atividades artísticas costumam apresentar características subjetivas, de difícil mensuração. Inclusive, é possível que alguns agentes culturais, apaixonados pela idéia de livre expressão artística e das artes como forma de manifestação do espírito humano, defendam a idéia de que as atividades artísticas não precisam ser justificadas pela apresentação de resultados concretos, não devendo ser instrumentalizadas.

Mesmo compreendendo os argumentos desse ponto de vista, é inegável o fato de que a lógica do sistema no qual as instituições culturais estão inseridas exige que sejam definidos objetivos explícitos para cada projeto. Isso é ainda mais evidente no caso das Organizações Sociais de Cultura cujo papel é, em última instância, executar as políticas públicas definidas pelo Governo que financia suas atividades.

Dessa forma, deveriam ser intensificados os esforços para que fossem desenvolvidos um número maior de indicadores de resultado das atividades artísticas. Na estrutura de indicadores sugerida por esse trabalho, esses novos indicadores poderiam ser agregados ao sistema sem comprometer a comparabilidade, tanto entre período quanto entre instituições.

Enquanto não são desenvolvidos indicadores confiáveis para se avaliar esses aspectos intangíveis da cultura, ou enquanto o custo para obtenção desses indicadores dificulta sua implementação, uma alternativa para minimizar o problema seria a utilização de comentários nos casos em que não houver medidas disponíveis. Tal procedimento consiste em redigir um breve relatório descrevendo, da melhor maneira possível, as ações realizadas e os resultados alcançados.

Embora não tendo o mesmo efeito que a medição, e não sendo um substituto a longo prazo para ela, o texto é um referencial que atende a muitos dos objetivos de um sistema formal de indicadores de desempenho, motivando ações no sentido certo. Os comentários servem de base tangível para a atribuição de responsabilidades, revisões, feedback e aprendizado, além de sinalizarem a ausência de indicadores (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 151).

Na verdade, esse recurso já é utilizado pelas Organizações Sociais de Cultura, como identificado em seus relatórios de atividades. Entretanto, os textos devem ser utilizados como um recurso a mais para tentar minimizar um problema que é a ausência de medidas precisas e não devem ser vistos como suficientes para suprir as necessidades de gestão e prestação de contas. Sempre que possível, a organização deveria tentar desenvolver medidas para dar maior credibilidade e precisão aos resultados avaliados apenas de forma textual. Uma vez identificada uma medida que seja eficaz, esta pode ser incluída no modelo de indicadores utilizado pela instituição.

Essa constatação abre grandes possibilidades para pesquisas futuras sobre o tema. Tais pesquisas poderiam ter como objetivo identificar os melhores indicadores de resultado das atividades culturais, além de estudar formas de obter esses indicadores a um custo razoável. Além disso, futuros trabalhos envolvendo a Avaliação das Organizações Sociais de Cultura poderiam ser desenvolvidos tendo como objeto principal estudar outros fatores relacionados a essa avaliação, como, por exemplo, o controle social ou a atuação da Comissão de Avaliação da Secretaria da Cultura, uma vez que este trabalho limitou-se a analisar um fator específico: o sistema de indicadores dessas instituições.

Uma última consideração: apesar da grande importância e utilidade dos indicadores de desempenho, eles sempre apresentarão certas limitações e, portanto, não devem ser utilizados de maneira isolada no processo de tomada de decisão. Outras informações, ainda que mais subjetivas, também devem ser consideradas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABFALTER, Dagmar; MIRSKI, Peter J. **Perceived Success in the Arts**. Trabalho apresentado no 8º International Conference on Arts & Cultural Management (AIMAC), Montréal, 2005.

ALCOFORADO, Flávio Carneiro Guedes. **Flexibilidade organizacional e adaptação à cultura setorial: o caso das Organizações Sociais no Brasil**. 2004. Publicado nos anais do IX Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, Espana, 2-5 Nov. 2004.

\_\_\_\_\_. **Contratualização e eficiência no setor público: as Organizações Sociais**. 2005. Publicado nos anais do X Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, 18-21 Oct. 2005.

\_\_\_\_\_. **As Organizações Sociais e o seu controle**. 2008. Disponível em: <<http://www.searh.mn.gov.br/escoladegoverno/downloads/paper-alcoforado-as-organizacoes-sociais-seu-controle-abr08.pdf>>. Acesso em: 10 de junho de 2008.

