

A GESTÃO DE EQUIPAMENTOS CULTURAIS E AS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS: O CASO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO¹

Silvia Finguerut²
Pedro Paulo de T. Gangemi³
Claudio de Souza Osias⁴

RESUMO: O crescente número de equipamentos culturais no Brasil nos últimos anos tem sido incentivado por políticas específicas da área da cultura. Em paralelo, percebe-se a adoção de novos modelos de gestão desses equipamentos e dos já existentes, buscando-se associar eficiência operacional, foco em resultados para a sociedade, entre outros benefícios. Este texto discorre sobre a importância na adoção desses modelos e apresenta o caso da transferência da gestão de equipamentos culturais no Estado do Rio de Janeiro para Organizações Sociais (OSs). Apesar de uma iniciativa recente e por isso ainda sem resultados a serem avaliados, chama-se atenção para o seu devido acompanhamento, tanto por gestores públicos, quanto por acadêmicos, pesquisadores e consultores que atuam na esfera cultural.

PALAVRAS-CHAVE: Cultura; Gestão Pública; Organizações Sociais (OSs)

Introdução

O número de equipamentos culturais vem apresentando crescimento significativo no Brasil. De 2006 a 2012, constatou-se incremento da ordem de 12% em âmbito nacional e de 10% no Estado do Rio de Janeiro (IBGE, 2006; 2009; 2012). As metas estabelecidas pelo Plano Nacional de Cultura refletem o estímulo governamental a este crescimento e indicam para mais alguns anos a tendência a esse panorama.

Se por um lado o crescimento do número de equipamentos culturais é observado, os modelos jurídicos e de gestão para amparar seu funcionamento, gestão e sustentabilidade são os mesmos há pelo menos uma década. Além disso, teorias específicas que embasam esses modelos voltados para a área da cultura não vêm acompanhando esse crescimento. Os limites e possibilidades de gestão existentes, apesar de múltiplos, ainda são embrionários e os papéis e responsabilidades dos diferentes atores sociais (agentes públicos e privados, e do terceiro

¹ A produção dos editais de seleção e os diversos estudos necessários para a transferência da gestão dos equipamentos para OSs foi realizado pelas equipes da SEC, que envolveu gestores das diversas áreas temáticas, os diretores de cada equipamento e suas áreas administrativas, com apoio técnico da FGV, que reuniu uma equipe multidisciplinar, da qual participaram os autores do presente documento.

² Arquiteta especialista em Restauro de Monumentos, Coordenadora de projetos da FGV Projetos – silvia.finguerut@fgv.br.

³ Doutorando em Políticas Públicas Estratégia e Desenvolvimento (PPED-IE-UFRJ), Consultor da FGV Projetos – pedro.gangemi@fgv.br.

⁴ Mestre em Administração Pública, Consultor da FGV Projetos – claudio.souza@fgv.br.

setor) não são claros e abrem margem para dúvidas quanto ao seu funcionamento e desdobramentos possíveis.

Uma das causas para a criação desses modelos é a busca por novas configurações formais que deem maior flexibilidade, agilidade na tomada de decisão e necessitem de menos procedimentos burocráticos, entendidos como aqueles que não agregam valor, na gestão desses equipamentos. No entanto, uma das principais questões desses modelos são as lacunas existentes entre as políticas públicas setoriais e os objetivos e metas voltados para o bem estar coletivo e interesses do cidadão, que deveriam espelhar claramente as responsabilidades e papéis de cada ator social envolvido, o que nem sempre se mostram claros.

Para fins deste artigo, traz-se a luz o caso das Organizações Sociais (OSs), e em especial aquelas voltadas para a cultura, que têm se mostrado uma alternativa plausível baseada em legislações específicas nos níveis federal, estadual e municipal, onde a administração pública, a partir de um contrato de gestão com uma entidade sem fins lucrativos, pactua metas e resultados esperados na transferência da gestão desses equipamentos. Além disso, busca-se exemplificar com um breve panorama das Organizações Sociais no âmbito do Estado do Rio de Janeiro e, mais especificamente, na Secretaria de Estado de Cultura - SEC. Sobre este exemplo, a Lei das OSs do Estado (Lei Nº 5498, de 07 de julho de 2009) vem sendo utilizado desde 2012, com o início dos processos de seleção (públicos) de entidades sem fins lucrativos para gerirem equipamentos culturais existentes e novos.

