



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS, ESTRATÉGIAS
E DESENVOLVIMENTO – PPED

PEDRO PAULO DE TOLEDO GANGEMI

Políticas Culturais e Modelos de Gestão: as Organizações Sociais a partir do
Museu de Arte do Rio – MAR

RIO DE JANEIRO

2018

Pedro Paulo de Toledo Gangemi

Políticas Culturais e Modelos de Gestão: as Organizações Sociais a partir do
Museu de Arte do Rio – MAR

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento, Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento.

Orientador: Allan Rocha de Souza

Rio de Janeiro

2018

FICHA CATALOGRÁFICA

G197 Gangemi, Pedro Paulo de Toledo.
Políticas Culturais e Modelos de Gestão: as Organizações Sociais a partir do
Museu de Arte do Rio – MAR / Pedro Paulo de Toledo Gangemi. – 2018.
240 p. ; 31 cm.

Orientador: Allan Rocha de Souza.

Tese (doutorado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto de
Economia, Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Estratégias e
Desenvolvimento, 2018.

Bibliografia: f. 212 – 226.

1. Organização social. 2. Política cultural. 3. Museu. I. Souza, Allan Rocha de,
orient. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Instituto de Economia. III. Título.

CDD 306

Pedro Paulo de Toledo Gangemi

Políticas Culturais e Modelos de Gestão: as Organizações Sociais a partir do
Museu de Arte do Rio – MAR

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento, Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento.

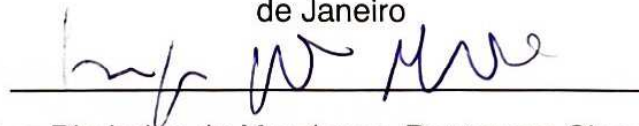
Aprovada em 25 de setembro de 2018.



Allan Rocha de Souza, Doutor em Direito Civil, Universidade Federal do Rio de Janeiro



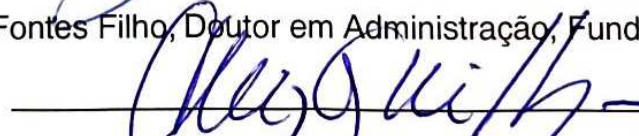
Ana Celia Castro, Doutora em Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio de Janeiro



Leandro José Luz Riodades de Mendonça, Doutor em Cinema, Universidade Federal do Rio de Janeiro



Joaquim Rubens Fontes Filho, Doutor em Administração, Fundação Getúlio Vargas



Luiz Guilherme de Barros Falcão Vergara, Doutor em Arte e Educação, Universidade Federal Fluminense

DEDICATÓRIA

A Antonia Gangemi,
que trouxe luz
e sabedoria; e a Maya.

AGRADECIMENTOS

Ao Allan Rocha de Souza, por suas aparições objetivas na orientação deste trabalho.

A Ana Célia Castro, que foi muito além de suas obrigações como docente, mostrando-se incansável para o ensino e a aprendizagem, com o entusiasmo de uma pessoa que vive para seus sonhos, e a quem admiro.

Ao corpo docente e discente do PPED, com o qual tive o privilégio de aprender e tiveram a paciência em ensinar e trocar experiências; em especial, Leandro Mendonça, Sol Garçon e Ignácio Cano, com os quais tive a oportunidade de debater em altíssimo nível temáticas de grande relevância que ficam para a vida.

Aos profissionais e, agora, amigos do Museu de Arte do Rio – MAR, que me abriram as portas e incentivaram a prática da pesquisa e sem os quais não teria alcançado os resultados almejados, particularmente Carlos Gradim, Ingrid Melo e Leticia Petribu.

À Silvia Finguerut, profissional dedicada, amiga e guru que contribuiu na construção e para desatar alguns nós no processo de construção da tese.

Ao Augusto Fernandes, amigo, sempre um ombro para zelar pela sanidade de um doutorando.

Ao Luiz Zugliani, pela visão sempre otimista das coisas e do mundo, e pelas valiosas trocas e palavras de estímulo ao longo da tese.

À minha família, sempre ao meu lado, especialmente a Joanna Cançado, minha esposa, por acolher um insone em casa, e a Olesia e Giovanni, meus pais.

Aos professores e amigos do mestrado em Administração Pública da FGV e graduação da UFF, sem cujos ensinamentos e troca de conhecimentos eu não teria chegado a este novo patamar do aprendizado, sobretudo Alexandre Faria, Fernanda Filgueiras Sauerbronn, Irineu Frare, Joaquim Rubens, Fernando Guilherme Tenório, Luiz Guilherme Vergara, José Mauricio Alvarez e Latuf Isaias Mucci (em memória).

Aos amigos de uma vida.

Aos colegas de profissão e às instituições em que atuei.

A todos que, direta ou indiretamente, colaboraram para a viabilização desta empreitada.

RESUMO

As políticas culturais, desde sua consolidação no Brasil, ainda na primeira metade do século XX, já apresentavam um conjunto de desafios, dúvidas e questionamentos que extrapolavam as fronteiras de sua área de conhecimento. Decorridos quase 100 anos dessa consolidação, foram abertos lugares para outros desafios, dúvidas e questionamentos, se não maiores, minimamente equivalentes. O modelo de gestão de empreendimentos culturais a partir das organizações sociais traz, em sua prática, muitas dessas interrogações, algumas ainda antigas e não resolvidas e outras surgidas com forte associação com o modelo ora analisado. A partir do estudo de caso do Museu de Arte do Rio (MAR), busca-se ampliar a compreensão acerca dos modelos de gestão da cultura e contribuir com um melhor entendimento do campo da cultura em si. Longe de esgotar os diferentes assuntos relacionados, a metodologia de pesquisa empregada permitiu um olhar mais detido na realidade empírica do estudo de caso, onde se partiu de três dimensões de análise conceitual: sustentabilidade financeira, acesso e abrangência, e mérito cultural. Como resultado, foi sugerida a incorporação de uma quarta perspectiva, denominada dimensão política, sem a qual, conclui-se, o modelo de gestão por OS não poderia sequer ser descrito. Propõe-se que, para se planejar, implementar ou avaliar políticas, programas, projetos e ações culturais essas dimensões devem ser consideradas, de forma interdependente e interdisciplinar, da mesma forma pela qual a cultura deve ser vista e valorizada. Por fim, apresentam-se reflexões e críticas, relacionadas às referidas dimensões, a partir das quais se espera motivar uma agenda de pesquisas específicas que lidem com esse tão valioso, porém pouco explorado, objeto de pesquisa.

Palavras-chave: Política cultural. Organização social. Empreendimentos culturais. Estudo de caso. Museus.

ABSTRACT

Cultural policies, since their consolidation in Brazil, still in the first half of the twentieth century, already presented a set of challenges, doubts and questions that went beyond the frontiers of their area of knowledge. Almost 100 years after this consolidation, places were opened for other challenges, doubts and questions, if not greater, minimally equivalent. The management model of cultural undertakings based on social organizations brings up many of these questions, for, in addition to those from this model itself, practice shows that many of the previous ones never ceased to exist. From the case study of the Museu de Arte do Rio (Museum of Art of Rio), it is pursued to broaden the understanding about the models of culture management and to contribute for a better understanding of the field of culture itself. Far from exhausting the different related subjects, the research methodology allowed a more curious look at the empirical reality of this case study, initially based on three dimensions of conceptual analysis: financial sustainability, access and scope, and cultural merit. As a result, it was suggested the incorporation of a fourth analysis perspective, called political dimension, without which the OS management model could not even be described. Such dimension has joined the previous ones. It is also proposed that in order to plan, implement or evaluate any actions related to this field, those dimensions should be considered, in an interdisciplinary way, in the same way as culture should be valued. At last, a series of reflections and critiques related to those mentioned dimensions are presented, for which we hope to motivate an agenda of specific researches that deal with this so valuable, but poorly explored, object of research.

Keywords: Cultural policy. Social organization. Cultural undertakings. Case study. Museums.

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 Projetos culturais captados por região (em R\$) (de 1993 a 2016)
- Figura 2 Quantidade de projetos culturais captados por região (de 1993 a 2017)
- Figura 3 Distribuição dos estados brasileiros quanto ao Marco Legal de OS/OSCIPs
- Figura 4 Das áreas de conhecimento à observação empírica
- Figura 5 Dimensões ou perspectivas de análise conceitual e conceitos relacionados
- Figura 6 Níveis de análise da organização e dimensões conceituais da pesquisa
- Figura 7 Organograma do MAR em 2013
- Figura 8 Organograma do MAR em 2017
- Figura 9 Estrutura de governança e gestão do MAR em 2015
- Figura 10 Usos e ocupações do MAR
- Figura 11 Composição das fontes de recurso do MAR de 2013 a 2016
- Figura 12 Componentes da despesa primária do governo federal e despesa primária dos estados e municípios – Brasil – 1900 – 1999.
- Figura 13 Total de despesas orçamentárias com cultura
- Figura 14 Composição das fontes de financiamento do MAR em 2016

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Quantidade e tipos de equipamentos culturais no Brasil em 2006, 2009 e 2012

Quadro 2 Projetos culturais captados por região (em milhares de R\$) (de 1993 a 2016)

Quadro 3 Quantidade de projetos culturais captados por região (de 1993 a 2017)

Quadro 4 Principais investidores em cultura no Brasil em 1996

Quadro 5 Principais investidores em cultura no Brasil em 2000

Quadro 6 Principais investidores em cultura no Brasil em 2005

Quadro 7 Principais investidores em cultura no Brasil em 2009

Quadro 8 Crescimento percentual do número de estabelecimentos voltados para a Cultura (acumulado, por setor. De 2006 a 2015)

Quadro 9 Comparação entre sistema de crenças convencional e construtivista

Quadro 10 Regras e fases principais da entrevista narrativa

Quadro 11 Dados secundários/ documentos obtidos e utilizados para a pesquisa

Quadro 12 Cronograma da pesquisa - Período: setembro de 2016 a agosto de 2018

Quadro 13 – Quadro de indicadores e metas do MAR para o período de 2012 a 2017

Quadro 14 Síntese dos repasses do 1º contrato de gestão para gestão do MAR entre 2012 e 2017

Quadro 15 Relação de entrevistas e síntese das principais características dos interlocutores

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 – POLÍTICAS CULTURAIS E OS DESAFIOS DOS MODELOS DE GESTÃO DA CULTURA NO BRASIL	9
1.1 AS POLÍTICAS PÚBLICAS DE CULTURA	9
1.2 ESTRUTURAÇÃO E DIRECIONISMO CULTURAL: DE VARGAS À REDEMOCRATIZAÇÃO	18
1.2.1 A Era Vargas e o Estado Novo	19
1.2.2 Pós-guerra e desenvolvimentismo: os desdobramentos para a área da cultura	25
1.2.3 O período militar para a área cultural	30
1.3 A REDEMOCRATIZAÇÃO E AS LEIS DE INCENTIVO À CULTURA	36
1.3.1 Criação do MINC: solução ou mais um problema?	36
1.3.2 O dilema da sustentabilidade financeira: proposta de responsabilidade compartilhada ou descaso?	39
1.3.3 Os desafios das leis de incentivo: abandonar ou aperfeiçoar a Lei Rouanet	43
1.4 A ERA DAS PARCERIAS	50
1.4.1 A busca de novos modelos para gestão da cultura	50
1.4.2 A consolidação de um modelo: uma tentativa	54
CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA E INSTRUMENTOS DA PESQUISA: BASES PARA A COMPREENSÃO DO CASO DO MAR	64
2.1 NOTA METODOLÓGICA	64
2.2 DESENHO DA PESQUISA (MÉTODO DE PESQUISA)	71
2.2.1 A narrativa do caso	73
2.2.2 Dimensões de análise conceitual e níveis de análise organizacional	77
2.2.3 A coleta de dados	85
2.2.4 Tratamento dos dados e análise do caso	93

CAPÍTULO 3 – AS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS DE CULTURA NO RIO DE JANEIRO: O CASO DO MUSEU DE ARTE DO RIO (MAR) 97

3.1 O INÍCIO DA PARCERIA ENTRE PREFEITURA E ENTIDADE DA SOCIEDADE CIVIL	98
3.2 GOVERNANÇA E GESTÃO DO MAR	100
3.3 PROGRAMAÇÃO E OPERAÇÃO	107
3.4 INDICADORES DE RESULTADO	112
3.5 SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA	120
3.6 ENTREVISTAS	124
3.6.1 Interlocutor E1	129
3.6.1.1 Desafios e conquistas	129
3.6.1.2 Governança	131
3.6.1.3 Gestão	131
3.6.1.4 Operação	133
3.6.2 Interlocutor E2	134
3.6.2.1 Desafios e conquistas	134
3.6.2.2 Operação	136
3.6.2.3 Gestão	137
3.6.2.4 Governança	138
3.6.3 Interlocutor E3	140
3.6.3.1 Desafios e conquistas	141
3.6.3.2 Operação	142
3.6.3.3 Gestão	145
3.6.3.4 Governança	145
3.6.4 Interlocutor E4	147
3.6.4.1 Desafios e conquistas	147
3.6.4.2 Operação	149
3.6.4.3 Gestão	150
3.6.4.4 Governança	152
3.6.5 Interlocutor E5	153
3.6.5.1 Desafios e conquistas	153
3.6.5.2 Gestão	155
3.6.5.3 Governança	156
3.6.5.4 Operação	157