ASSOCIAÇÃO DOS AMIGOS DA PINACOTECA DO ESTADO. **Estatuto da Associação dos Amigos da Pinacoteca**. São Paulo, 2005.

\_\_\_\_\_. **Contrato de gestão: Anexo 1 – Programa de trabalho de 2007**. São Paulo, 2007.

\_\_\_\_\_. **Relatório de atividades do 4º trimestre de 2007**. São Paulo, 2007.

ASSOCIAÇÃO DOS AMIGOS DO CENTRO DE ESTUDOS MUSICAIS TOM JOBIM. **Contrato de gestão: Anexo 1 – Programa de trabalho de 2007**. São Paulo, 2007.

\_\_\_\_\_. **Relatório de atividades do 4º trimestre de 2007**. São Paulo, 2007.

BARRETO, Maria Inês. As organizações sociais na reforma do Estado brasileiro. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos, GRAU, Nuria Cunill (Orgs.). **O público não-estatal na reforma do Estado**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1999.

BLALOCK JR, Hubert M. **Introdução à pesquisa social**. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

BRANT, Leonardo. **Mercado Cultural**: panorama crítico e guia prático para gestão e captação de recursos. 4. ed. São Paulo: Escrituras Editora: Instituto Pensarte, 2004.

BRASIL. Lei nº 9.637 de 15 de maio de 1998. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1998. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19637.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19637.htm)>. Acesso em: 07 de julho de 2008.

BRASIL. Secretaria da Reforma do Estado. **Modelo conceitual de contrato de gestão**. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995.

\_\_\_\_\_. **Organizações Sociais**. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997. (Cadernos MARE da reforma do estado; v. 2). Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br>>. Acesso em: 20 de junho de 2008.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **A reforma do Estado dos anos 90**: lógica e mecanismos de controle. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997. (Cadernos MARE da reforma do estado, v. 1). Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br>>. Acesso em: 20 de junho de 2008.

CALDAS, Waldenyr. **Cultura**. 4. ed. São Paulo: Global, 1986.

CHIANCA, Thomas; MARINO, Eduardo; SCHIESARI, Laura. **Desenvolvendo a Cultura de Avaliação em Organizações da Sociedade Civil**. São Paulo: Global, 2001.

COELHO, Teixeira. **Dicionário Crítico de Política Cultural**: Cultura e Imaginário. São Paulo: Fapesp: Iluminuras, 1997.

\_\_\_\_\_. **O que é ação cultural**. 1. ed. 3. reimpressão. São Paulo: Brasiliense, 2006.



\_\_\_\_\_. **O que é indústria cultural**. 1. ed. 22. reimpressão. São Paulo: Brasiliense, 2007.

COSTIN, Cláudia. Organizações Sociais como modelo para gestão de museus, orquestras e outras iniciativas culturais. **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado**. Salvador, Instituto de Direito Público da Bahia, nº 2, junho/julho/agosto, 2005. Disponível em: <<http://www.direitodoestado.com.br>>. Acesso em: 07 de junho de 2008.

DURAND, José Carlos. **Política e gestão cultural: Brasil, USA e Europa**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas - Núcleo de Pesquisas e Publicações, Relatório no. 13/2000. Disponível em: <<http://www.eaesp.fgvsp.br/AppData/GVPesquisa/Rel13-2000.pdf>>. Acesso em: 22 de março de 2008.

\_\_\_\_\_. **Sugestões para o cultivo e a difusão da economia da cultura no Brasil**. In: Seminário Internacional em Economia da Cultura, 2007, Recife. Disponível em: <<http://www.fundaj.gov.br/geral/ascom/economia/sugestoes.pdf>>. Acesso em: 20 de março de 2008.

FEIJÓ, Martin Cezar. **O que é política cultural**. 4. ed. São Paulo: Brasiliense, 1983.

FUNDAÇÃO OSESP. **Estatuto da Fundação OSESP**. São Paulo, 2005.

\_\_\_\_\_. **Contrato de gestão: Anexo 1 – Programa de trabalho de 2007**. São Paulo, 2007.

\_\_\_\_\_. **Relatório de atividades do 4º trimestre de 2007**. São Paulo, 2007.

FUNDAÇÃO PERSEU ABRAMO. **Juventude: Cultura e Cidadania**. São Paulo, 1999. Disponível em: <<http://www2.fpa.org.br/portal/modules/news/article.php?storyid=413>>. Acesso em: 18 de janeiro de 2008.