Apesar do cenário ainda em formação, busca-se, com esse artigo, dar início à análise sobre algumas das características que tem se destacado no contexto do Estado do Rio de Janeiro. Pelo pouco tempo desde sua implantação, uma análise mais aprofundada ainda requer tempo até a consolidação de sua aplicação.

Este documento está, portanto, dividido em quatro seções além desta introdução. Apresenta-se primeiramente um relato do surgimento de novos modelos de gestão no Brasil a partir da constituinte de 1988; na sequência, faz-se a relação entre esses modelos e as instituições culturais, com enfoque específico para as OS; na terceira seção apresenta-se o caso das OSs de Cultura do Estado do Rio de Janeiro; e, finalmente, faz-se um breve relato do estágio atual do modelo adotado pela Secretaria de Cultura do Estado. Ao final, os autores

deixam suas impressões e expectativas (positivas) sobre os desdobramentos que novas alternativas para a gestão de equipamentos culturais podem gerar.

Novos Modelos Gerenciais no Brasil

Discussões acerca das necessidades de mudança nos modelos gerenciais existentes no Estado brasileiro não são recentes. No Brasil, há pelo menos 20 anos, no início da década de 1990⁵, fatos como a adequação à nova Constituição de 1988, o *impeachment* do presidente Fernando Collor de Mello e a proposta inovadora do Plano Real evidenciaram um movimento e a necessidade de se buscar um cenário de desenvolvimento nacional factível com as promessas de crescimento, social e econômico do Brasil.

O cenário de reformas indicava a necessidade em se desvincular o funcionamento de organizações ao tradicional e criticado cenário burocrático do Estado. Buscava-se maior eficiência, autonomia gerencial, qualidade da gestão, flexibilidade na prestação de serviços, responsabilidade e *accountability*.

Em 1995, o então Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado - MARE apresentava seus argumentos para um sólido Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, que pretendia, segundo o próprio texto “criar condições para a reconstrução da administração pública em bases modernas e racionais”. Os diagnósticos apresentados à época foram fundamentais para justificar a proposta de Emenda Constitucional – futuramente aprovada EC nº 19/98 – e a nova organização administrativa do Estado brasileiro. Buscava-se a implantação, nas palavras do próprio relatório, de uma “administração pública ‘gerencial’, baseada em conceitos atuais de administração e eficiência, voltada para o controle dos resultados e descentralizada para poder chegar ao cidadão, que, numa sociedade democrática, é quem dá legitimidade às instituições e que, portanto, se torna ‘cliente privilegiado’ dos serviços prestados pelo Estado”.

Estava apresentado o terreno fértil no qual legislações basear-se-iam no desenvolvimento de novos modelos de gestão para o Estado, associando-o à iniciativa privada e/ou a entidades civis sem fins lucrativos. Foi o caso das Organizações Sociais (OSs),

⁵ Internacionalmente, o debate acerca da reforma do Estado e da necessidade de novos modelos de gestão são anteriores e remetem à década de 1980.

Organizações Sociais de Interesse Público (OSCIPs), Serviços Autônomos, dentre outros modelos hoje instigadores de debates e estudos.

Esses modelos estão, portanto, inseridos em um novo contexto da área de Gestão Pública, baseados no estabelecimento de alianças estratégicas entre Estado e sociedade civil, de forma a minimizar os efeitos decorrentes do engessamento estatal e maximizar os resultados da ação executiva.

Inicialmente tímido, o número de organizações impactadas por esses modelos emergentes vem crescendo junto com o fortalecimento do chamado Terceiro Setor, grupo de organizações sem fins lucrativos como fundações privadas e associações civis. Em geral, são organismos voltados para as áreas de saúde, cultura, educação, ciência, meio ambiente, dentre outros objetivos de interesse público, mas que não necessitam ser prestados exclusivamente pelos órgãos e entidades governamentais. O pressuposto básico é o de que ao adotar a gestão a partir desses modelos, a prestação de serviços será favorecida, uma vez que se incentiva uma cultura por resultados, com foco na eficiência, mas sem perder de vista os objetivos precípuos de atuação do Estado, como fomentador, patrocinador ou mesmo financiador dessas iniciativas, além de controlador.