3.6.6 Interlocutor E6	158
3.6.6.1 Operação	159
3.6.6.2 Gestão	161
3.6.6.3 Governança	162
3.6.6.4 Desafios e conquistas	163
3.6.7 Interlocutor E7	163
3.6.7.1 Desafios e conquistas	164
3.6.7.2 Operação	165
3.6.7.3 Gestão	165
3.6.7.4 Governança	166
3.6.8 Interlocutor E8	167
3.6.8.1 Desafios e conquistas	167
3.6.8.2 Gestão	168
3.6.8.3 Governança	171
3.6.9 Interlocutor E9	173
3.6.9.1 Desafios e conquistas	174
3.6.9.2 Governança	175
3.6.9.3 Gestão	176
3.6.9.4 Operação	177
3.6.10 Interlocutor E10	178
3.6.10.1 Desafios e conquistas	179
3.6.10.2 Governança e gestão	180
3.6.10.3 Operação	182

CAPÍTULO 4 – SOBRE O MODELO DE GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS DE CULTURA E OUTRAS INFERÊNCIAS COM BASE NO CASO DO MUSEU DE ARTE DO RIO

186

4.1 AS DIMENSÕES CONCEITUAIS E OS NÍVEIS ORGANIZACIONAIS: UMA ANÁLISE TRANSECCIONAL PRELIMINAR	189
4.2 O AFASTAMENTO ENTRE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE CULTURA	193
4.3 FINANCIAMENTO E SUSTENTABILIDADE: HORA DE ENFRENTAR A REALIDADE	197

4.4 DIREITOS CULTURAIS: QUE DIREITOS?	200
4.5 MÉRITO CULTURAL: A QUEM CABE ESSE PAPEL OU ISTO PODE SER MENSURADO?	202
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	207
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	212

INTRODUÇÃO

A presente pesquisa tem como objetivo analisar o modelo de gestão de empreendimentos culturais a partir das organizações sociais (OS), ampliando o entendimento (de desafios e conquistas) sobre sua prática no Brasil, discutir, de maneira macro, o histórico da implementação de políticas públicas de cultura, contribuindo com a delimitação do campo da gestão cultural, e propor perspectivas (dimensões) de análise que contribuam para praticantes e acadêmicos, de um ponto de vista interdisciplinar.

As OS têm sido consideradas, nos últimos anos, uma alternativa promissora frente aos desafios e questionamentos apresentados para a área de gestão cultural e, mais especificamente, aos modelos de gestão baseados exclusivamente no setor público e/ou na iniciativa privada, mas argumenta-se que esse modelo incorporou novos questionamentos ao campo da gestão cultural e não deve ser visto como o único modelo a ser defendido, disseminado e praticado, mas como mais um modelo a se adequar as especificidades do contexto em que se discutem políticas públicas e a gestão de determinados empreendimentos culturais.

Para o presente estudo, serão levadas em conta três dimensões na análise desse modelo: a sustentabilidade financeira, o acesso e a abrangência, e o mérito cultural da programação adotada, tendo como referência o caso do Museu de Arte do Rio (MAR).

Esta tese está dividida em quatro capítulos, sendo o primeiro a apresentação das políticas públicas de cultura no Brasil a partir de uma perspectiva histórica, ressaltando-se os respectivos modelos de gestão predominantes desde os anos 1930, a partir do Governo Getúlio Vargas, até os dias atuais. O segundo capítulo introduz a metodologia de análise empregada, baseada no construtivismo e na análise de estudo de caso único, a partir de uma perspectiva histórica sobre o empreendimento cultural no Brasil, o MAR. O terceiro capítulo detalha, de forma descritiva, o caso em pauta, tendo como uma de suas principais características o fato de ser gerido por uma organização social (OS) desde sua inauguração em 2013. O quarto capítulo consolida a tese a partir das três dimensões de análise iniciais, incorporando, ainda, os elementos oriundos das descobertas da pesquisa de campo, depurando-se as dimensões e sua interdependência. Além das referidas dimensões, também é feita uma análise baseada nos níveis organizacionais, subdivididos em três esferas: de

governança e estratégica, gerencial e operacional. Ao final da tese, levantam-se novos temas para debates e propostas para uma agenda de pesquisas futuras no campo da gestão cultural.

De forma mais específica, o capítulo 1 está pautado no argumento de que a área da cultura ao longo do período de análise da tese, desde o início dos anos 1930, chega aos dias de hoje como uma área marcada pela abundância de projetos de curto prazo e pela escassez de políticas e programas de longo prazo. Da parte dos projetos, sua grande maioria é fomentada pelo interesse de agentes empresariais, em grande parte privados, por meio do que se tornou um dos mais fortes instrumentos de fomento à cultura no Brasil, que são as conhecidas leis de incentivo, em que o patrocinador incentivador dá a tônica da agenda cultural de um determinado período ou região. Em vez de a agenda pública de cultura estar embasada em demandas e características de uma localidade e de sua população, ou em conformidade com um programa de governo mais amplo e ambicioso em termos de melhoria das suas próprias condições, essa agenda se firma nos interesses do agente promotor, e não do público expectador. Pode-se argumentar que, no Brasil, há uma inversão de valores, em que a demanda é gerada a partir da oferta.

A definição dos anos 1930 como o marco de início de análise e apresentação mais detalhada dos principais episódios e acontecimentos políticos decorre do fortalecimento da cultura como integrante da agenda política no Brasil, de forma estruturada, como ação programada do Estado, focada no médio e longo prazo, com objetivos amplos e além daqueles delimitados ao seu próprio campo (CALABRE, 2009; 2012; COELHO, 1999; LOPEZ, 1988, PEREIRA, 2012)¹. A análise de quase um século desde esse marco, do ponto de vista das fontes de financiamento, participação do Estado e da iniciativa privada, reforça o argumento de que a área da cultura não caminhou de maneira linear, nunca esteve isenta de interesses políticos, institucionais e pessoais, e nunca foi tratada como prioridade de um determinado governo.

A análise histórica mostra que houve diversos momentos de crises, mudanças e rupturas na área da cultura, em que se demandavam ações governamentais, como no caso da implantação do modelo de financiamento da cultura a partir das leis de incentivo. Ainda hoje, muitas críticas são feitas na área da cultura e muitas dizem

¹ Argumenta-se que a cultura não compunha uma agenda do Estado desde o Brasil Colônia, Império e mesmo nos anos iniciais como República.

respeito a uma possível crise de relevância, o que evidencia sua importância e correspondente necessidade em se avançar sobre o tema.

Um dos possíveis argumentos para o fortalecimento das organizações sociais está o fato de a cultura ser uma das pastas com menor expressão orçamentária² e uma das primeiras a ter recursos contingenciados sob argumentos diversos³. Como causa e/ou consequência desse fato, está o argumento de que não existe, ou é muito incipiente no Brasil, uma política pública de cultura realmente efetiva (UNESCO, 2017; PONTE, 2012; SOUZA, 2012; COELHO, 2008; REIS, 2007; COELHO, 1999; MICELI, 1984 entre outros)^{4,5}.

Diante desse quadro, a gestão da cultura e das políticas de cultura no Brasil sofre as respectivas consequências e acaba por comprometer os objetivos fim de acesso e abrangência de manifestações culturais e ainda colocam em cheque os modelos de negócios de empreendimentos culturais no tocante à sustentabilidade financeira, aspecto que já seria um desafio por si, mesmo se os dados da área fossem mais positivos. Entre os problemas enfrentados de forma recorrente estão equipamentos culturais deteriorados ou carentes de gestores qualificados; ausência de programas de salvaguarda de obras de arte; falta de preservação do patrimônio cultural de forma geral; escassez de recursos financeiros, principalmente quando situados em cidades e locais afastados dos grandes centros urbanos; agentes culturais com formação em áreas distintas das de sua atuação, a cultura; entre diversos outros problemas encarados historicamente pela área (UNESCO, 2017; CALABRE, 2009; ZUGLIANI, 2016; FERNANDES, 2012; RUBIM, 2010; IBGE, 2006; 2009; 2012, entre outras referências).

A importância em se aprofundar os desdobramentos e potencialidades da cultura não se restringem ao seu campo e se estendem às interações e interconexões que são promovidas, possibilitadas e reforçadas pela própria cultura.

² Ver BRASIL, 2018b ([http://www.planejamento.gov.br/assuntos/orcamento-1/orcamentos-
anuais/2018/orcamento-anual-de-2018](http://www.planejamento.gov.br/assuntos/orcamento-1/orcamentos-
anuais/2018/orcamento-anual-de-2018). Anexo 2)

³ Sobre a economia da cultura e o orçamento público destinado a esta pasta, recomenda-se consulta ao estudo da FGV (2015), bem como às referências ao orçamento público associado, e referidos no citado estudo.

⁴ Predominam políticas restritas, para locais específicos ou de duração temporária, movidas a projetos de curto prazo e, em geral, sob o interesse de agentes com anseios pessoais ou de mercado.

⁵ Além desses casos, existem exemplos de a cultura ser utilizada como refúgio de práticas ilícitas e de corrupção e lavagem de dinheiro (vide Operação Lava Jato e a apreensão de obras de arte. Ver: <<http://g1.globo.com/pr/parana/noticia/2015/08/obras-da-lava-jato-adquiridas-com-propina-serao-entregues-museu.html>>, bem como artigo de Herkenhoff, 2016.

É possível pensar a cultura e suas relações com as identidades e a cidadania a partir do seguinte pressuposto:

A experiência cultural é um dos pilares formadores da pessoa e conditio *sine qua non* para o desenvolvimento integral de sua personalidade, pois, a partir destas, são elaboradas e reelaboradas as visões e construídos os universos simbólicos com os quais o mundo é apreendido. O caráter constitutivo das experiências culturais remete ao princípio da dignidade da pessoa humana. O sentimento de pertencimento a uma comunidade, consequência das experiências culturais comuns, e de valoração positiva deste vínculo são pressupostos reconhecidos para a plena cidadania.

(SOUZA, 2012, p. 159)

A partir desta proposição, busca-se tornar tangível – a partir de um estudo de caso concreto – uma de suas formas inserida no âmbito das políticas públicas de cultura, cujo conteúdo será tratado ao longo do capítulo 1. A forma tangível em que se baseia a presente pesquisa está na dinâmica da gestão de empreendimentos culturais.

Em 1988, a Constituição brasileira inovou ao prever o exercício dos direitos culturais e o acesso às fontes de cultura com a valorização e difusão das manifestações culturais (BRASIL, 1988, CF, Art. 215). Apesar desse marco de grande peso, é inegável que a efetivação de ações nessa direção ainda carece de mais atenção por parte de gestores públicos, organizações privadas e entidades do Terceiro Setor, conforme será apresentado ao longo deste trabalho.

No final da década de 1990⁶ é criado no Brasil um novo modelo de gestão a partir de novo marco regulatório que se apresenta pautado no discurso do Novo Gerencialismo Público (NGP)⁷ como uma solução para a gestão de empreendimentos, espaços, equipamentos ou programas culturais, fundamentado nos preceitos de contratualização entre Estado e organizações da sociedade civil, entendidas como Terceiro Setor, apoiadas pelo fomento e patrocínio de empresas privadas. Esse modelo é o objeto de análise da presente pesquisa.

O segundo capítulo apresenta a metodologia adotada para a presente tese, pautada na perspectiva construtivista, em que o levantamento de campo torna-se a principal fonte das descobertas e procura se afastar de concepções ou hipóteses

⁶ Apesar de sua disseminação efetiva ter ocorrido apenas ao longo da década seguinte, conforme explicado ao longo da tese.

⁷ Originário do termo em inglês *New Public Management (NPM)*.

teóricas *ex ante*. Isto é, não há uma rigidez em pressupostos, juízo de valor. Há uma pergunta norteadora da pesquisa em andamento, mas sem a resposta em vista. Ou seja, não se adota a postura de que o pesquisador já possui, *a priori*, todas as informações de uma dada realidade e vai testar suas pré-acepções, buscando a confirmação ou refutação de uma hipótese. O pesquisador lança-se em um universo aberto em possibilidades, com a intenção de ampliar o campo de determinado nicho do conhecimento.

Apesar de serem considerados uma esfera do conhecimento de elevada relevância para a formação e integração social da pessoa, a cultura e o âmbito da gestão cultural ainda devem se afirmar perante a comunidade acadêmica e praticantes de outras áreas. Espera-se incrementar a relevância do campo da gestão cultural como área do conhecimento e ainda como uma área interdisciplinar e relacionada a outras.

No capítulo 3, apresenta-se o caso concreto, a partir de um olhar empírico contextualizado do modelo das organizações sociais que gerenciam empreendimentos culturais. O caso específico a ser analisado é o MAR. Este capítulo se pauta em dados bibliográficos, documentais e empíricos para descrever a atuação do Museu de Arte do Rio ao longo dos seus cinco primeiros anos de operação (2013 a 2017), iniciando por uma visão macro, relacionada aos âmbitos da governança e da estratégia do empreendimento, como a relação da organização social com a Prefeitura e demais órgãos de interface; perpassando aspectos operacionais, como sua relação com a comunidade do entorno e de financiamento, focados nos benefícios e limitações do modelo. Na sequência, mostram-se os destaques das evidências de campo, que foram as entrevistas com 10 interlocutores-chave, aprofundando-se esses tópicos e trazendo à tona outros não enfatizados na revisão da literatura e no levantamento documentos e informações da pesquisa.