GADREY, Jean; JANY-CATRICE, Florence. **Os novos indicadores de riqueza**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **O modelo Organizações Sociais**: lições e oportunidades de melhoria. Revista do Serviço Público. Fundação Escola Nacional de Administração Pública, ano 54, n. 1, jan./mar. 2003. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br>>. Acesso em: 15 de junho de 2008.

HAMA, Lia. **A gestão cultural nos moldes de Organizações Sociais**. SP.Gov, ano 3, no. 8. São Paulo: FUNDAP, 2006. Disponível em: <<http://www.revista.fundap.sp.gov.br/revista8/paginas/8-01-Contratualizacao.htm>>. Acesso em: 15 de junho de 2008.

HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HRONEC, Steven. M. **Sinais vitais**: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custos para traçar a rota para o futuro de sua empresa. São Paulo: Makron Books, 1994.

IBGE, Diretoria de Pesquisas. **Sistema de informações e indicadores culturais**: 2003-2005. Rio de Janeiro: IBGE, 2007a.

\_\_\_\_\_. **Perfil dos municípios brasileiros**: cultura 2006. Rio de Janeiro: IBGE, 2007b.

JUNIOR, Flavio Hourneaux; RUIZ, Fernando Martinson; CORRÊA, Hamilton Luiz. **A Evolução dos Métodos de Mensuração e Avaliação de Desempenho das Organizações**. In: XXIX EnANPAD, 2005, Brasília. Anais do XXIX EnANPAD, 2005.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação**: balanced scorecard. 14<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. **Organização Orientada para a Estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LEVY, Evelyn. Controle social e controle de resultados - um balanço dos argumentos e da experiência recente. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos, GRAU, Nuria Cunill (Orgs.). **O público não-estatal na reforma do Estado**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1999.

LINS, Cristina Pereira de Carvalho. **Indicadores Culturais**: possibilidades e limites. 2006. Disponível em: <[http://www.cultura.gov.br/site/wp-content/uploads/2007/10/edc\\_cristinapereira\\_1148588640.pdf](http://www.cultura.gov.br/site/wp-content/uploads/2007/10/edc_cristinapereira_1148588640.pdf)>. Acesso em: 18 de janeiro de 2008.

MALAGODI, Maria Eugênia; CESNIK, Fábio de Sá. **Projetos Culturais**: Elaboração, aspectos legais, administração, busca de patrocínio. 5. ed. São Paulo: Escrituras Editora, 2004.

MANNHEIM, Karl. **Sociologia da Cultura**. São Paulo: Editora Perspectiva, 1974.

MARTINELL, Alfons. Cultura e cidade: Uma aliança para o desenvolvimento - A experiência da Espanha. In: CANCLINI, Nestor et al. **Políticas culturais para o desenvolvimento**: uma base de dados para a cultura. Brasília: UNESCO Brasil, 2003. cap. 6, p. 93-104.

MATARASSO, François. **Defining Values: Evaluating Arts Programmes**. The Social Impact of the Arts, Working Paper 1. Stroud: Comedia, 1996.

MORALES, Carlos Antonio. Provisão de serviços sociais através de organizações públicas não-estatais: aspectos gerais. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos, GRAU, Nuria Cunill (Orgs.). **O público não-estatal na reforma do Estado**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1999.

MOREIRA, Eduardo. **Proposta de uma sistemática para o alinhamento das ações operacionais aos objetivos estratégicos, em uma gestão orientada por indicadores de desempenho**. 2002. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

NASSUNO, Marianne. O controle social nas organizações sociais no Brasil. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos, GRAU, Nuria Cunill (Orgs.). **O público não-estatal na reforma do Estado**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1999.

PARREIRA, Roberto. Estado e Cultura: fomento “versus” paternalismo. In: MICELI, Sérgio (Org.). **Estado e Cultura no Brasil**. São Paulo: DIFEL, 1984.

PFENNIGER, Mariana. **Indicadores y Estadísticas Culturales**: um breve repaso conceptual. *Gestión Cultural*, n.7, 2004. Disponível em: <<http://www.gestioncultural.org/gc/boletin/pdf/Indicadores/MPfenniger.pdf>>. Acesso em: 04 de abril de 2007.

PIGNATARO, Giacomo. Performance Indicators. In: TOWSE, Ruth (ed.); ELGAR, Edward. **A Handbook of Cultural Economics**. Cheltenham, UK, 2003. cap. 47, p. 366-372.