São os atuais paradigmas de organização não estatal destinados a absorver atividades publicizáveis (produção não lucrativa pela sociedade de bens ou serviços públicos não exclusivos de Estado) mediante mecanismos contratuais específicos a cada caso. Trata-se de uma forma de propriedade pública não estatal, constituída pelas associações civis sem fins lucrativos, que não são propriedade de nenhum indivíduo ou grupo e estão orientadas diretamente para o atendimento do interesse público e, cabe destacar, recebem a qualificação de OS ou OSCIP no processo de contratação.

O Terceiro Setor, nas últimas décadas, tornou-se um importante aliado do Estado para a implementação de políticas públicas que dificilmente atingiriam seus resultados pretendidos caso fossem geridas diretamente pela máquina estatal.

A estratégia da reforma do Estado se apoia na “publicização” dos serviços não exclusivos do Estado, ou seja, na sua absorção por um setor público não estatal, onde, uma vez fomentados pelo Estado, assumirão a forma de organizações sociais. Essa forma de parceria entre sociedade e Estado, além

de viabilizar a ação pública com mais agilidade e maior alcance, torna mais fácil e direto o controle social, mediante a participação, nos conselhos de administração, dos diversos segmentos beneficiários envolvidos. As organizações nesse setor gozam de uma autonomia administrativa muito maior do que aquela possível dentro do aparelho do Estado. Em compensação, seus dirigentes são chamados a assumir uma responsabilidade maior, em conjunto com a sociedade, na gestão da instituição.

(BRASIL - MARE, 1997, p. 11)

Obviamente, a intenção de se transferir para entidades privadas a responsabilidade pela execução de determinado serviço de interesse público por meio de mecanismos contratuais gera a necessidade de maior controle sobre as instituições, uma vez que recebem verbas orçamentárias oriundas de recursos públicos. Essa fiscalização é feita, portanto, através de critérios financeiros, e também via análise de resultados concretos, cumprimento de metas previamente estabelecidas, e obediência a indicadores de impacto na realidade e transformação social. É, portanto, extremamente salutar a mudança de paradigma para a adoção de critérios avaliativos mais condizentes com a realidade e que monitorem efetivamente a obediência aos objetivos propostos.

A publicização é fenômeno diferente da privatização, pois não envolve preço, lucro ou aquisição de ativos por particulares. O que é transferido à sociedade é a gestão de um equipamento ou serviço público, mediante a responsabilização de entidade sem fins lucrativos via instrumento contratual como base da parceria, a partir do estabelecimento de indicadores de resultado e metas objetivas e, como contraprestação, valores que o poder público deve repassar. Já privatizar, significa vender um bem público para a iniciativa privada e este não é o caso.

No caso das OSs, por exemplo, ocorre a transferência da gestão, por prazo determinado, de equipamentos públicos específicos (que permanecem públicos). O objetivo é conferir agilidade às operações do dia-a-dia dos equipamentos, a partir de uma lógica baseada em resultados, de modo que os usuários sejam atendidos de forma eficiente, eficaz e efetiva. A implantação desses modelos inaugura uma nova forma de parceria entre a sociedade civil e o Estado, que conjuga autonomia, flexibilidade e responsabilidade na gestão.

O terceiro setor é aquele que congrega as organizações que, embora prestem serviços públicos, não são estatais, nem visam lucro financeiro para os associados ou administradores,

mas garantem um forte e qualificado mercado de trabalho e já absorve 4,8% do emprego formal (ver IBGE, 2010) no Brasil, em especial nas grandes cidades, e ainda conta com um amplo contingente de trabalhadores autônomos, e do voluntariado que tem uma presença da ordem de 70% na força de trabalho das instituições do terceiro setor que atuam na área social. O Terceiro Setor ganha cada vez mais espaço junto à área pública, tornando-se uma opção, através de contratos de gestão e de termos de parceria, para oferecer à sociedade uma nova perspectiva ao gerenciamento de atividades culturais, com diversas experiências bem sucedidas. Nesse contexto, e a exemplo de experiências exitosas, a qualidade dos serviços apresentados e a produtividade são fatores que vêm definir a aplicação deste modelo para a gestão dos equipamentos culturais do Estado do Rio de Janeiro.

O modelo se inspira nas experiências bem sucedidas. No caso da área cultural, a referência para o estabelecimento de contratos entre Estado e sociedade civil é o Estado de São Paulo, onde se adotou o modelo de OSs, e o de Minas Gerais, que adotou o modelo de OSCIPs, viabilizando programações culturais de alto nível através de contratos de gestão / termos de parcerias e do aperfeiçoamento de ferramentas de controle, induzindo um forte crescimento do setor, seja do ponto de vista da oferta de programação, seja do ponto de vista do mercado da produção cultural e da satisfação dos cidadãos que se beneficiam de iniciativas culturais e educativas.