O capítulo 4 procede à análise objeto da tese, calcada nas dimensões de análise e níveis organizacionais observados em campo, conforme mais bem explicado e detalhado no capítulo 2. Segundo o argumento construído, as dimensões apresentadas devem ser consideradas os pilares para a análise de políticas, programas, projetos e ações de natureza cultural, sejam públicas, privadas ou de espaços mistos. Também se defende que o devem ser para o planejamento e a implementação de políticas dessa natureza, uma vez que dissociar ações no campo da cultura com a sustentabilidade, o acesso e a abrangência, e o mérito cultural é o

mesmo que colocar em xeque o que a cultura justamente deve ressaltar. O aprofundamento da análise se faz com as evidências do campo e a partir da estratificação das dimensões de análise e sua correlação aos níveis organizacionais investigados.

Ainda de acordo com a análise realizada no capítulo 4, é possível propor uma quarta dimensão conceitual, não contemplada no início da pesquisa, mas que foi enfaticamente ressaltada na pesquisa de campo e na narração dos interlocutores entrevistados. Essa quarta dimensão proposta diz respeito ao componente político e é considerado como determinante (ou o mais relevante) para o sucesso ou continuidade de programas e projetos culturais, incluídos empreendimentos culturais como o MAR.

O MAR está localizado na zona portuária da cidade do Rio de Janeiro. Sua operação ocorre a partir da celebração de um contrato de gestão firmado entre a Prefeitura Municipal, proprietária do imóvel e de todo seu acervo e equipamentos, de natureza museal, educativa e administrativa, e o Instituto Odeon, representante do Terceiro Setor, com experiência de sucesso na condução de projetos culturais.

A partir do olhar da gestão do MAR pelo Instituto Odeon, balizado por um contrato de gestão firmado com a Prefeitura do Rio de Janeiro, espera-se trazer à tona o debate para a gestão de empreendimentos culturais tendo como parâmetros os aspectos de acesso, abrangência e sustentabilidade política e financeira. Os dois primeiros aspectos são característicos da cultura, sem os quais ela perde parte de sua essência quando passam a ser restritos a um tipo de público ou exclusivo de outro, e quando não está disponível em outras localidades e cidades menos favorecidas economicamente e distante de grandes centros urbanos.

Para realizar essa análise, levou-se como fundamental a coleta e análise de dados primários e secundários do referido empreendimento, tais como os relatórios de gestão, as grades de programação, as pesquisas realizadas, os indicadores mensurados, os contratos firmados, entre outros tipos de documentos que contribuem para a análise ora empreendida.

O empreendimento-caso⁸ a ser analisado foi definido com base nos critérios de representatividade, relevância e acesso do pesquisador no que diz respeito aos dados

⁸ Neste ponto, cabe uma observação do que se convencionou denominar empreendimento cultural, que diz respeito a um conjunto de atividades desenvolvidas em espaços físicos, limitados ou não, onde se reproduz e dá-se acesso, gratuito ou pago, a algum tipo de manifestação de natureza cultural e/ou

e à proximidade com alguns dos gestores do respectivo empreendimento, que tiveram anuência para a realização da presente pesquisa. A partir das informações já de posse do pesquisador, utilizou-se uma técnica de definição de amostra não probabilística, com a indicação de respondentes fundamentada nas redes de colaboradores próximo dos informantes-chave e, ao mesmo tempo, ocupantes de posições de relevância para a pesquisa⁹.

Com base no caso apresentado, será feita uma análise da relação do empreendimento citado, fundamentada nos critérios propostos e sua relação com a sociedade e com o contexto no qual estão inscritos e como são alcançados os objetivos a que se propõe.

A partir dos conteúdos tratados e do caso analisado, questionam-se os modelos existentes e dominantes nas políticas públicas de cultura e mais detidamente para gestão de empreendimentos culturais no Brasil. Deve-se reforçar a necessidade de consolidação de um modelo que responda aos questionamentos levantados para a área no país, reconhecendo sua importância social e sua relevância e interdependência com outras áreas, conforme também ratificado pelo referencial consultado e pela metodologia empregada. Argumenta-se que existem problemas de natureza histórica que interferem diretamente nas dinâmicas e práticas observadas na gestão de empreendimentos culturais, mas também há uma certa confusão na delimitação do campo da gestão cultural, o que pode ocorrer pela abrangência e importância que a cultura, de maneira lato, exerce na vida das pessoas.

artística, de acordo com as diferentes acepções do conceito, conforme tratado na parte inicial desta tese. Enquadra-se, portanto, como empreendimento cultural uma biblioteca, um museu, um festival de música, de gastronomia, de cinema, uma organização, pública ou privada, que tem como mote o desenvolvimento de atividades artísticas e/ou culturais, ou que pensam sua promoção ou seu acesso, ou sua gestão, como o Ministério da Cultura, a Ancine, etc. De maneira aproximada, os equipamentos culturais são espaços, determinados ou não, voltados para a produção, disseminação e promoção da arte e da cultura em suas diferentes manifestações. Parte-se de uma definição trazida pelo IBGE, em sua publicação sobre o Perfil dos Municípios Brasileiros (MUNIC), que, na edição de 1999, apresentou os equipamentos culturais como um dos temas a ser tratado. Em 2005, apresentou a definição do conceito de equipamento cultural, a seguir transcrito: “Os equipamentos culturais, segundo o conceito aplicado pela pesquisa, constituem o estoque fixo ligado à cultura existente no momento no município aberto ao público, podendo ser mantido ou não pelo poder público de qualquer esfera (municipal, estadual ou federal) (IBGE..., 2005).”

⁹ Conhecido de maneira mais popular como método da bola de neve (*snowball sampling*), é bastante condizente com a corrente construtivista, uma vez que corresponde à composição dos interlocutores respondentes de uma pesquisa durante a realização dela, a partir da indicação de quem você já entrevistou. Em tese, bastaria ter acesso a um informante-chave para ele indicar o próximo, e assim sucessivamente, remetendo à conotação da bola de neve.

Realizada a análise, com vistas ao entendimento da gestão dos referidos empreendimentos e sua correlação com outros modelos de gestão possíveis, propõe-se uma agenda de pesquisas futuras e relacionadas ao estudo ora desenvolvido.

CAPÍTULO 1 – POLÍTICAS CULTURAIS E OS DESAFIOS DOS MODELOS DE GESTÃO DA CULTURA NO BRASIL

Este capítulo apresenta o conceito de política cultural conforme adotado para a presente tese, introduz debates acerca do tema das políticas públicas de cultura, e identifica lacunas relativas ao campo da gestão cultural e mais especificamente que influenciam a realidade e o contexto de empreendimentos culturais como o objeto-caso da presente tese – o MAR.

Após a seção inicial do capítulo, as próximas seções apresentarão a trajetória das políticas de cultura no Brasil, a partir de uma visão cronológica. Na seção 1.2, composta por 3 subseções, faz-se um resumo da política cultural no Brasil desde a década de 1930, início da Era Vargas, até o processo de reabertura política ou de redemocratização, em 1985. A seção 1.3 apresenta um olhar a partir do marco que foi considerada a implantação das leis de incentivo, em 1985, até a fase do Novo Gerencialismo Público, na gestão do então presidente Fernando Henrique Cardoso e com foco nas ações de Luis Carlos Bresser Pereira, na época ministro de Administração e Reforma do Estado (MARE). A seção 1.4 apresenta o período posterior do final dos anos 1990, com destaque no que se convencionou denominar de Era das Parcerias entre Estado e Sociedade Civil, quando se regulamenta o modelo das Organizações Sociais de Cultura, objeto da presente pesquisa, anunciada como a alternativa que revolucionaria os modelos de gestão da cultura até então implantados. Na última seção do capítulo 1, faz-se uma análise crítica da implantação do modelo de parceria e seu convívio com os demais modelos, surgidos nas fases apresentadas anteriormente, acompanhados de críticas e reflexões do autor.

1.1 AS POLÍTICAS PÚBLICAS DE CULTURA

O que fazer quando, apesar de todo o cenário de globalização, ainda existam pessoas ou cidades inteiras sem um único equipamento cultural, um teatro, um museu, uma sala de cinema? Conforme dados do IBGE (2006; 2009; 2012) e reforçado pela Unesco (2017), há uma enorme desigualdade no acesso à produção cultural e esse fato é conhecido mundialmente, conforme relatório da Unesco, cujo texto está adiante transcrito.

Entretenimento: a minoria dos brasileiros frequenta cinema uma vez no ano. Quase todos os brasileiros nunca frequentaram museus ou jamais frequentaram alguma exposição de arte. Mais de 70% dos brasileiros nunca assistiram a um espetáculo de dança, embora muitos saiam para dançar. Grande parte dos municípios não possui salas de cinema, teatro, museus e espaços culturais multiuso.

Livros e Bibliotecas: o brasileiro praticamente não tem o hábito de leitura. A maioria dos livros estão concentrados nas mãos de muito poucos. O preço médio do livro de leitura é muito elevado quando se compara com a renda do brasileiro nas classes C/D/E. Muitos municípios brasileiros não têm biblioteca, a maioria destes se localiza no Nordeste, e apenas dois no Sudeste.

Acesso à Internet: uma grande porcentagem de brasileiros não possui computador em casa, destes, a maioria não tem qualquer acesso à internet (nem no trabalho, nem na escola).

(UNESCO, 2017, *website*)

Apesar das grandes mudanças em 200 anos de história, a falta de acesso à cultura, a dificuldade em promover sua abrangência territorial e o desafio em se garantir a sustentabilidade de espaços culturais já existentes ainda são uma grande dificuldade para a área da cultura. O quadro adiante ilustra o fato de que os diferentes tipos de manifestações culturais ainda enfrentam obstáculos físicos para alcançar todos os brasileiros, uma vez que boa parte dos equipamentos ainda não é encontrada na totalidade de municípios do Brasil. É sobre desafios como esse que se pretende desenvolver a presente pesquisa.

Quadro 1 – Quantidade e tipos de equipamentos culturais no Brasil em 2006, 2009 e 2012

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).

Políticas públicas de cultura podem representar um dos caminhos para superar essas questões e ampliar o acesso à cultura aos não contemplados. São ações organizadas por parte do Estado, para fomentar, promover e oferecer cultura,

compreendida como um tipo de bem público¹⁰ à população, a partir de programas, projetos e ações, executados por órgãos da administração direta e indireta, bem como por organizações privadas e do Terceiro Setor quando encontram um ambiente propício a isso. Isso se dá por meio de legislações, incentivos, parcerias, interesses econômicos, entre outras formas.

De forma mais ampla e abrangente que políticas públicas de culturais, políticas culturais não necessariamente envolvem a ação ou participação do Estado, apesar de não excluir essa possibilidade. Cultura e política mantêm uma relação de proximidade desde os tempos antigos, conforme ressalta Teixeira Coelho, mencionando a Grécia antiga, com diversificadas manifestações culturais e artísticas amparadas por instituições, o Império Romano, com a figura de Mecenas, marcante no incentivo à arte e à cultura, e chega a tempos mais recentes, notadamente a renascença, revolução francesa e em dias menos distantes, remetendo ao século XX, com a institucionalização da atuação do Estado nas políticas culturais.

A política cultural é tão antiga quanto o primeiro espetáculo de teatro [...]. Tão velha, em outras palavras, quanto a Grécia Antiga, mais velha que o Império Romano, berço de Mecenas, incentivador da arte e da cultura. No mínimo tão antiga quanto a Renascença italiana e o dinheiro dos Médici, sem o qual um estoque majestoso de obras-primas não teria emergido para os olhos admirados de sucessivos séculos. Ou, ainda, antiga como a Revolução Francesa, que abre ao público as portas das bibliotecas e dos museus e faz surgir a política cultural como um projeto verdadeiramente social. Em última instância, a política cultural tem no mínimo a idade das iniciativas do escritor e militante André Malraux, no final dos anos 1950 deste século que se encerra, das quais resultou a criação do ministério da cultura na França e a implementação de uma sólida malha cultural que irriga aquele país de uma maneira, se não única, sem dúvida notável.

(COELHO, 1999, p. 22)

Acaba que o conceito de política cultural não se restringe ao domínio público ou estatal. Sobre essa inter-relação entre estudos que conciliam ambos os setores, alguns acadêmicos marginalizados pelo discurso predominante propuseram um conceito denominado “valor global sustentável”, que remete à aproximação entre configurações organizacionais e institucionais com suas respectivas estratégias ou

¹⁰ Um bem público, por definição e uso pela área de economia, é um bem tangível ou não, de consumo não rival e de uso não exclusivo. Por princípio, deve-se pressupor sua acessibilidade a todo indivíduo, conforme característica da indivisibilidade do bem, mas ocorre que nem sempre um bem público está acessível, de forma disseminada e indiscriminada, conforme se discorrerá ao longo da tese.

políticas, todas voltadas ao bem estar coletivo, de alcance global e tendo a eficiência como uma de suas premissas (MAHONEY et al, 2009).

Na pesquisa de Mahoney et al (2009), são levantadas três configurações. A primeira quando a área pública é suprida pela área privada, ou seja, quando agentes privados passam a atuar na esfera pública, como saúde, educação e na cultura. A segunda configuração, quando agentes privados influenciam a agenda de governo público, como ocorre em países de baixo PIB que se abrem a multinacionais que acabam construindo a agenda política e ainda podem suplantar a esfera privada local. Em terceiro lugar, movimentos de responsabilização, trazidos com mudanças legais e institucionais, alternam as configurações estabelecidas. Estas ações vistas com o propósito da criação de valor global sustentável¹¹.