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

ROCHA, Maria Eduarda da Mota. **O investimento em cultura como estratégia de construção de marca**: a publicidade de bancos brasileiros nos anos 90. In: 31º Encontro Anual da ANPOCS, 2007, Caxambu. Disponível em: <[http://201.48.149.89/anpocs/arquivos/21\\_10\\_2007\\_16\\_51\\_40.pdf](http://201.48.149.89/anpocs/arquivos/21_10_2007_16_51_40.pdf)>. Acesso em: 20 de março de 2008.

RUMMLER, Geary. A.; BRACHE, Alan. P. **Melhores desempenhos das empresas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SANTOS, José Luiz dos. **O que é cultura**. 16. ed. 14. reimpressão. São Paulo: Brasiliense, 2007.

SÃO PAULO. Secretaria da Fazenda do Estado. **CPATES - Cadastro de Parceiros do Terceiro Setor**. Disponível em: <<http://www.fazenda.sp.gov.br/cpates/>>. Acesso em: 27 de maio de 2008.

SÃO PAULO. Secretaria de Estado da Cultura. Comissão de Avaliação das Organizações Sociais. **Relatório Anual de 2006**. São Paulo, 2007.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos; MARTINS, Marco Antonio. **Avaliação de empresas**: foco na análise de desempenho para o usuário interno: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2006.

SEMPERE, Alfons Martinell. A experiência internacional e a criação do observatório Itaú Cultural. In: ITAÚ CULTURAL. **Revista Observatório Itaú Cultural**. n. 1. São Paulo, SP: Itaú Cultural, 2007. p. 22.

SINK, D. Scott; TUTTLE, Thomas. C. **Planejamento e medição para a performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

SORIANO, Raúl Rojas. **Manual de Pesquisa Social**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. **Projetos Culturais: técnicas de modelagem**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TOFFLER, Alvin. **Powershift: as mudanças do poder**. Tradução de Luiz Carlos do Nascimento Silva. 6. ed. Rio de Janeiro: Record, 2003.

TOLILA, Paul. **Cultura e Economia: problemas, hipóteses, pistas**. São Paulo: Iluminuras: Itaú Cultural, 2007.

WERTHEIN, Jorge. Introdução. In: CANCLINI, Nestor et al. **Políticas culturais para o desenvolvimento: uma base de dados para a cultura**. Brasília: UNESCO Brasil, 2003.

WILLIAMS, Raymond. **Cultura**. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

YOSHIMOTO, Mitsuhiro. **The Evaluation of Cultural Institutions and Policies – Toward a Framework for Creative Evaluation**. NLI Research, 2005.

ZENONE, Luiz Cláudio. **Marketing cultural desenvolvido pelas empresas: o valor cultural e mercadológico dessa aproximação**. 2005. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2005.

## ANEXOS

### Anexo 1 – Descrição dos ramos de atividade da indústria, comércio e serviços diretamente relacionados à cultura

	Código (CNAE 1.0)	Atividade diretamente relacionada à cultura
<b>Indústria</b>	20.29	Fabricação de artefatos diversos de madeira, palha, cortiça e material trançado - exceto móveis
	22.14+22.15+22.16+22.17+22.18+22.19	Edição e impressão
	22.21+22.29	Impressão de jornais, revistas e livros e outros serviços gráficos
	22.31+22.32+22.34	Reprodução de materiais gravados
	30.21	Fabricação de computadores
	32.22	Fabricação de aparelhos telefônicos, sistemas de intercomunicação e semelhantes
	32.30	Fabricação de aparelhos receptores de rádio e televisão e de reprodução, gravação ou amplificação de som e vídeo
	36.91+36.92+36.93+36.94	Fabricação de produtos diversos
<b>Comércio</b>	5246	Varejista de livros, jornais, revistas e papelaria
	5250	Varejista de artigos usados
	7140	Aluguel de objetos pessoais e domésticos
	7221 + 7229	Consultoria em <i>software</i>
	7440 + 7491	Publicidade e atividades fotográficas
<b>Serviços</b>	8099	Outras atividades de ensino
	9211 + 9212 + 9213	Atividades cinematográficas e de vídeo
	9221	Atividades de rádio
	9222	Atividades de televisão
	9231 + 9232 + 9239	Outras atividades artísticas e de espetáculos
	9240	Atividades de agências de notícias

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas. Sistema de informações e indicadores culturais: 2003-2005.  
Rio de Janeiro: IBGE, 2007.