Instituições Culturais e as Organizações Sociais

No que diz respeito à área cultural, a criação de instituições e equipamentos culturais são crescentes em todo o País (vide tabelas abaixo), demandadas pela melhoria da renda da população do Brasil e a conseqüente busca de novas opções de entretenimento, em especial, salas de teatro e de concertos, museus, escolas de artes e música entre outras; independentemente de sua vinculação institucional, sejam elas públicas, privadas ou gerenciadas pelo terceiro setor.

Tabela 1 – Evolução do número de equipamentos culturais nos municípios/ Brasil

Ano	Municípios Brasileiros								
	Total de Municípios	Existência de equipamentos culturais						Total de Equipamentos, contabilizados nos 3 anos	Incremento no Total de Equipamentos, em relação à referência anterior
		Biblioteca pública	Museu	Teatro ou sala de espetáculo	Centro cultural	Cinema	Estádio ou ginásio poliesportivo		
2012	5.565	5.400	1.390	1.249	1.887	594	4.973	15.493	5,86%
2009	5.565	5.187	1.299	1.172	1.646	508	4.824	14.636	6,07%
2006	5.564	4.955	1.219	1.181	1.378	482	4.584	13.799	

Fonte: IBGE (2006, 2009, 2012).

Tabela 2 - Evolução do número de equipamentos culturais nos municípios/ Rio de Janeiro

Ano	Rio de Janeiro								
	Total de Municípios	Existência de equipamentos culturais						Total de Equipamentos, contabilizados nos 3 anos	Incremento no Total de Equipamentos, em relação à referência anterior
		Biblioteca pública	Museu	Teatro ou sala de espetáculo	Centro cultural	Cinema	Estádio ou ginásio poliesportivo		
2012	92	92	47	57	70	41	84	391	-0,51%
2009	92	92	45	57	68	47	84	393	10,70%
2006	92	92	39	54	55	38	77	355	

Fonte: IBGE (2006, 2009, 2012).

Esse crescimento tem reflexo (e em parte é causado por) nas metas estabelecidas pelo atual Plano Nacional de Cultura, onde se especificam objetivos claros de criação e manutenção de equipamentos culturais, com prioridade às localidades mais carentes por esses tipos de atividades e serviços.

Num cenário em que o país desponta nos índices de desenvolvimento econômico mas parece estacionado quando o viés envolve indicadores sociais e culturais (vide diferença entre o PIB - 8º colocação e o IDH - 85º colocação em 2013) especial atenção deve ser dada à análise das diferenças da evolução de modelos tidos como mais econômicos de um lado e socioculturais de outro, indicando a necessidade de valorização do papel da cultura no processo de desenvolvimento humano e de melhoria da qualidade de vida.

Nesse contexto, o incentivo às ações culturais (incluindo-se a criação, manutenção e gerenciamento de equipamentos culturais) podem, também, estar orientadas por diferentes modelos, tal como aquele associado ao Terceiro Setor e, para os fins deste artigo, às OSs.

Como justificativa, argumenta-se que, na área pública, os recursos financeiros e humanos são uma necessidade constante para a efetiva gestão de equipamentos culturais. Muito embora as leis de incentivo⁶ à cultura contribuam para a realização de diversos projetos, normalmente realizados por empresas especializadas, este tipo de atuação não contribui para a sustentabilidade das instituições da área cultural que se beneficiam apenas momentaneamente (durante sua realização) e parcialmente (pois não há um princípio de continuidade) desses projetos, tornando ainda mais complexa as questões da escassez de pessoal e da falta de recursos financeiros que garantam uma programação regular. Somado a esse fato, a falta de mecanismos legais que facilitem, ou mesmo viabilizem, a captação de recursos, entre outras necessidades gerenciais e operacionais, ampliam esse quadro.

Uma das respostas a esta lacuna foi a introdução do modelo das OSs, propondo alianças estratégicas, a partir da contratualização, entre Estado e sociedade civil, visando minimizar os efeitos decorrentes do engessamento estatal e maximizar os resultados da ação executiva, formalizando e dando importância ao papel da sociedade, sem se prender às amarras da esfera pública, ou puramente relegando à iniciativa privada esse tipo de competência.