Quando o privado passa a ter interesse na esfera pública, existem motivações específicas e distintas daquelas perseguidas pelos setores público ou pelo terceiro setor, e isso deve ser conhecido. O exemplo inverso, ocasiões em que agentes públicos atuam para suprir lacunas do privado, também ocorrem, por exemplo em uma crise de mercados (vide as crises mundiais de 1929 ou 2009 e a expressiva atuação estatal em diversos países), falência de empresas que negociam sua recuperação judicial, auxílios político-econômicos a setores inteiros, entre outros casos. Em outra ilustração, já objeto da presente tese, quando a sociedade civil se organiza para suprir lacunas do Estado, pode-se argumentar que há o foco no aumento do bem estar coletivo e na busca de eficiência na realização de suas ações.

Os citados autores (MAHONEY et al, 2009) argumentam que não há uma regra a priori estabelecida para este tipo de inter-relação e interdependência, ao mesmo tempo em que é comum, mas ainda recebe pouca atenção de estudos acadêmicos e de pesquisas sistemáticas. Por isso, a consolidação de uma agenda nesse domínio, buscando entender e avançar nas relações entre público e privado ganha importância e se mostra terreno fértil para pesquisadores (MAHONEY et al,

¹¹ Algumas questões vem à tona ao adentrar neste tema, mas sua discussão, aplicada ao campo da gestão cultural será mais bem conduzida ao longo da presente tese e, por isso, optou-se por apenas mencioná-las nesta nota, entre essas questões:: como fica a propriedade intelectual sobre determinado bem cultural e público quando este é gerido por uma instância privada? Ou, um exemplo mais corriqueiro, como lidar com a descoberta de uma vacina por um agente privado, quando aquela vacina tem poder sobre de cura sobre toda uma sociedade e portanto com interesse público? Quais as consequências de se privatizar uma empresa? E de todo um setor que passa a ser operado pela iniciativa privada somente com intervenção regulatória da área pública? Qual melhor forma de constituir contratos contemplando interesses públicos e privados e ao mesmo tempo sendo factível e justa essa interseção?

2009). O mesmo quando adentramos em um campo de estudos dinâmico e cambiantes, considerando diferentes possibilidades de configuração na relação entre agentes públicos e privados e é isso que se espera com o desenvolvimento da presente pesquisa.

Retornando para o campo da cultura, o terreno de inter relação entre a atuação pública e a empresarial torna-se um vasto terreno para pesquisas e a construção de novas práticas. Ao envolver ainda o terceiro setor, representado por entidades privadas sem fins lucrativos, as possibilidades se ampliam.

Justamente pela importância norteadora do setor público, cabe um entendimento de como se configuram políticas até sua materialização prática.

A luz do ordenamento jurídico, aos entes públicos, só é permitido realizar aquilo por lei estabelecido. Ao privado, o que não é proibido, é permitido. Seguindo a diretriz econômica, este atua, comumente, na sombra da ação governamental, onde há demanda por determinado serviço ou produto e buscando maximizar ou auferir lucros.

Para os empreendimentos culturais, essa lógica é a mesma. Ao ente público, cabe obedecer aquilo estabelecido em Lei. Havendo um ordenamento legal que disciplina a atuação do Estado no cenário cultural, ou seja, o Plano Nacional da Cultura (BRASIL, 2010), caberá ao Estado agir no cumprimento dessas determinações e seus respectivos desdobramentos. A materialização dessa ação pública, obviamente, não é restrita a este instrumento (PNC), conforme se evidenciou na própria Constituição Federal de 1988, em outros marcos legais de alcance internacional, bem como em outros regramentos infraconstitucionais, como os planejamentos regionais e locais de Estados e Municípios, planos diretores e outros instrumentos¹².

Calabre (2005) entende que políticas públicas de cultura são um conjunto ordenado de preceitos e objetivos que orientam a ação pública na pasta. Ao mesmo tempo, entende que há discricionariedade no processo, mas que, idealmente, deve

¹² Para colocar em prática tais regramentos, supõe-se uma articulação entre os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, como parte essencial de uma engrenagem democrática. Basta que um dos poderes não esteja confortável com determinada medida, para que sua efetivação esteja comprometida, como na aprovação de marcos regulatórios, na autorização de transferência de recursos financeiros entre entes, na realização de investimentos e execução de programas propriamente ditos, entre outros muitos exemplos de interdependências entre os poderes. Além disso, há as conexões com o setor privado e a própria sociedade civil, que apresentam seus caminhos e fluxos de procedimentos próprios.

ser precedido por um estudo de contexto ou diagnóstico, com foco na produção, circulação e consumo. Nas palavras de Calabre, políticas públicas de cultura são:

um conjunto ordenado e coerente de preceitos e objetivos que orientam linhas de ações públicas mais imediatas no campo da cultura. A recuperação da política cultural levada a cabo por um determinado governo ou em um período da história de um país pode ser realizada através do mapeamento das ações do Estado no campo da cultura, ainda que este não as tenha elaborado ou reunido como um todo coerente, como uma política determinada. O mapeamento de tais ações deve ter como foco os âmbitos da produção, da circulação e do consumo culturais.

(CALABRE, 2005, p. 2)

Complementando esse entendimento, um dos 205 verbetes do Dicionário Crítico de Política Cultural, Teixeira Coelho (1999) propõe uma visão mais abrangente, porém rica em possibilidades, no que denomina política cultural. A saber, como um:

[...] 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. Sob esse entendimento imediato, a política cultural apresenta-se assim como o conjunto de iniciativas, tomadas por esses agentes, visando promover a produção, a distribuição e o uso da cultura, a preservação e divulgação do patrimônio histórico e o ordenamento do aparelho burocrático por elas responsável.

(COELHO, 1999, p. 293)

Fernandes (2012), em uma análise detida para o contexto brasileiro e a partir do século XX, diz que a separação antes corriqueira de conceitos e campos do conhecimento como arte, política e economia passa a coexistir com maior articulação e aproximação. De um lado, cultura e política, onde o Estado se apresenta como provedor da cultura, mas minimamente responsável pelos norteamientos e definição de políticas para sua atuação. De outro, cultura e economia, em que os bens e valores simbólicos ainda precisam marcar sua força para não serem suplantados pelas chamadas forças de mercado (FERNANDES, 2012, p. 53).

Todavia, apenas com a consolidação de regimes capitalistas e da burguesia que a cultura passou a compor uma agenda mais constante dos estados ocidentais, notadamente no século XX (FERNANDES, 2012). Antes desse período, o Brasil colônia foi marcado por fortes restrições à circulação de livros, proibição às gráficas,

existência de tipografias, ausência de sistema de ensino eficaz, falta de universidades, etc (LOPEZ, 1988; FERNANDES, 2012, p. 56-59). A situação começa a mudar com a vinda da corte joanina em 1808 e a fundação da imprensa régia torna-se um marco. O processo foi lento. Ainda era preciso enfrentar obstáculos delicados, como os elevados índices de analfabetismo, que por si só restringia a vida cultural à população de classes mais abastadas (e letradas), conforme ressalta Fernandes (2012)

(...) em meio a uma população maciçamente analfabeta, a vida cultural estava restrita à elite econômica; além disso, havia forte controle estatal sobre as atividades culturais por meio da censura – especialmente sobre aqueles que dependiam dos meios impressos para alcançar expressão pública.

Além da Imprensa Régia, os seguintes fatos são apresentados como as principais realizações culturais do período joanino no Brasil (1808-1819): a edição do primeiro livro no Brasil, em 1808; a criação da Biblioteca Nacional, em 1811; a fundação da Escola Real de Ciências, Artes e Ofícios, em 1813; e a vinda da missão francesa, em 1816, para atuar na Escola Real.

Desse modo, a atuação estatal na área da cultura nesse período parece demonstrar preocupação em criar espaços voltados ao deleite e à formação cultural, ainda que de um grupo restrito de pessoas – particularmente daquelas que compunham a corte portuguesa, agora instalada no Rio de Janeiro. **Talvez possamos identificar em tais ações a origem do processo de institucionalização da cultura e do saber no Brasil** [grifo nosso], num momento em que se considerava importante ‘civilizar’ a nova capital do império luso.

(FERNANDES, 2012, p. 60)

Conforme apresentado na transcrição anterior, a relação entre Estado e cultura até a década de 1930 estava calcado na criação de instituições para essas atividades, como foi a Biblioteca Nacional em 1811 e a Escola de Belas Artes em 1816, ou pelo incentivo à formação pontual de jovens artistas, sendo a estruturação da área da cultura uma prática quase nula mesmo na esfera federal e no âmbito do Ministério da Instrução Pública, Correios e Telégrafos, responsável pela área na época (CASTANHO, 1987 apud FERNANDES, 2012, p. 61).

No entanto, tais fatos não podiam ser entendidos como a existência de uma política cultural nacional ou forte o suficiente para propor uma agenda de abrangência e relevância. Nas palavras de Castanho (1987 apud Fernandes, 2012)

A rigor, não se pode falar de uma política cultural na Primeira República. O Estado republicano não demonstrou interesse em atuar na área especificamente cultural. Nem da parte da sociedade civil houve qualquer pressão no sentido de que o Estado viesse a assumir a atribuição de planejar e implementar algo como uma política de cultura.

(CASTANHO, 1987, p. 30 apud FERNANDES, 2012, p. 64)

Em termos de associação pelo objeto que se lida, Fernandes (2012, p. 72) ressalta que o ponto de partida para a cultura deveria ser a educação, uma vez que a partir desta, e mais especificamente da alfabetização, seria possível tornar acessível a cultura e igualmente o consumo de bens culturais.

Nesse contexto, floresceram as políticas públicas de cultura. Conforme argumentam alguns autores, as políticas públicas de cultura no Brasil se consolidaram na Era Vargas, em 1930, justamente atreladas ao Ministério da Educação e Saúde Pública (BARBOSA; ELLERY; MIDDLEJ, 2009; CALABRE, 2009; 2012; FERNANDES, 2012; SCHWARTZMAN et al, 2000). Nas palavras de Fernandes (2012), apesar de fortes acontecimentos desde o início do século no campo da cultura, foi na década de 1930 que se consolida tal importância.

Passamos, portanto, de um momento em que as questões culturais assentavam-se principalmente nos debates travados no âmbito da sociedade civil, particularmente na década de 1920, para um outro de forte controle do Estado sobre tais questões, inaugurado com a revolução de 1930, e que terá como principal expoente a figura de Gustavo Capanema à frente do Ministério da Educação e Saúde Pública. [...]

A construção de instituições novas em espaços onde antes o Estado não estava presente, principalmente em termos de Educação e Cultura, foi a tônica maior da gestão Capanema.

(FERNANDES, 2012, p. 74)

Calabre (2005; 2009) traça um panorama da política cultural brasileira a partir da década de 1930 e a subdivide em quatro marcos temporais. A Era Vargas, como o período da estruturação de uma política cultural; o período militar, que denomina como a renovação do que havia se constituído; o governo Collor, como a “devastação” das políticas até então consolidadas; e a primeira década dos anos 2000, que denomina como período de reconstrução.

A presente pesquisa se utiliza desses marcos como referência para destacar as principais características das políticas públicas de cultura, em uma visão histórica e menos para retratar os períodos históricos em sua especificidade, trabalho este já cunhado por diversos outros autores.

No entanto, a análise histórica apresentada por Calabre (2009; 2012) e Fernandes (2012) são anteriores ao colapso de grave crise político-econômica¹³ em que governos estaduais e o governo federal sucumbiram a partir de 2014, com reflexos até hoje, comprometendo toda a agenda política, inclusive a área cultural (ALEM, 2017), que também se distanciava da possibilidade de ampliar as políticas públicas culturais e reduzir a dependência das leis de incentivo à cultura, que permanece como o mais forte instrumento público de fomento à cultura e à arte.

O modelo de gestão pública baseado nas leis de incentivo à cultura possui muitos problemas e críticas, inclusive de representantes de instituições públicas, como o próprio Ministério (ver, por exemplo, MENEZES, 2017; RODRIGUES, 2017, SANTOS e FELIPE, 2016). Entre as críticas e debates travados entre os autores citados, podem-se citar diferentes temas. Um deles e talvez o mais central é justamente a lei de incentivo fiscal (ou as leis de incentivo) ser considerada a principal política pública de cultura até hoje e não ser reconhecida como um dos três balizadores do Programa Nacional de Apoio à Cultura (PRONAC), criado em 1991 pela Lei 8.313, popularmente conhecida como a Lei Rouanet e que previa ainda um funcionamento equilibrado entre o Fundo Nacional de Cultura (FNC) e o Fundo de Investimento Cultural e Artístico (FICART)¹⁴.

Outro assunto de grande polêmica é o argumento de grandes projetos estruturantes das políticas de cultura no Brasil estarem sendo regidos por interesses empresariais, por meios dos patrocínios culturais enquadrados nas leis de incentivo. Além da marcante falta de continuidade de políticas governamentais, principalmente em municípios mais afastados dos grandes centros metropolitanos e dos chamados eixos culturais (como Rio-São Paulo; Belo Horizonte-Brasília entre outros) (MENEZES, 2017; RODRIGUES, 2017, SANTOS e FELIPE, 2016).