## Anexo 2 – Atividades econômicas indiretamente relacionadas à cultura

Classe de Atividades		Notas explicativas	
		Atividades indiretamente relacionadas à cultura	
Código (CNAE 1.0)	Descrição da atividade	Culturais	Não-culturais
51.47-0	Comércio atacadista de artigos de escritório e de papelaria; livros, jornais e outras publicações	livros, jornais, revistas, publicações, periódicos, etc.	artefatos de papel, de papelão, artigos de escritório, de papelaria, escolares, cadernos, etiquetas de papel, etc.
51.65-9	Comércio atacadista de computadores, equipamentos de telefonia e comunicação, partes e peças	computadores, micro-computadores, telefones, equipamentos para comunicação, <i>softwares</i> , programas informáticos, etc.	peças e acessórios para computadores, peças e equipamentos de informática, teclados, <i>toner</i> , cartucho de tinta para impressora, secretária eletrônica, etc.
64.20-3	Telecomunicações	transmissão de sons, imagens, dados, serviços de telefonia fixa e telefonia móvel, provedores de acesso à Internet e correio eletrônico, etc.	manutenção operacional das redes de telecomunicações, serviços de rastreamento por satélites, telemetria e estações de radar, <i>pager</i> , serviços de radiochamadas marítimos e aeronáuticos, etc.
72.30-3	Processamento de dados	processamento de dados completo, digitalização de textos e imagens, hospedagem de páginas e de <i>sites</i> , etc.	serviços de CPD, gestão e operação de equipamentos de processamento de dados
72.40-0	Atividades de bancos de dados e distribuição on-line de conteúdo eletrônico	criação de banco de dados, distribuição <i>on-line</i> de conteúdo, portais de busca da Internet, páginas ( <i>sites</i> ) de busca, de jogos e de entretenimentos, na Internet, etc.	edição <i>on-line</i> de cadastros e malas diretas, armazenamento de dados, edição <i>on-line</i> de banco de dados, etc.

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas. Sistema de informações e indicadores culturais: 2003-2005. Rio de Janeiro: IBGE, 2007.

### Anexo 3 – Resumo sobre a Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998

<b>Situação:</b>	Não consta revogação Expressa
<b>Chefe de Governo:</b>	Fernando Henrique Cardoso
<b>Origem:</b>	Executivo
<b>Fonte:</b>	D.O. de 18/05/1995, p. 8
<b>Link:</b>	Texto integral em < <a href="https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19637.htm">https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19637.htm</a> >
<b>Ementa:</b>	Dispõe sobre a qualificação de entidades como Organizações Sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção do Laboratório Nacional de Luz Sincrotron e da Fundação Roquette Pinto e a absorção de suas atividades por Organizações Sociais, e dá outras providências.
<b>Referenda:</b>	Ministério da Administração e Reforma do Estado – MARE.
<b>Alteração:</b>	Retificação D.O. 25/05/1995 (Anexos I e II)
<b>Correlação:</b>	<p>Conversão da MPV 1.648-7, de 23/04/1998.</p> <p>Originária: MPV 1.591, de 09/10/1997.</p> <p>PRI 20 – D.O. de 02/07/1998, p. 44: Normas relativas aos servidores da extinta Fundação Roquette Pinto.</p> <p>DEC 3.605, de 20/09/2000: Qualifica como Organização Social a Associação Instituto Nacional de Matemática Pura e Aplicata – IMPA.</p> <p>DEC 5.396, de 21/03/2005: Regulamenta o ART. 19.</p>
<b>Assunto:</b>	Criação, Programa Nacional de Publicização, objetivo, qualificação, autorização, Organização Social, entidade, pessoa jurídica, ausência, lucro, gestão, administração, fundação pública, autarquia federal, processo, extinção, âmbito, atividade, ensino, pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico, proteção, preservação, meio ambiente, cultura, saúde. Fixação, penalidade, indisponibilidade, bens, dirigente, hipótese, descumprimento, normas, âmbito, Programa Nacional de Publicização. Normas, critérios, extinção, laboratório, sede, município, campinas, (SP), âmbito, (CNPQ), Fundação Roquette Pinto, objetivo, participação, Programa Nacional de Publicização. Normas, competência, executivo, cessão, bens, servidor, quadro de pessoal, Fundação Roquette Pinto, destinação, governo estadual, (MA).
<b>Classificação de Direito:</b>	<p>Direito Administrativo</p> <p>Serviços Públicos</p> <p>Execução Indireta. Órgãos da Administração Indireta</p> <p>Entidade privadas patrocinadas pelo Poder Público</p> <p>Organizações Sociais</p>

Fonte: Brasil, Casa Civil – Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em: <<https://www.planalto.gov.br/>>. Acesso em 15 de julho de 2008.