O amadurecimento e fortalecimento das instituições do Terceiro Setor permite que essas instituições firmem contratos para a gestão de equipamentos ligados às áreas reconhecidamente não exclusivas de atuação do poder público, como cultura, educação, ciência, meio ambiente e turismo. O pressuposto básico é que as instituições do Terceiro Setor devem se qualificar (como, por exemplo, OSs ou OSCIPs) juntos aos governos, e prestar serviços de forma mais eficiente e efetiva em oposição aos entraves do poder público, mantendo-se, entretanto, o financiamento do Estado e possibilitando a adoção de metas de captação e/ou geração de recursos.

O caso do Estado do Rio de Janeiro

Em 2009, a Secretaria de Estado da Cultura do Rio de Janeiro deu início a um amplo trabalho de modernização da gestão de seus equipamentos culturais, visando firmar contratos pactuados a partir de claras definições estratégicas, baseado no alinhamento de políticas

⁶ Seja a Lei Rouanet (Lei nº 8.313/1991, Lei de Incentivo à Cultura) no âmbito nacional ou aquelas estaduais, com amparo no ICMS, e municipais, voltadas para as empresas de serviços.

setoriais pactuadas com gestores e formadores de opinião. Foi criado marco legal para criação das Organizações Sociais no Estado do Rio de Janeiro⁷.

A formalização jurídica permitiu o início de uma aprofundada análise das possibilidades de gestão para os vários equipamentos culturais do Estado do Rio de Janeiro, entre museus, teatros, casas de cultura, bibliotecas, escolas de arte e música e sala de concerto. A partir dessa diretriz, foram definidos orçamentos necessários ao cumprimento das principais políticas públicas de cada área da cultura (e.g. artes visuais, museus e artes cênicas), alinhados ao planejamento orçamentário do setor cultural do Estado, estabelecendo-se aos equipamentos uma programação mínima de qualidade, acessível à população e abrangente a diferentes municípios (apesar de não existirem determinados equipamentos culturais em todos os municípios do Rio de Janeiro), e incluindo-se metas de captação de recursos complementares ao aporte do Estado, como atribuição do novo gestor.

Para se alcançar esses resultados, a contratualização previu o estabelecimento de indicadores de desempenho com metas que vislumbravam não apenas o maior controle por parte do órgão público, mas principalmente garantir o oferecimento, por parte dos equipamentos, de programação de qualidade, atividades abrangentes a diferentes públicos além de racionalização da gestão, com organizações mais enxutas, pessoal qualificado e remuneração de gestores e funcionários flexível, conforme práticas do mercado.

A legislação que dá suporte a essa ação prevê um processo seletivo ampliado e, para tanto, foi necessária a elaboração de editais de chamamento público, incluindo-se um conjunto de documentos extensos de forma a possibilitar que as instituições interessadas pudessem elaborar suas propostas. Foram assim fornecidos junto ao edital público: [1] identificação e descrição técnica do equipamento a ser gerido, [2] a política setorial que baliza sua programação e eventuais legislações específicas, [3] o conjunto mínimo de atividades culturais a serem desenvolvidas segundo a expectativa do Estado, [4] os indicadores e metas a serem alcançadas pelo novo gestor, incluindo-se aquelas de geração de receitas e captação de recursos, [5] a orientação para usos de recursos com as áreas meio e, finalmente, [6] a minuta de contrato com as regras para a gestão. Adicionalmente, o Edital apresenta os critérios de avaliação das propostas e os itens que serão utilizados para avaliação periódica do contrato,

⁷ Lei Estadual nº 5498/09; Lei Estadual nº 5501/09; Decreto Estadual nº 42.506/10; Decreto Estadual nº 42.882/2010.

com possibilidade de repactuação anual, conforme andamento ao longo dos cinco anos previstos para a gestão.

Um dos maiores desafios identificados foi a elaboração das projeções dos recursos financeiros a serem firmados no contrato entre o novo gestor e o Estado, pois deveriam refletir a nova situação gerencial, uma vez que os recursos passariam a ser executados por um novo ator, e ainda garantir a exequibilidade e alcance das metas estabelecidas, dentro dos preceitos da razoabilidade e, claro, de responsabilidade no uso de recursos públicos.