¹³ Sobre este assunto relativo à crise política e econômica nacional e seus desdobramentos nos estados e municípios, recomenda-se a leitura de periódicos e jornais que retratem a situação entre os anos de 2014 e 2017. Entre os exemplos, O Globo, Folha de São Paulo, Estado de São Paulo, Gazeta. Entre as possíveis referências, recomenda-se Gazeta Online, 2017: <<https://www.gazetaonline.com.br/noticias/economia/2017/03/economia-brasileira-vive-pior-recessao-da-historia-1014031578.html>>.

¹⁴ A esse respeito, recomenda-se leitura de MENEZES, 2016 ou consulta ao próprio site do Ministério da Cultura (MINC, 2018) em <http://rouanet.cultura.gov.br/>.

1.2 ESTRUTURAÇÃO E DIRECIONISMO CULTURAL: DE VARGAS À REDEMOCRATIZAÇÃO

Essa análise histórica se inicia a partir dos anos 1930, quando a cultura passou a ter espaço na agenda política governamental. Trilhou um caminho não linear até que, com a Constituição de 1988, são solidificados os direitos culturais, além do fato de a cultura poder ser considerada um bem público de direito fundamental (CUNHA FILHO, 2000; SOUZA, 2010; BRASIL, 1988, art. 215 e 216). Apesar disso, a garantia do “pleno exercício dos direitos culturais e acesso às fontes da cultura nacional” e o apoio e incentivo “[à] valorização e [à] difusão das manifestações culturais” (BRASIL, 1988, art. 215), componentes de uma agenda pública estatal para a cultura segundo a própria Constituição, ainda é, nos dias de hoje, restrita e acaba por estar vinculada ao poder econômico das localidades, com correlação positiva em relação ao PIB das cidades e ao número de habitantes (IBGE, 2012; IBGE, 2014), o que acaba por privilegiar o público localizado nas metrópoles, capitais e grandes centros urbanos.

Uma vez calculado o índice de equipamentos culturais, procurou-se detalhar a relação entre este indicador e o volume da população brasileira, assim como a sua produção de riqueza no nível municipal, encontrando-se uma relação positiva nos dois casos.

(IBGE, 2012, p. 90)

Conforme ratificam dados do IBGE na última pesquisa realizada com a especificidade da cultura e dos equipamentos culturais, em 2014, apesar da curva de crescimento em alguns tipos de equipamentos culturais, os tipos como mais tradicionais ainda são menos presentes em grande parte das cidades, como teatros (23%), museus (27%), livrarias (27%) e centros culturais (37%)¹⁵.

Os equipamentos culturais tradicionais (museus, teatros, livrarias e centros culturais) apresentaram-se menos frequentes, se comparados aos principais meios de comunicação audiovisual e à biblioteca. O destaque é para o crescimento, nos municípios, de centros culturais, museus e teatros ou salas de espetáculos. As livrarias estavam em 27,4% dos municípios em 2014, após um recuo observado entre 2001 e 2012.

(IBGE, 2014, p. 18)

¹⁵ Os percentuais foram extraídos de IBGE (2014) e representam o percentual de municípios onde existe ao menos um dos equipamentos culturais em referência.

1.2.1 A Era Vargas e o Estado Novo

Antes de adentrar no aspecto crítico, volta-se à síntese histórica¹⁶. A Constituição de 1934, a segunda do período republicano, reformulou a organização da República Velha e propôs mudanças compreendidas como progressistas por institucionalizar a reforma da organização política e social brasileira com a inclusão de militares, classe média urbana e industriais (TEIXEIRA; VESPUCIO, 2014). Apesar de ter durado apenas até o ano de 1937, marcou também a área da cultura, que passou a estar legitimada e associada à educação e às ciências.

Art. 148 – Cabe à União, aos Estados e aos Municípios favorecer e animar o desenvolvimento das ciências, das artes, das letras e da cultura em geral, proteger os objetos de interesse histórico e o patrimônio artístico do País, bem como prestar assistência ao trabalhador intelectual.

(BRASIL, 1934)

Inicialmente, a área estava se legitimando na agenda do governo federal, ao lado da educação, como uma subdivisão da pasta. Em âmbito federal, a cultura ainda levaria algum tempo a conquistar autonomia em termos de gestão pública.

Em 11 de abril de 1931, por meio do Decreto nº 19.850, foi criado o Conselho Nacional de Educação, cujos objetivos eram ‘elevar o nível da cultura brasileira’ e, entre suas atribuições, promover e estimular iniciativas em benefício da cultura nacional; em outras palavras, acreditava-se que a população brasileira possuía um baixo nível cultural originado pela falta de acesso e conhecimento da produção artística e cultural erudita, cabendo ao governo reverter tal situação.

(CALABRE, 2009, p. 17)

A aproximação formal entre cultura e Estado implica mais atenção para a área, mais recursos e maior conexão com outros campos. Igualmente, a área passa a demandar maior atenção por parte de governos, profissionais qualificados, uma nova dinâmica de gerenciamento da cultura, além de recursos financeiros específicos. Inicia-se, da mesma forma, o processo de “burocratização cultural” (FERNANDES, 2012, p.75). Esses marcos para a área da cultura foram destaques na Era Vargas,

¹⁶ Para uma análise histórica mais detalhada, recomenda-se consultar os autores ora citados, notadamente Calabre (2009), Fernandes (2012), Miceli (1985), Lopez (1988), Lopez (1988b), entre outros.

consolidando-se como uma política cultural do Estado e, conseqüentemente, o primeiro modelo de gestão da cultura.

Um dos aspectos que caracterizam o crescimento da importância da cultura e sua aproximação com uma atuação direta do Estado é a amplitude de seu alcance (SCHWARTZMAN et al, 2000). A Era Vargas marca o início de iniciativas mais democráticas e inclusivas no campo da cultura, marca do regime populista deste presidente, que também exercia algum propósito de cooptação, repressão e manutenção das instâncias de poder, marcas igualmente das ações do Ministério liderado por Capanema e pelo Departamento de Imprensa e Propaganda (DIP) (SCHWARTZMAN et al, 2000; FERNANDES, 2012). Fernandes (2012) destaca as transformações urbanas nas cidades nos anos 1930 ao incremento nos meios e expressões de comunicação.

É importante observar que as iniciativas do governo Vargas na área cultural ocorrem num momento de grandes transformações sociais, marcadas pelo crescimento das cidades e do número de trabalhadores urbanos. Assim, torna-se necessário absorver essa massa ao processo político, organizando-a e controlando-a. Disso resulta o processo de legalização e estatização de atividades como as estudantis, as sindicais e as culturais.

(FERNANDES, 2012, p. 76)

Entre as manifestações culturais típicas de atenção dessa nova vertente governamental, destacam-se o patrimônio e a área audiovisual, representada pelo cinema e pelo rádio. Muitas vezes, o Estado inclusive funcionava como agente concorrente da atuação de empresas de mercado devido ao seu monopólio e poder de alterar rumos antes estabelecidos (CALABRE, 2009, 33).

No audiovisual, o cinema era o destaque do governo Vargas (CALABRE, 2009, p. 26). O Decreto 21.240 de 1932 deu o tom e nacionalizou o serviço de censura cinematográfica. Apesar de remeter à censura, traçava em linhas gerais a relação entre essa expressão, o papel a ser desempenhado e sua relação com a cultura popular (CALABRE, 2009, p.27). Pode-se dizer, ainda, que a indústria cinematográfica teve peso especial na política cultural da época. O mesmo decreto estabelecia a metragem de filmes brasileiros a serem incluídos na programação e ajustava a tributação internacional, visando sua expansão para outros países. Entre as ações específicas, previa a exibição obrigatória de um filme brasileiro de curta metragem antes de todas as seções de cinema.

Na gestão Capanema, tanto no caso do patrimônio como no do cinema educativo e da radiodifusão educativa ocorreu um processo de institucionalização no âmbito federal de algumas atividades e projetos que vinham sendo desenvolvidas nos âmbitos estadual e até municipal, como o caso da cidade de São Paulo.

(CALABRE, 2009, p. 31)

Em 1937, a Lei 378 criou o SPHAN. No mesmo ano, o Decreto-lei 25 estabelece a organização do serviço de patrimônio do órgão e permanece vigente com algumas alterações até hoje. Segundo esse instrumento em seu artigo primeiro:

Art. 1º – Constitui o patrimônio histórico e artístico nacional o conjunto dos bens móveis e imóveis existentes no país e cuja conservação seja de interesse público, quer por sua vinculação a fatos memoráveis da história do Brasil, quer por seu excepcional valor arqueológico ou etnográfico, bibliográfico ou artístico.

(BRASIL, 1937, p. 1)

O SPHAN estava sendo dirigido por Rodrigo de Melo Franco. Entre os colaboradores, contou com importantes nomes de exponência nacional, como Gilberto Freyre, Carlos Drummond de Andrade, Lucio Costa e Manuel Bandeira. Além disso, de certa forma, algumas das ações tomadas eram provenientes da proposta preliminar de Mario de Andrade. O SPHAN tinha como preceito a tentativa de integração por meio de acordos entre o governo federal e dos estados, visando à uniformização da legislação e às consequentes práticas de proteção ao patrimônio.

Já nas artes cênicas, o teatro não se configura como uma expressão consolidada nas políticas culturais no período Vargas, apesar de reconhecida importância, tanto na cadeia produtiva, com o fomento de empregabilidade, quanto na promoção de diversão e lazer para a população. Ao mesmo tempo, foram tomadas algumas iniciativas com essa pretensão, como a criação do Serviço Nacional do Teatro (SNT), de 1937, considerando o teatro uma das expressões artísticas da época, a partir de companhias e grupos de teatro, com pretensões ampliá-lo geograficamente e na rotina das famílias.

Calabre (2009, p. 36) avalia que havia um distanciamento da prática estabelecida com o pretendido pela área, representada pelo SNT. Em 1943, menciona que foi elaborado pelo seu representante o Plano de Trabalho Anual nacional para a

área, definindo auxílio para companhias e o foco com objetivos específicos, mas que não teve eco pela presidência e os pleitos continuavam a ser feitos individualmente sem integração e planejamento.

No âmbito da radiodifusão, desde o início da Era Vargas, já houve a proposta de organização e regulação da área. Em 1932, foi promulgado o Decreto 21.111 que definia a radiodifusão:

constituem serviços de radiocomunicação: a radiotelegrafia, a radiotelefonia, a radiotelefotografia, a radiotelevisão e quaisquer outras utilizações da radioeletricidade, para a transmissão ou recepção, sem fio, de escritos, signos, sinais, sons ou imagens de qualquer natureza, por meio de ondas hertzianas.

(BRASIL, 1932)

Quanto à abrangência e ao público-alvo, o destaque inicial era para “o uso do público em geral” e na sequência dispunha sobre seu uso para interesses específicos do Estado. Segundo Calabre (2009, p. 37), “o Estado ordenou, distribuiu, racionalizou e incentivou o sistema de radiodifusão em todo o país, preparando-se, então, em contrapartida, para utilizá-lo em proveito próprio a partir da criação de um programa nacional de caráter oficial.”

Ao mesmo tempo, por sua abrangência, o rádio era um dos principais meios de comunicação da época e exercia importância nos serviços educativos para alunos e professores, e de lazer para a população em geral. Isso não quer dizer que os conteúdos veiculados não passariam por um crivo e controle desde sua produção.

A partir da transformação do Instituto Cairu no Instituto Nacional do Livro, o Governo Vargas deu a tônica para área de livro e leitura. No Decreto-lei 93 de 1937, o INL tinha 4 atribuições principais:

- a) organizar e publicar a Enciclopédia Brasileira e o Dicionário da Língua Nacional, revendo-lhes as sucessivas edições;
- b) editar toda sorte de obras raras ou preciosas, que sejam de grande interesse para a cultura nacional¹⁷;
- c) promover as medidas necessárias para aumentar, melhorar e baratear a edição de livros no país bem como para facilitar a importação de livros estrangeiros
- d) incentivar a organização e auxiliar a manutenção de bibliotecas públicas em todo o território nacional.

(BRASIL, 1937. Decreto-lei 93)

¹⁷ À frente da segunda iniciativa, relacionada à edição de obras raras e preciosas, estava Sérgio Buarque de Holanda.

Estando à frente do INL, Augusto Meyer tinha como plano a execução de importantes iniciativas, a exemplo da criação de bibliotecas populares na capital e bibliotecas centrais regionais em outras cidades como um embrião de um sistema nacional integrado, mas que infelizmente não saiu do papel. Por outro lado, uma das principais medidas foi colocar em circulação obras esgotadas e livros que não eram do interesse do mercado editorial a preços acessíveis.

Por essas e outras medidas, observa-se que a cultura era tratada pelo governo e liderada pelo ministro Capanema de forma ampla e abrangente, com sua segmentação em algumas grandes áreas, como as artes clássicas, os meios de comunicação, a produção intelectual, a educação cívica e a física e estudos e pesquisas.

As atribuições [do Conselho Nacional de Cultura] abarcariam as áreas clássicas das artes, os meios de comunicação de massa, a produção intelectual, a educação cívica e a física, inclusive atividades de lazer, além da proposição de pesquisas e estudos para subsidiar a elaboração de políticas. Uma das características do conjunto das políticas implementadas ao longo do governo Vargas foi articular as mais diversas demandas setoriais – muitas delas presentes desde a década de 1920 [...]. No caso do patrimônio, ocorreu a concretização (ainda que parcial) de estudos e demandas por regulamentação, realizados tanto pelos setores conservadores quanto pelos modernistas, na década de 1920.