#### **Anexo 4 – Decreto nº 50.611, de 30 de março de 2006**

Altera a redação e inclui dispositivo que especifica no Decreto nº 43.493, de 29 de setembro de 1998, que dispõe sobre a qualificação das organizações sociais da área da cultura

GERALDO ALCKMIN, GOVERNADOR DO ESTADO DE SÃO PAULO, no uso de suas atribuições legais e diante da manifestação da Subsecretaria de Gestão e Recursos Humanos, da Casa Civil, por intermédio de sua Unidade de Desenvolvimento e Melhoria das Organizações,

Decreta:

Artigo 1º - Os dispositivos adiante enumerados do Decreto nº 43.493, de 29 de setembro de 1998, passam a vigorar com a seguinte redação:

I - o artigo 4º:

"Artigo 4º - Aos conselheiros, administradores e dirigentes das organizações sociais da área da cultura é vedado exercer cargo de chefia ou função de confiança na Secretaria da Cultura.

§ 1º - A organização social da área da cultura que firmar Contrato de Gestão com o Estado, deverá observar os seguintes requisitos e parâmetros na gestão de seus recursos humanos:

1. utilizar regras claras de recrutamento e seleção de empregados, que observem a impessoalidade, a utilização de critérios técnicos na seleção e os seguintes parâmetros:

a) o processo seletivo para contratação de empregados deverá ser precedido de ampla divulgação, inclusive quanto aos critérios de seleção, em meios de comunicação de larga circulação entre o público alvo;

b) os resultados dos processos seletivos, inclusive a ordem de classificação dos candidatos, deverão ser divulgados amplamente;

c) a organização social não poderá contratar cônjuges ou parentes até o 3º grau de Conselheiros e Diretores;

d) a exigência da alínea "a" deste item não se aplica à contratação de serviços técnicos especializados, às locações de serviços, ao preenchimento de funções de direção de indicação pelo Conselho Administrativo da organização e aos serviços contratados, por prazo determinado ou pelo prazo previsto para o término de trabalho objeto de contratação;

2. adotar plano de administração de cargos e salários com foco no reconhecimento do mérito, na capacitação profissional e no desempenho dos seus empregados;

3. adotar política de desenvolvimento técnico-profissional dos empregados;

4. observar a relatividade interna dos cargos - cada cargo deverá ter sua remuneração estabelecida conforme as responsabilidades e qualificações necessárias para o desempenho da função;

5. os salários deverão ser estabelecidos conforme os padrões utilizados no terceiro setor para cargos com responsabilidades semelhantes;

6. o plano salarial, obrigatoriamente, deverá levar em consideração a capacidade financeira da instituição, preservando o equilíbrio orçamentário da organização;

7. o detalhamento da relação empregatícia da organização social com seus empregados dar-se-á por meio de um Manual de Recursos Humanos, que cuidará dos princípios básicos da gestão do pessoal e disporá sobre os procedimentos quanto:

a) à seleção para admissão do pessoal;

b) aos direitos e deveres dos empregados;

c) ao regime disciplinar, às normas de apuração de responsabilidade e às penalidades;

d) à formação e ao treinamento do pessoal;

e) ao plano de carreiras, cargos e funções gratificadas;

f) aos salários, benefícios e vantagens para os empregados;

8. a elaboração do Manual de Recursos Humanos mencionado no item anterior e demais diretrizes deste decreto deverão ocorrer anteriormente à assinatura do contrato de gestão com a Secretaria de Cultura;

9. o não atendimento dos procedimentos definidos neste artigo poderá acarretar na desqualificação da organização como organização social da área da cultura.