Ao mesmo tempo em que o processo de contratualização tem o objetivo geral de incentivar a existência de equipamentos culturais com programação de qualidade e abrangente, deve, primeiramente, enfrentar os desafios operacionais de gestão. Exemplo dessa questão é a dificuldade da área pública de contabilizar os custos reais de seus equipamentos em vista das naturezas distintas de contratação dos diferentes itens de despesa. Como exemplo a este entrave, pode-se citar uma falta de clareza ou organização sobre os custos atrelados aos recursos humanos, que, normalmente são os maiores custos deste tipo de equipamento. Com as diversas possibilidades de vínculo (concursados públicos, servidores cedidos, em cargos comissionados, e outras nuances), o dispêndio para os cofres públicos não apresenta uma segmentação por unidade administrativa e conseqüentemente não se sabe com a necessária precisão os valores para gestão e operação de um único equipamento.

Apesar disso, o desenho de uma nova estrutura para a gestão de cada equipamento, com sua respectiva previsão e planejamento orçamentário é fundamental para o sucesso de sua operação, relacionamento com o Estado e, conseqüentemente, oferecimento de serviços de qualidade para o público.

Atual Estágio no Estado do Rio de Janeiro

Por meio do Edital de convocação pública (CP nº 001/2013) para gestão da Escola de Artes Visuais (EAV) do Parque Lage e da Casa França-Brasil (CFB), lançado em 28 de maio de 2013, a Secretaria de Estado de Cultura do Estado do Rio de Janeiro – SEC deu início ao processo de transferência de seus equipamentos culturais para gestão de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins econômicos ou lucrativos, com sede ou filial no Estado do Rio de Janeiro, cujas atividades fossem voltadas à cultura de acordo com a Lei Estadual supracitada, a serem qualificadas como OS no âmbito do Estado.

Este Edital enumera 42 objetivos, com indicadores e metas, que deverão ser cumpridos pela pessoa jurídica selecionada, a serem monitorados e fiscalizados por uma Comissão de Avaliação nomeada pelo Governador do Estado, pelo período de cinco anos, correspondente à duração do contrato de gestão. Somam-se aos recursos públicos a serem repassados, a meta, e consequente obrigação, de serem geradas receitas e captados recursos por meio de patrocínios e doações, de forma a ampliar a oferta de programação ao público e a melhoria da gestão dos equipamentos.

O segundo edital, lançado em 30 de setembro de 2013 foi o de convocação pública CP nº 002/2013 da Secretaria de Estado de Cultura do Estado do Rio de Janeiro, que deu continuidade ao processo de transferência de seus equipamentos culturais selecionando um gestor para a Biblioteca Pública do Estado do Rio de Janeiro e para as Bibliotecas Parque de Niterói, de Mangueiras, da Rocinha e do Complexo do Alemão. Este Edital apresenta 32 objetivos, indicadores e metas a serem cumpridos pela OS selecionada para gerir os referidos equipamentos, com os mesmos princípios de monitoramento e fiscalização, e também com um percentual de recursos financeiros a serem captados ao longo do contrato de gestão, com duração inicial prevista também de cinco anos.

Os contratos de gestão para gestão dos equipamentos citados foram recentemente firmados e a operação dos equipamentos encontram-se em fase inicial. Tem-se a previsão de que ainda em 2014 outros editais de convocação pública sejam publicados, a saber: para gestão do Museu da Imagem e do Som – MIS, cuja nova sede encontra-se em construção no bairro de Copacabana; e para a Sala Cecília Meireles, ora passando por reforma de seus espaços, a ser gerida em sinergia com a Escola de Música Villa Lobos.

Considerações Finais

Este artigo teve como principal objetivo ilustrar, a partir do caso das OSs de cultura do Estado do Rio de Janeiro, uma alternativa que tem buscado conferir maior eficiência, eficácia e efetividade à gestão de equipamentos culturais, propondo programações abrangentes e inclusivas. O modelo apresentado foge da dicotomia da gestão somente pelo setor público ou somente pelo privado. A partir da transferência da gestão para uma organização sem fins lucrativos, baseada em um contrato de gestão com recursos financeiros previamente

destinados ao cumprimento de metas alinhadas às políticas públicas, tem-se um leque de opções viáveis e apropriadas para lidar com a gestão sustentável de equipamentos culturais.