(CALABRE, 2009, p. 43-44)

Uma das ferramentas do Governo Vargas foi incorporar em sua gestão justamente figuras expoentes do cenário artístico e cultural nacional, como forma de reforçar o discurso de manutenção das medidas do governo em suas diferentes instâncias e áreas (FERNANDES, 2012).

O governo manteve a habilidade política de contar com a colaboração de intelectuais de diversos matizes, de se sentar à mesa de negociações com empresários e trabalhadores e, mais do que tudo, transformar ações [...] em novíssimas políticas de governo [...]. As legislações atendiam a reivindicações setoriais antigas, modernizavam e, até mesmo, criavam regulamentações de trabalho e faziam crescer o controle do Estado sobre os setores, sem, no entanto, deixar de atender parte significativa das demandas existentes, tanto dos setores empresariais como dos trabalhadores.

(CALABRE, 2009, p. 43-44)

É bem verdade que a arte, a cultura e artistas começavam a despontar no Brasil antes dos anos 1930. O movimento da antropofagia, a Semana de Arte Moderna e o lançamento do movimento modernista marcam esse período. Na década de 1930, ao se aproximar da cultura e investir nela, o Estado se aproxima também dos artistas expoentes e compõe o governo com esses nomes, a exemplo de Mario de Andrade, Drummond, Le Corbusier, entre outros.

Apesar de muitas críticas às políticas culturais da Era Vargas, o fato é que veio à tona uma mentalidade mais democrática e de inclusão com relação à cultura e às diferentes manifestações, agora encarada como direito de todos, mesmo que na prática isso ainda estivesse longe de se consolidar.

Como decorrência desse movimento, são criadas instituições voltadas para a área da cultura, antes não existentes. São os casos do Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (SPHAN); do Instituto Nacional de Cinema Educativo (INCE); do Instituto Nacional do Livro (INL); do fortalecimento do Ministério da Educação e Saúde, que tinha a cultura como uma de suas atribuições e em 1953 foi desmembrado, originando o Ministério da Educação e da Cultura (MEC); além do fortalecimento da radiodifusão, como um meio público de dar visibilidade às ações de governo e de ter se consolidado como um campo de atuação regulamentado em franco crescimento nas décadas de 1940 e 1950. Independentemente de qualquer viés político associado, é inegável a importância desses movimentos (CALABRE, 2005; 2009).

O setor privado passa a compor a agenda da política cultural entre os anos 1940 e 1950, ainda com as chancelas de personas de elevado reconhecimento social e influência política. Expoentes como Francisco Matarazzo Sobrinho, Assis Chateaubriand e Niomar Muniz Sodré são figuras da cena privada. O modelo de gestão privado na época se assemelhava ao mecenato, atrelado a um forte apoio político. Essas figuras foram responsáveis pela criação do Museu de Arte Moderna de São Paulo, da Companhia de Cinema Veracruz, do Museu de Arte de São Paulo – MASP, do Museu de Arte Contemporânea de Niterói entre outros.

Em meio a esse fragmentado contexto de formação e constituição, o campo da política cultural no Brasil é marcado por disputas ideológicas. Busca-se na cultura um aliado para a disseminação de ideias e a defesa de um *status quo* ainda frágil e contestado:

- a) O campo cultural é politizado antes mesmo de estruturar-se e de criar suas próprias instituições;

b) Desde seu nascimento, a universidade é concebida mais como um instrumento político do que propriamente como um lugar de produção científica; e o que é mais importante, o Estado intervém no campo cultural antes de que este se estruture.

(MARTINS, 1987, p. 80 apud FERNANDES, 2012, p. 72)

E diante de um cenário de disputas e falta de consenso, maiores as chances de interesses e vieses prejudiciais ao acesso democrático e universal, à qualidade de obras e produções artísticas e conseqüentemente à defesa da sustentabilidade financeira de objetos da área, conforme reforçado por Martins.

É nesse ambiente de intensas disputas político-ideológicas que está se constituindo o campo cultural e diante do acirramento de tais tensões, tanto no cenário nacional quanto no internacional, o Estado exercerá cada vez mais sua dominação sobre as questões educacionais e, conseqüentemente, também sobre a cultura, devido aos rumos adotados pela intelligentsia brasileira. Diante disso, a 'autonomia do campo cultural torna-se letra morta: ele é invadido pelo autoritarismo e, depois, será marcado pelo paternalismo do Estado'.

(MARTINS, 1987, p. 84 apud FERNANDES, 2012, p. 74)

A Era Vargas (1930 a 1945) representa, portanto, a formação do campo de estudos da presente pesquisa. Diferentemente do que se pode se induzir baseado no senso comum, este é um campo marcado por muitas disputas e interesses, nada parciais, com pessoas importantes exercendo sua influência para privilegiar seus interesses. Não era de se esperar menos desse campo tão relevante na formação das civilizações e do indivíduo.

1.2.2 Pós-guerra e desenvolvimentismo: os desdobramentos para a área da cultura

O pós-guerra foi marcado por um sentimento de reconstrução global. No Brasil, não foi diferente¹⁸. Após a deposição de Getúlio Vargas, o cenário político nacional se rearticulou e, sob a presidência de Eurico Dutra, uma nova constituição foi elaborada para indicar os novos rumos a serem tomados pelo país.

¹⁸ Para referências que mencionam contexto global, ver, por exemplo, CANCLINI, 2000; HOBBSAWN, 1996; EVANS, 2001; 2010; MAZZUCATO, 2014, entre outros.

Tendo como pano de fundo a decadência dos regimes totalitaristas/ditatoriais europeus, essa nova constituinte visava seguir pelo mesmo caminho e dar fim aos instrumentos repressores do Estado Novo. A busca da equiparação entre os 3 poderes foi uma das medidas marcantes dessa constituição, indo de encontro ao elevado poder dado à esfera executiva na gestão de Vargas. Além disso, o mandato presidencial foi estabelecido em cinco anos e foi mantida a proibição da reeleição para cargos do Executivo.

No aspecto econômico e social, foi um período que buscou o desenvolvimento industrial nacional próprio e fomentou a urbanização, mas por consequência de elevados endividamentos públicos, por causa da escassez de insumos e matérias-primas básicas pela qual o mundo todo atravessava.

As transformações da economia mundial após a Primeira Guerra Mundial – maior protecionismo e menor elasticidade da demanda por produtos primários – colocavam sob ataque a doutrina dominante do livre-comércio, baseada na teoria das vantagens comparativas. Ajudado pelos ventos da “revolução keynesiana”, formava-se nos países latino-americanos um clima de rebelião contra o liberalismo, que acabou por gerar um processo espontâneo de industrialização em razão dos desequilíbrios crônicos no balanço de pagamentos desses países. Assim, nos anos que se seguiram à Segunda Guerra Mundial, as economias latino-americanas passavam por transformações importantes provocadas pela industrialização e urbanização crescentes, potencializados por uma taxa de crescimento de 5,8% entre 1945 e 1954. [...]. O subdesenvolvimento da América Latina (AL) era explicado nos termos de “etapas” de um processo de desenvolvimento, o chamado “take-off”, de Rostow. Embora essa explicação não desse conta da nova realidade da AL, faltava ainda um corpo teórico que demonstrasse que a industrialização era o caminho mais fácil para “queimar” etapas e alcançar mais rápido o desenvolvimento.

Essa nova instrumentalização teórica tornou-se finalmente possível com a criação da Comissão para a América Latina e Caribe (Cepal), em 1948, por uma decisão da Assembleia Geral das Nações Unidas um ano antes. A Cepal originou-se num contexto de insatisfação dos países latino-americanos por terem sido excluídos da ajuda do Plano Marshall à Europa e pelo sucateamento de seus equipamentos industriais fruto da falta de dólares para importar causada pelos anos de crise das exportações. Sediada em Santiago, no Chile, ao invés de ser apenas mais uma agência internacional inexpressiva como muitas já criadas, a Cepal se constituiria na matriz de um original pensamento econômico latino-americano, crítico do liberalismo, que influenciaria toda uma geração de economistas.

(PEREIRA, 2011, p. 2-3)

No campo da cultura, passado o primeiro período Vargas, a tônica era “regulamentar e dar continuidade às instituições que foram criadas ao longo do período anterior. No entanto, o crescimento urbano-industrial gerava novas

expectativas sobre a possibilidade de desenvolvimento do mercado de consumo para as produções artístico-culturais nas mais diversas áreas” (CALABRE, 2009, p. 45).

Com toda essa busca pelo desenvolvimentismo e transformação urbana, principalmente no setor industrial, os recursos econômicos ficariam mais escassos para a arte e cultura.

Inaugurada em 1949, a Companhia Cinematográfica Vera Cruz encerrou suas atividades em 1954. A Cinédia, inicialmente criada para produzir filmes no padrão norte-americano, não chegou com atividade à década de 1950. O Instituto Nacional de Cinema Educativo (Ince), que tinha a prerrogativa pelo cinema educativo, produzia uma média de cerca de 10 filmes por ano, mas dependia de convênios para angariar recursos até que cede lugar a um novo direcionamento, dissociado da educação, com caráter de massa e sua subsequente mudança do nome, agora para Instituto Nacional do Cinema (INC).

Nos demais segmentos culturais, a década de 1950 mostrava uma situação ainda mais alarmante. Segundo Calabre (2009), não havia um direcionamento político sustentável e a cultura passava por momentos críticos quando era necessária a adoção de medidas emergenciais e pontuais, sem a continuidade e o longo termo pretendidos. Apesar disso, não se deve deixar de apontar para a criação de importantes institutos e legislações como a criação do Instituto Superior de Estudos Brasileiros (ISEB) em 1955, voltado para a promoção e incentivo ao folclore, mas considerado de esquerda e fechado no período militar em 1964 (CALABRE, 2009, p. 54).

[de 1945b a 1960] Nos governos Dutra, Vargas e JK, o Estado não desenvolveu atuação marcante na área cultural, à exceção do apoio dado por JK à arquitetura modernista desde a Prefeitura de Belo Horizonte, nos anos 1940, quando foi construído o conjunto da Pampulha. No campo da criação artística, o modernismo se consolidou, e seus grandes nomes foram definitivamente consagrados.

(FONSECA, 2005, p. 132 apud CALABRE, 2009, p. 55)

Se por um lado o Estado não dava cabo das necessidades e anseios da área da cultura, a iniciativa privada começava a perceber o potencial com tal investimento. No entanto, eram atuações desconexas em busca de público e sustentabilidade financeira. Algumas dessas iniciativas eram encabeçadas pelos próprios artistas ou empresários com interesse particular pela área.

Apesar do cenário bastante desanimador para a área cultural, foi em meados do século XX que surgiram movimentos como o Cinema Novo, a Bossa Nova, além da ascensão de artistas renomados em movimentos engajados, a exemplo de Lygia Clark e Hélio Oiticica.

O rádio foi um dos meios de maior crescimento, com 111 novas emissoras em 1945, 136 em 1946 e 300 em 1950. Em 1960, estava presente em quase todos os domicílios urbanos brasileiros (CALABRE, 2009, p. 46).

O rádio era um dos potenciais meios de incrementar a educação, mas, segundo Calabre (2009, p.46), em 1932, a legislação cedeu espaço para programas de massa que garantissem a sustentabilidade financeira e atraíssem anunciantes. O caráter educativo da programação radiofônica não se consolidou.

No segmento cinematográfico, em 1945, havia a obrigatoriedade de 3 longas-metragens nacionais por ano nas salas de exibição. Em 1950, variavam de 6 a 24 filmes brasileiros (CALABRE, 2009, p. 47). Esse tipo de medida contribuiu em grande escala para o aumento da produção nacional. O exemplo anterior ilustra como marcos regulatórios e medidas legislativas influenciam diretamente na implementação de políticas culturais. Ao mesmo tempo, a existência de marcos legais não é fator garantidor de práticas de fomento para o campo da cultura, conforme será apresentado adiante e se observa nos dias de hoje, com a vigência do Plano Nacional de Cultura e suas metas.

Em 1961, foi promulgado o decreto 50.293, que criava o Conselho Nacional de Cultura, como uma segunda edição do já criado conselho, em 1938, na gestão de Vargas. Ele estava diretamente subordinado à presidência de Jânio Quadros, com a justificativa de se criar um órgão orientador da política cultural no país (CALABRE, 2009, p.58). Essa vinculação já dá sinais da importância que a cultura começa a exercer no cenário político nacional, e não mais como uma complementariedade de áreas como educação, esporte ou lazer, e pode ser considerada um embrião do Ministério da Cultura (DUARTE; DUARTE, 2014). Com atuação específica para cada segmento da cultura, foram criadas comissões específicas, tais como de literatura, artes plásticas, cinema, filosofia e ciências sociais, música, dança e teatro. O primeiro secretário-geral do CNC foi Mario Pedrosa e todas as comissões contavam com figuras ilustres como Niemeyer, Sérgio Buarque de Holanda, Eleazar de Carvalho, entre outros (CALABRE, 2009, p. 61).

Apesar de toda a mobilização, o Conselho logo foi reformulado devido à renúncia do então presidente e passou a estar vinculado ao Ministério da Educação e Cultura, mas suas atribuições permaneceram as mesmas (ver Decreto 771 de 1962) até sua extinção no regime militar. Em 1964, os recursos federais tiveram sua orientação totalmente reformulada e não seguiam uma lógica para a área da cultura propriamente, mas conforme interesses dos governantes. Como exemplo, a Biblioteca Nacional carecia de reformas de restauro e conservação, como a própria Biblioteca Nacional e outros patrimônios nacionais, mas a Agência Nacional não poupava recursos para contemplar seus projetos, como o caso do Edifício A Noite (CALABRE, 2009, p. 63).