§ 2º - As organizações sociais que assinaram contratos de gestão anteriormente à publicação deste decreto devem elaborar ou adequar seu Manual de Recursos Humanos no prazo de até 30 (trinta) dias a partir da data de publicação deste decreto ; (NR)

II - o inciso II do artigo 5º:

"II - contratação de seguro multirisco para os bens do patrimônio histórico, artístico e cultural, na hipótese do inciso I, alínea "b", deste artigo;" ; (NR)

III - o artigo 8º:

"Artigo 8º - Os prazos para encaminhamento dos relatórios de que trata o artigo anterior serão:

I - no tocante à organização social, de 30 (trinta) dias contados do término de cada exercício financeiro ou do recebimento do requerimento da Comissão de Avaliação, quando for o caso;

II - no tocante à Comissão de Avaliação, de 30 (trinta) dias contados do término de cada trimestre, quando destinado à Assembléia Legislativa, ou do recebimento dos relatórios da organização social, quando o destinatário for o Secretário da Cultura.

§ 1º - Os prazos estabelecidos neste artigo se contam em dias corridos.

§ 2º - A eventual dilação dos prazos, se necessária, deverá ser solicitada por escrito e devidamente fundamentada ; (NR)

IV - o parágrafo único do artigo 12:

"Parágrafo único - Ficam excluídos do afastamento de que trata este artigo os ocupantes de cargos em comissão." . (NR)

Artigo 2º - Fica incluído ao Decreto nº 43.493, de 29 de setembro de 1998, o artigo 13-A, com a seguinte redação:

"Artigo 13-A - Quanto ao regulamento próprio previsto no artigo 19 da Lei Complementar nº 846, de 4 de junho de 1998, deverá ser observado o seguinte:

I - a organização social fará publicar na imprensa e no Diário Oficial do Estado, e também manter em seu sítio da rede eletrônica internet, no prazo máximo de 90 (noventa) dias contados da assinatura do contrato de gestão, regulamento próprio contendo os procedimentos que adotará para a contratação de obras e serviços, bem como para compras com emprego de recursos provenientes do Poder Público;

II - todas as contratações de obras e serviços, bem como as compras com emprego de recursos provenientes do Poder Público deverão ser precedidas de ampla divulgação no sítio da organização social na rede eletrônica internet, de forma a possibilitar a oferta pública a interessados;

III - as contratações de obras e serviços, bem como as compras da organização social deverão observar os princípios da economicidade, da razoabilidade e da eficiência, além de, necessariamente, estarem relacionadas à organização, suporte, manutenção e operacionalização das atividades previstas no contrato de gestão.

Artigo 3º - Este decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Palácio dos Bandeirantes, 30 de março de 2006

GERALDO ALCKMIN

## **Anexo 5 – Resolução SC 10, de 27 de maio de 2008**

Dispõe sobre qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações Sociais na Área de Cultura.

O Secretário de Estado da Cultura, com fundamento na Lei Complementar nº 846, de 04 de junho de 1998 e Decreto Estadual nº 43.493, de 29 de setembro de 1998, alterado pelo Decreto Estadual nº 50.611 de 30 de março de 2006, resolve que procederá à qualificação como Organização Social, de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, e cujas finalidades sejam dirigidas à cultura, nas áreas relacionadas nesta resolução e, considerando:

As diretrizes da política pública cultural do Estado quanto aos seus objetivos e alcances sócias;

O estabelecimento de parceria com a sociedade civil organizada para execução de projetos culturais;

A otimização dos recursos públicos alocados;

O aperfeiçoamento e melhoria dos serviços públicos prestados à população;

O fomento às atividades relacionadas à arte e cultura em suas diversas linguagens e manifestações, RESOLVE:

Artigo 1º - Considera-se aberta a inscrição para o requerimento de qualificação como Organização Social de Cultura;

I – As entidades interessadas deverão apresentar requerimento, conforme modelo, na Rua Mauá, 51, térreo (Protocolo), Luz, nesta Capital, CEP 01028-900, das 10 h às 16 h.

II – As inscrições poderão ser realizadas por prazo indeterminado.