Para o caso do Rio de Janeiro os resultados são ainda embrionários e seus desdobramentos deverão ser passíveis de análises futuras, quando poderemos ter mais claros os resultados alcançados e então estabelecermos uma relação com o que se planejou e o que foi possível alcançar. Apesar disso, os autores deste artigo esperam que, a partir desses novos modelos, os equipamentos culturais tenham mais condições de executar as políticas e os programas culturais, tenham condições de efetuar um planejamento de médio e longo prazo, possam buscar parcerias que sustentem suas finanças, bem como atraiam profissionais qualificados; e, a partir desse conjunto de fatores, possam oferecer serviços de qualidade e uma gestão responsável e eficiente.

REFERÊNCIAS:

BERNARDO, Renata Anício. Instrumentos de Contratualização de Resultados na Administração Pública como Mecanismo de Promoção da Accountability. In: IV Congresso de Gestão Pública – CONSAD, 2011. *Anais...* Brasília/ DF. CONSAD 2011.

BRASIL. Lei nº 12.343, de 02 de dezembro de 2010. Institui o Plano Nacional de Cultura - PNC, cria o Sistema Nacional de Informações e Indicadores Culturais. Legislação Federal. Disponível em www.planalto.gov.br. Acesso em 05 de junho de 2012.

BRASIL (2). As Metas do Plano Nacional de Cultura. *Ministério da Cultura. Apresentação de Ana de Holanda e Sergio Mamberti*. São Paulo: Instituto Via Pública; Brasília: MINC, 2012. 216pp

BRASIL (3). Organizações Sociais. *Cadernos MARE da Reforma do Estado*, 2. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997.

BRASIL (4). Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995.

BRASIL (5). Lei Estadual nº 5498/2009 do Estado do Rio de Janeiro. Dispõe sobre a qualificação de entidades sem fins lucrativos. Disponível em www.alerj.rj.gov.br. Acesso em 10 de fevereiro de 2014.

BRASIL (6). Lei estadual Estadual nº 5501/2009 do Estado do Rio de Janeiro. Dispõe sobre a qualificação de pessoa jurídica de direito privado como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP. Disponível em www.jusbrasil.com.br. Acesso em 10 de fevereiro de 2014.

BRASIL (7). Decreto Estadual nº 42.506/2010 do Estado do Rio de Janeiro. Regulamenta a Lei 5498/2009. Disponível em www.jusbrasil.com.br. Acesso em 10 de fevereiro de 2014.

BRASIL (8). Decreto Estadual nº 42.882/2010 do Estado do Rio de Janeiro. Altera o Decreto 42506. Disponível em www.jusbrasil.com.br. Acesso em 10 de fevereiro de 2014.

BRESSER PEREIRA, L.C. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. *Revista do Serviço Público*, 47. Brasília: ENAP, 1996

BUENO, Natália; LOPES, Felix. Padrões de Alocação de Recursos Federais para Entidades Sem Fins Lucrativos: Análise entre 1999 e 2010. In: IV Congresso de Gestão Pública – CONSAD, 2011. *Anais...* Brasília/ DF. CONSAD 2011.

IORE, Danilo Cesar; PORTA, Rogério Haucke; DUARTE, Tiago Silva Birkholz. Organizações Sociais de Cultura em São Paulo – Desafios e Perspectivas. In: IV Congresso de Gestão Pública – CONSAD, 2011. *Anais...* Brasília/ DF. CONSAD 2011.

INTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. Perfil dos Municípios Brasileiros (2006, 2009 e 2012), disponível em www.ibge.gov.br, acesso em 10 de fevereiro de 2014.

INTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE, 2010. As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil – 2010; disponível em www.ibge.gov.br; acesso em 10 de fevereiro de 2014.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safari de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

ORTIZ, Renato. *Mundialização e Cultura*. 2ª ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

RIBEIRO, Angela Kotzias. A Prática da Contratualização de Resultados como Ferramenta para Consolidação da Gestão para Resultados na Prefeitura Municipal de Curitiba: estudo de Caso. In: IV Congresso de Gestão Pública – CONSAD, 2011. *Anais...* Brasília/ DF. CONSAD 2011.

SALGADO, Valéria Alpino. Vínculos de Cooperação Entre a Administração Pública e Entidades Sem Fins Lucrativos – O Papel das Organizações Sociais, das OSCIPs e dos Serviços Autônomos. In: IV Congresso de Gestão Pública – CONSAD, 2011. *Anais...* Brasília/ DF. CONSAD 2011.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 2ªed. Porto Alegre: Bookman, 2001.