Para o audiovisual, a década de 1960 é caracterizada por uma série de marcos regulatórios que buscam dar condições para o desenvolvimento e a consolidação de uma indústria nacional, como pelo fortalecimento do citado INC, por meio do Decreto 50.450, de 1961 (CALABRE, 2009, p. 66).

Apesar de um aparente revés para a cultura na década de 1960, essa época também marcou o surgimento de movimentos importantes, como forma de resistência à Ditadura, polarizando as produções entre esquerda e direita. Entre os destaques do campo, surge o movimento tropicalista. Segundo Schwarz (1978, p. 89 apud Fernandes, 2012, p. 98), a intelectualidade, ante tantas pressões e dicotomias, entra em crise.

O início da década de 1960 carregava promessas de mudanças profundas, tanto na política como nos campos das linguagens artísticas e das práticas culturais. Por um lado, havia a cultura de massa com o rádio e a televisão invadindo os lares e transformando hábitos cotidianos; o cinema hollywoodiano criando mitos e novas práticas de consumo; o *rock and roll* e a bossa nova alterando os gostos musicais; as revistas *O Cruzeiro* e *Manchete* criando uma nova estética editorial; os gibis encantando a garotada; e as fotonovelas alimentando sonhos com seus contos de amor – tudo isso dominava uma parcela significativa do consumo cultural.

[...].

Após o golpe militar e civil de 1964, os espetáculos passaram a ser a maneira pela qual os artistas expressavam os protestos contra a ditadura. Tal estratégia aconteceu devido aos setores populares terem sido reprimidos e suas manifestações praticamente inviabilizadas, pois as melhores condições de organização política se davam nas camadas médias intelectualizadas, estudantes, profissionais liberais e artísticas.

(CALABRE, 2009, p. 57)

1.2.3 O período militar para a área cultural

Na segunda metade da década de 1960, marcada por medidas de censura e repressão, não havia a liberdade para que todo projeto cultural tivesse respaldo legal para ser executado. Logo, a abrangência das manifestações culturais estava comprometida. Uma determinada produção, se associada à ideologia esquerdista, não deveria buscar visibilidade, pois isso poderia indicar censura. No período militar, a cultura era vista como estratégica e tratada de forma direta pela presidência.

Em 1967, Castelo Branco recria o conselho, por meio do Decreto 60.237, agora denominado Conselho Federal de Cultura, com ênfase em personalidades da cultura brasileira, e não mais nos representantes de entidades ou artistas, escolhidos com base no reconhecimento de sua idoneidade, mas não mais o valor cultural (DUARTE; DUARTE, 2014). Era composto por figuras ilustres como Ariano Suassuna, Afonso Arinos, entre outros. Estava dividido em 4 câmaras: artes, letras, ciências humanas e patrimônio histórico e artístico nacional. Entre os destaques de suas atribuições, cabia ao conselho propor e estruturar um sistema integrado com órgãos estaduais e municipais e com a incumbência de coordenar a execução de programas, tanto que em 1971 havia cerca de 22 Conselhos Estaduais implantados (CALABRE, 2009, p. 69-71). Em 1968, foi iniciado um debate para a criação de um plano de cultura de abrangência nacional.

A década de 1960 também foi um período marcado por grandes avanços em infraestrutura nacional, a exemplo da construção das redes nacionais de TV, da criação da Embratel e do Ministério das Comunicações, e da associação do Brasil ao sistema internacional de satélites (Intelsat). Buscava-se, de forma rápida, que o Brasil estivesse conforme os padrões internacionais. Ao mesmo tempo, percebia-se a importância da nacionalização de programas de TV, mas igualmente a sua dependência e vinculação a empresas multinacionais, com seus anunciantes globais, sem esquecer das imponentes empresas nacionais do próprio Estado Brasileiro.

Passando para a gestão Médici (1969 a 1974), Jarbas Passarinho era o Ministro da Educação e foi proposta a elaboração do Plano de Ação Cultural (PAC), voltado ao financiamento de projetos e eventos culturais.

O PAC abrangia o setor de patrimônio, as atividades artísticas e culturais, prevendo ainda a capacitação de pessoal. Ocorria um papel de fortalecimento da Secretaria da Cultura que continuava dentro do Ministério da Educação”.

[...]. Lançado em agosto de 1973, o Plano teve como meta a implementação de um ativo calendário de eventos culturais, com espetáculos nas áreas de música, teatro, circo, folclore e cinema.

(CALABRE, 2005, p. 4)

O financiamento das ações propostas pelo PAC e aprovadas para implantação provinha do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE). Apesar de várias realizações, o PAC foi mais abrangente em ideias e propostas do que propriamente em colocar em prática as ações concebidas (MICELI, 1984, p. 55)¹⁹.

Entre suas realizações, conseguiu disseminar a ideia da descentralização coordenada da cultura, desde a esfera federal até a municipal. A ideia foi implantar as denominadas casas de cultura, nos moldes idealizados (e garantidores de ordem) pela instância nacional, com algum aporte de recurso, mas complementados pela atuação municipal. Entre as funções das casas de cultura, estava a oferta de serviços nos segmentos de livro e leitura (bibliotecas), audiovisual (provendo auditórios) e artes cênicas (a partir de teatros). Até 1973, foram implantadas 17 unidades pelo país (CALABRE, 2009, p. 73).

O período militar foi um período de crises e dicotomias para a produção artística. De um lado, forte corrente governista, expandindo seus domínios com ideais marcados por todo Brasil; de outro, a intelectualidade artística busca resistência e liberdade em suas produções (FERNANDES, 2012, p. 99). “[H]á a produção intelectual que é incentivada ou protegida, oficiosa ou oficial. Para os governantes, essa é a única válida. Segundo, há a produção que é consentida ou tolerada. Terceiro, há aquela censurada, proibida. [...]. A repressão e a censura atingiriam o próprio processo de criação intelectual, pois introduzem ‘no espírito do intelectual e do público a dúvida, a autocensura, a insegurança, o medo’” (IANI, 1991, p. 161 apud FERNANDES, 2012, p. 99). Entre as saídas encontradas pelos próprios artistas, está o isolamento ou exílio em outros países. Mesmo os intelectuais mais influentes teriam suas expressões afetadas, sempre com a necessidade de se adequar à ideologia governista ou tolher suas produções com o cuidado para não serem repreendidos ou as produções consideradas subversivas (IANI, 1991, p. 164 apud FERNANDES, 2012, p. 99).

Dentro da lógica adotada como sustentáculo do regime, os deveres cívicos do cidadão possuíam primazia sobre seus direitos, e o Estado, a quem compete o dever maior de defesa da pátria, estava autorizado a retirá-los do cidadão caso fosse necessário. Os direitos dos cidadãos – civis, políticos ou sociais – eram condicionados, podendo ser restritos em nome do “bem maior”, uma vez que um ideal de preservação da coletividade se sobrepunha ao direito do individual. Nesta proposta de nação estavam eliminadas as possíveis diferenças, tensões e desigualdades. O único lugar possível era o do ser brasileiro.

(DUARTE; DUARTE, 2014, p. 216)

Independentemente de vieses, foi na década de 1970 que se busca consolidar a posição do governo na área da cultura, com vistas ao desenvolvimento nacional, pautada nas ações do governo federal que proveria acesso, respeitado o direcionamento imposto e desde que estivesse garantida a preservação da segurança e soberania nacional, ou dos que estavam no poder. Com base nas fortes ações intervencionistas do final da década anterior, era o momento de plantar em terreno firme aos seus direcionamentos e, portanto, os subseqüentes planos.

Conforme argumentado por Fernandes (2012), esse quadro explicita uma contradição. Ao mesmo tempo em que a cultura deveria ser acessada por todos, de forma democrática e inclusiva, ela vinha, até certo ponto, impregnada de ideologias e simbolismos, conforme as bandeiras defendidas pelos governantes do regime militar. Simultaneamente, esse questionamento fortalece crítica já exposta quanto à Era Vargas e, por consequência, a qualquer governante ou partido que estivesse à frente de decisões políticas e tivesse legitimidade para fazer valer suas intenções.

A esse respeito, vale uma breve reflexão sobre os diferentes processos inerentes a uma política pública, desde sua formulação até sua efetiva execução e monitoramento (HILL, 1997, p.23), além de não dever se perder a relação entre os três poderes do Estado, legitimados, na medida do possível, pela participação popular. Quando se trata de um tema previsto na Constituição Federal, a diretriz já é dada. No entanto, sua efetiva concretização em ações não está, a princípio, assegurada. Para que uma política seja de fato implantada, deve-se garantir uma série de processos desde a aprovação daquela legislação, sua regulamentação, a destinação de recursos públicos, o seu respectivo planejamento e a mobilização de recursos humanos e financeiros para que se mantenha em operação.

Voltando ao período do governo militar, a gestão de Geisel (1974 a 1979) foi a mais expressiva em termos de concretização de uma política cultural nacional, com participação efetiva do ministro Ney Braga. Por meio do Plano Nacional de Cultura

(PNC), elaborado entre 1975 e 1976, via-se a clara intenção em organizar um conjunto de diretrizes para orientar as atividades culturais além de uma atuação interministerial, como, por exemplo, associando o Arquivo Nacional (vinculado ao Ministério da Justiça) e o Departamento Cultural (do Ministério das Relações Exteriores), além das diversas secretarias estaduais e municipais de cultura, universidades, fundações culturais e instituições privadas (CALABRE, 2009, p. 78; FERNANDES, 2012, p. 114; MICELI, 1984, p. 55). A Funarte seria o órgão articulador e implementador dessa política.

Ao tratar da cultura, ele apresentou um balanço do PAC [...] reafirmando a importância deste no sentido de reiniciar-se uma ação sistemática no campo do incentivo e da difusão culturais. Criticava, porém, a ausência de uma especificação precisa de sua política, assegurando que, para o ano de 1974, o PAC estaria centrado em diretrizes bem fundamentadas e que a política cultural do MEC giraria em torno de três atitudes fundamentais:

1. Difusão das manifestações no âmbito da cultura;
2. Incentivo à criatividade artística brasileira;
3. Preservação e defesa dos bens culturais.

(CALABRE, 2009, p. 78)

Segundo Miceli (1984), Braga tinha entre seus objetivos a construção institucional do campo da cultura. Além disso, segundo este autor:

A gestão de Ney Braga também se singularizou por haver ultimado e implantado o primeiro plano oficial abrangente em condições de nortear a presença governamental na área cultural, a chamada Política Nacional de Cultura. A importância político-institucional desse ideário de uma conduta consistiu sobretudo no fato de haver logrado inserir o domínio da cultura entre as metas da política de desenvolvimento social do governo Geisel. Foi a única vez na história republicana que o governo formalizou um conjunto de diretrizes para orientar suas atividades na área cultural, prevendo ainda modalidades de colaboração entre os órgãos federais e de outros ministérios, como por exemplo do Arquivo Nacional do Ministério da Justiça e o Departamento Cultural do Ministério das Relações Exteriores, com secretarias estaduais e municipais de cultura, universidades, fundações culturais e instituições privadas.

(MICELI, 1984, p. 57)

A gestão de Ney Braga evidencia a participação do Estado na cultura, de forma ordenada e planejada, voltada ao desenvolvimento do setor. Como decorrência, na gestão seguinte, com Euro Brandão à frente da pasta, foi anunciada a mudança de status do órgão federal de cultura, passando à Secretaria de Assuntos Culturais, e não mais um departamento.

Ao Conselho Federal de Cultura, caberia colaborar na formulação da Política Nacional de Cultura e exercer função norteadora. Ao CNDA, caberia a orientação normativa, fiscalização, consulta e assistência no que dizia respeito a direitos do autor e direitos que lhe eram conexos; e o Conselho Nacional de Cinema tinha por finalidade a orientação normativa e fiscalização das atividades relativas ao cinema.

(CALABRE, 2009, p. 92)

Braga era defensor da criação de um sistema integrado de cultura com sistemas específicos para alguns segmentos, como a proposta de criar um Sistema Nacional de Arquivos, um Sistema Nacional de Bibliotecas e um Sistema Museológico Brasileiro (MICELI, 1984; CALABRE, 2009). No âmbito do patrimônio, com o processo de aceleração da urbanização com requalificações, propostas de reuso dos espaços e mudanças de algumas cidades que perderam importância no mapa nacional, uma das alternativas era a criação de política específica para sua sustentação. Em 1973, foi estabelecido o Programa de Cidades Históricas (CALABRE, 2009, p.83).

Ainda em continuidade a esse plano abrangente e integrador, foi criado o Centro Nacional de Referência Cultural (CNRC), idealizado e dirigido por Aloísio Magalhães, que tinha como um de seus objetivos mapear atividades culturais voltadas ao artesanato, à ciência e à tecnologia, com quatro vertentes de atuação: o mapeamento do artesanato brasileiro, a realização de levantamentos socioculturais, preservar a história da ciência e da tecnologia no Brasil, e levantar a documentação sobre o Brasil. Em 1979, o CNRC foi incorporado à então criada Fundação Pró-Memória.