Artigo 2º - Junto ao requerimento de qualificação, as entidades deverão apresentar a seguinte documentação:

I – Ato constitutivo devidamente registrado, dispondo sobre:

- a) Natureza social de seus objetivos;
- b) Finalidade não-lucrativa, com a obrigatoriedade de investimento de seus excedentes financeiros no desenvolvimento das próprias atividades;
- c) Previsão expressa de ter a entidade, como órgão de deliberação superior e de direção, um Conselho Administração e uma Diretoria, definido nos termos do Estatuto, assegurado àquela composição e atribuições normativas e de controle básicos previstos na lei complementar nº 846. de 04 de junho de 1998;
- d) Previsão de participação, no órgão colegiado de deliberação superior, de membros da comunidade, de notória capacidade profissional e idoneidade moral;
- e) Composição e atribuições da Diretoria da entidade;
- f) Obrigatoriedade de publicação anual, o Diário Oficial do Estado, dos relatórios financeiros e do relatório de execução do Contrato de Gestão;
- g) Em caso de associação civil, a aceitação de novos associados, na forma de Estatuto;
- h) Proibição de distribuição de bens ou de parcela do patrimônio líquido em qualquer hipótese, inclusive em razão de desligamento, retirada ou falecimento de associado ou membro da entidade;
- i) Previsão de incorporação integral do patrimônio, dos legados ou das doações que lhe forem destinados, bem como dos excedentes financeiros decorrentes de suas atividades, em caso de extinção ou desqualificação da entidade, ao patrimônio de outra organização qualificada no âmbito do Estado, na proporção dos recursos e bens por este alocados.

II – Documentação que indique a idoneidade fiscal, previdenciária e trabalhista de requerente:

- a) Comprovante de inscrição no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica – CNPJ; prova de regularidade relativa à Seriedades Social e ao Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS);
- b) Prova regularidade perante a Receita Federal e a Procuradoria Geral da Fazenda Nacional;

c) Declaração em papel timbrado e subscrita pelo representante legal da entidade, assegurando a inexistência de impedimento legal para contratar com a Administração, inclusive em virtude das disposições da Lei Estadual nº 10.218, de 12 de fevereiro de 1999;

d) Declaração em papel timbrado e subscrita pelo representante legal da entidade de regularidade perante ao Ministério do Trabalho;

III – De acordo com o Artigo 3º do Decreto nº 43.493, de 29 de setembro de 1998, as entidades que tiverem interesse em qualificar nas áreas museológica e arquivística, deverão apresentar comprovação de efetiva atuação nessas áreas nos últimos 3 (três) anos.

Artigo 3º - Os documentos apresentados pelas entidades serão analisados pela Assessoria Técnica do Gabinete do Secretário, que poderá solicitar informações e dados complementares.

Artigo 4º - As áreas da Secretaria da Cultura que poderão ser objeto de Contrato de Gestão com as Organizações Sociais de Cultura, para fins desta resolução, são as seguintes:

I – Museológica:

a) Design;

b) Artes Plásticas;

c) Artes Gráficas;

d) Artes Visuais;

e) Arte Contemporânea;

f) Arte Sacra;

g) Linguagem;

h) História.

II – Arquivística;

III – Formação Cultural

a) Música;

b)Dança;

c)Teatro;

d)Audiovisual;

e)Literatura;

f)Artes Plásticas;

g)Design;

h)Didática;

i)Cultura Regional;

j)Ciência, arte e sociedade.

IV – Difusão Cultural;

a)Música;

b)Dança;

c)Teatro;

d)Audiovisual;

e)Literatura

f)Artes Plásticas;

g)Design;

h)Didática;

i)Cultura regional;

j)Ciência, arte e sociedade.

V – Fomento



Parágrafo Único. A qualificação como Organização Social não vincula a contratação, por meio de Contrato de Gestão.

Artigo 5º - Esta resolução entrará em vigor na data de sua publicação, ficando revogada a Resolução SC 31 de 17 de julho de 2007.

JOÃO SAYAD

Secretário da Cultura

ANEXO I

Modelo de Requerimento

Excelentíssimo Senhor Secretário da Cultura do Estado de São Paulo, (nome da entidade)-----  
-----, sociedade civil sem fins lucrativos, com sede na (endereço)-----,  
CNPJ nº -----, neste ato representada pelo seu representante legal, Sr(a)-----  
-----, (qualificação do representante legal), vem à presença de Vossa Excelência  
requerer sua qualificação como Organização Social na área da Cultura, com interesse em  
firmar Contrato de Gestão na(s) área(s) -----, com fundamento na Lei  
Complementar nº 846, de 04 de junho de 1998 e Decreto Estadual nº 43.493, de 29 de  
setembro de 1998, alterado pelo Decreto Estadual nº 50.611 de 30 de março de 2006, juntando  
para tanto a documentação necessária.

Nestes Termos.

Pede Deferimento

(Local e data)

---

(Assinatura do Representante Legal)

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)