Foi com a criação da Funarte que Braga vislumbrava a implantação de uma política cultural nacional integrada. Em seu artigo primeiro, estava expressa a finalidade de promoção, incentivo e amparo, em todo território nacional, da prática, do desenvolvimento e da difusão das atividades artísticas, com atuação diversificada, de projetos próprios e incentivos a projetos sob demanda (CALABRE, 2009; MICELI, 1984). Acabou ficando a cargo da Funarte cuidar de áreas da produção cultural “menos interessantes” ao mercado ou com maiores dificuldade de sobreviver e competir no ambiente da indústria cultural, como foi o caso do teatro, ópera, dança, música de concerto e algumas manifestações de artes plásticas (FERNANDES, 2012, p. 117).

Além disso, no mesmo período, foram criados o Conselho Nacional de Direito Autoral (CNDAs), o Conselho Nacional de Cinema e reformulada a Empresa Brasileira de Filmes S.A. (Embrafilme), criada em 1969, como sociedade mista e personalidade jurídica de direito privado. Esta última tinha entre suas atribuições a distribuição de filmes no exterior e realizar mostras e festivais para disseminação do audiovisual nacional, sempre em parceria com o INC, tendo influente papel durante toda década de 1970 (CALABRE, 2009, p. 74).

Esse modelo, encabeçado pelo ministro Ney Braga, altera por completo a lógica da política cultural nacional. Apesar das críticas de dirigismo, é inegável a contribuição desse período, em que se buscava criar bases sólidas para a consolidação da cultura nacional, criando instituições, construindo ou restaurando prédios históricos, encorpando os quadros funcionais e capacitando-os, além, é claro, de financiar diretamente diversas expressões artísticas e culturais, tendo como consequência direta o aumento do público consumidor e de aumento da oferta de trabalho a profissionais qualificados na área (FERNANDES, 2012, 117).

Assim, a política cultural planejada e implementada durante o período militar alcança seu objetivo de dismantelar a 'hegemonia cultural da esquerda'; cria mecanismos de institucionalização da cultura no país (ainda que os governantes se recusassem a criar o Ministério da Cultura); e impulsiona o setor cultural, seja estimulando a participação de artistas, intelectuais e produtores culturais em instituições do governo, seja por meio do financiamento de projetos nas diversas áreas do campo cultural. Resultam dessa complexa teia as principais questões que nortearam os debates sobre cultura na década de 1980, particularmente após 85, quando é criado o Ministério da Cultura. No momento em que se intensificam na sociedade brasileira as discussões sobre a democratização do país, destacam-se no campo cultural duas tendências de políticas para o setor: uma mais ligada às questões de cultura e mercado, relacionada à proposição de leis de incentivo à cultura e a outra cuja preocupação principal era com a democratização da cultura [...].

(FERNANDES, 2012, p. 118-119)

Segundo Fernandes (2012, p. 101-102), o período militar foi marcado por três linhas principais:

1) a censura a um tipo de produção cultural considerada subversiva e, por outro lado, o incentivo à produção considerada pelos governantes, 'afinada com a tradição e os valores da cultura brasileira', 2) os investimentos em infraestrutura, principalmente na área de telecomunicações, que favoreceram a consolidação da indústria cultural entre nós; 3) a criação de órgãos governamentais destinados a regulamentar e organizar a produção e a

distribuição cultural pelo território brasileiro. Além disso, tais ações deveriam estar em consonância com o projeto de modernização do país.

(FERNANDES, 2012, p. 101-102)

Apesar desses marcos, a ditadura trouxe consigo o decreto do AI-5 em 1968, a partir de quando toda a produção cultural deveria obedecer às normas e aos padrões estabelecidos pelo Serviço de Censura de Diversões Públicas do Departamento de Polícia Federal. Entre os desdobramentos, redução do número de peças em cartaz, censura prévia de livros, jornais, supressão de trechos e partes de redação e enredo de espetáculos teatrais (FERNANDES, 2012, p. 102). Esses acabaram sendo os marcos da ditadura na percepção de boa parte da população.

Tal tipo de restrição afetou toda a cadeia produtiva: produtores não aceitavam mais qualquer espetáculo para produzir, empresas em relação a apoio e patrocínio, e artistas acabavam censurando suas próprias criações. A censura tinha como objetivo mudar a percepção de que o artista representava a figura de opositor e crítico, consolidada desde os anos 1930 (FERNANDES, 2012, p.102).

Dessa forma, a ação da censura durante o Regime Militar serviu não apenas para calar seus opositores imediatos, mas para romper com certa tradição de produção cultural que vinha se tornando hegemônica no país. Além disso, tais ações coadunam-se com o propósito de expansão do mercado de produtos culturais, conforme as tendências internacionais da época. Tais indicações demonstram que havia, por parte dos militares, preocupação com a área cultural do país e que esta se encontrava inserida num complexo de relações ideológicas e mercadológicas que, para seu efetivo controle, exigia o estabelecimento de metas e claro planejamento para sua consecução. Dessa forma, tal estratégia envolvia várias frentes de atuação que, como dissemos anteriormente, tiveram diferentes pesos ao longo do período, de acordo com a conjuntura sociopolítico-econômica do país.

(FERNANDES, 2012, p.102)

1.3 A REDEMOCRATIZAÇÃO E AS LEIS DE INCENTIVO À CULTURA

1.3.1 Criação do MINC: solução ou mais um problema?

Esta seção apresenta o processo de abertura política, a criação do Ministério da Cultura e a política baseada nas leis de incentivo. A abordagem inicialmente histórica passa a ceder lugar para uma perspectiva mais analítica para tratar da

temática das leis de incentivo, com foco na Lei Rouanet, além de outras medidas implementadas após a década de 1990 e que tornam o trabalho mais aberto e menos linear cronologicamente.

Entre 1979 e 1980, Eduardo Portella ocupou a cadeira de ministro da Educação e Cultura do ministério e tem como missão principal para a área da cultura enfrentar as distorções sociais e a marginalização cultural das classes menos abastadas (CALABRE, 2009, p. 94). Portella enfrentava questões sobre como evitar o viés governamental e conferir maior isonomia nas ações para a área, revertida em programações e ativações culturais em seus diferentes segmentos.

Frente ao fortalecimento, crescimento e visibilidade da área, inicia-se o debate sobre a criação de um ministério para a cultura, com a intenção de consolidar a ascensão que a área demonstrava desde início do século. Ainda em 1979, Portella nomeou Aloísio Magalhães diretor do SPHAN. Em 1980, o general Rubem Ludwig assume o Ministério e Aloísio Magalhães passa a encabeçar a Secretaria de Assuntos Culturais (SEAC) e a fundi-la com a SPHAN por meio da Portaria Ministerial 276, de 1981, originando a Secretaria de Cultura (SEC), onde permaneceu até falecer em 1982. Sua sucessão veio com Marcos Vilaça e o discurso era de que os assuntos de cultura estavam consolidados sob a mesma orientação política, mas que sua relevância perdia força pois competia com a pasta da Educação. Fortaleceu-se, portanto, o argumento favorável à criação de um órgão específico e autônomo, no nível ministerial, para sua gestão (CALABRE, 2009, p. 99-100).

A posição para a criação de um novo órgão voltado exclusivamente para a cultura não era consenso entre políticos e acadêmicos na época. O grupo contrário temia um possível esvaziamento e perda de recursos caso a Secretaria fosse separada do MEC. Já segundo seu principal defensor, Aloísio Magalhães, era preferível estar em uma secretaria forte do que em um ministério fraco. Todavia, com sua morte, esse debate ainda se arrastou até 1985, quando, enfim, a ideia de separar cultura e educação se concretizou pelo Decreto 91.144, com os argumentos de que o crescimento econômico e populacional passavam a demandar da pasta da educação maior dedicação e conhecimentos específicos, bem como o “enriquecimento” da cultura com maior integração entre as regiões do país e a partir da multiplicação de iniciativas artístico-culturais estava exigindo o desenvolvimento de métodos e técnicas

específicas do campo em consolidação, demandando inclusive uma política nacional destinada a esse fim (BRASIL, 1985, preâmbulo)²⁰.

Apesar disso, o estabelecimento de um novo ministério veio acompanhado de desdobramentos negativos, conforme anunciado pelos opositores na época, tais como: perda de autonomia, superposição de poderes, ausência de linhas de atuação política, disputa de cargos, clientelismo, entre outros (CALABRE, 2009).

O novo ministério foi composto pelo CFC, CNDA, Concine, SEC, Embrafilme, Funarte, Pró-Memória, FCRB e Fundação Joaquim Nabuco, tendo como ministro nomeado pelo então presidente Sarney a figura de José Aparecido de Oliveira, sendo logo sucedido por Aluísio Pimenta e, em 1986, por Celso Furtado²¹.

Apesar de tantas mudanças, o novo ministério não conseguiu sanar seu principal problema: o tema de financiamento e sustentabilidade orçamentária. O desafio em tese se ampliou, visto que antes parte dos recursos vinham do FNDE e agora não mais havia essa fonte (CALABRE, 2009, p. 101; FERNANDES, 2012).

Um dos agravantes para esta aparente crise de identidade e atuação pode estar associado à falta de clareza e foco da própria legislação, que não explicita de forma clara em que áreas e como deveria atuar o Ministério (vide Decreto 91.144, 1985, e Decreto 92.489, 1986).

Como uma exceção desse período, é instituído o Fundo de Promoção Cultural, gerido pelo Instituto de Promoção Cultural, cuja finalidade era de apoiar

²⁰ CONSIDERANDO que o crescimento econômico e demográfico do País, a expansão da rede escolar e universitária, a complexidade cada vez maior dos problemas ligados à política educacional, nas suas diferentes funções no desenvolvimento nacional, bem como o enriquecimento da cultura nacional, decorrente da integração crescente entre as diversas regiões brasileiras e da multiplicação das iniciativas de valor cultural, tornaram a estrutura orgânica do Ministério da Educação e Cultura incapaz de cumprir, simultaneamente, as exigências dos dois campos de sua competência na atualidade brasileira;

CONSIDERANDO que a transformação substancial ocorrida nas últimas décadas, tanto com os assuntos educacionais quanto com os assuntos culturais, tem suscitado, em relação às duas áreas, a necessidade de métodos, técnicas e instrumentos diversificados de reflexão e administração, e tem exigido políticas específicas bem caracterizadas, a reclamarem o desmembramento da atual estrutura unitária em dois ministérios autônomos;

CONSIDERANDO que os assuntos ligados à cultura nunca puderam ser objeto de uma política mais consistente, eis que a vastidão da problemática educacional atraiu sempre a atenção preferencial do Ministério; e

CONSIDERANDO que a situação atual do Brasil não pode mais prescindir de uma política nacional de cultura, consistente com os novos tempos e com o desenvolvimento já alcançado pelo País, [...] (BRASIL, 1985, preâmbulo)

²¹ A esse respeito, vale ressaltar que o Ministério da Cultura, desde sua criação, teve 21 ministros. Isso representa uma média de menos de 2 anos para cada ministro, com destaque para as gestões de Weffort, que ficou 8 anos à frente do ministério, e Gil, que ficou 6 anos. Essa alternância amplia o quadro de instabilidade da área, conforme mais bem apresentado na última seção deste capítulo.

técnica e financeiramente estudos, projetos e programas voltados para o desenvolvimento cultural do país, com base nas metas e prioridades governamentais. Mais tarde, esse fundo se tornou o Fundo Nacional de Cultura (FERNANDES, 2012, p. 123).

1.3.2 O dilema da sustentabilidade financeira: proposta de responsabilidade compartilhada ou descaso?

Como uma tentativa de ampliar as fontes de financiamento da cultura, em 1986 José Sarney promulgou a Lei 7.505 (Lei Sarney) para incentivo à cultura a partir de renúncia fiscal, sob o argumento de que a sociedade deveria ser ativa na sustentação da cultura, proferindo:

Um grande momento cultural tem por trás uma acumulação econômica ou uma grande motivação social. O que nós queremos agora é que os financiadores desse novo surgimento sejam a própria sociedade, do indivíduo comum à grande empresa. Não mais o governo, paternalmente sozinho.

(SARNEY, s.d. apud CALABRE, 2009, p. 102)

No entanto, na forma como foi aprovada, a Lei Sarney abria margem para muitos questionamentos, entre os quais de que não havia um acompanhamento orçamentário do projeto, a destinação dos recursos e a avaliação sobre seu uso só viriam à tona no pós-produção, acarretando em muitas margens para desvios ou mesmo projetos mal concebidos. Além disso, o projeto na fase de captação não precisaria explicitar o local de sua ocorrência, abrindo possibilidades para a concentração de produções ou mesmo sua execução em locais de baixo acessibilidade ou mesmo estritamente privados e exclusivos (FERNANDES, 2012, p. 126; CALABRE, 2009).

O governo Sarney foi de grande instabilidade política. Foram quatro ministros em apenas quatro anos, de 1985 a 1989 (e nove até 1993), resultando em descontinuidade da política e de projetos.

Em 1988, com a nova Constituição, o artigo 215 prevê a garantia do pleno exercício dos direitos culturais e o acesso às fontes de cultura com a valorização e difusão das manifestações culturais (CF, 1988, art. 215), sendo inovador ao tratar dos direitos humanos fundamentais e dos direitos culturais mais especificamente.

Apesar de prevista constitucionalmente, a regulamentação dessas garantias nunca se mostrou verdadeiramente efetiva, conforme será discutido mais adiante pela pesquisa.

A década de 1990, apesar de gerar elevadas expectativas após a consolidação da redemocratização, uma nova constituição e um presidente novo, com o “progresso” associado ao seu nome e uma “caça aos marajás”, iniciou com uma crise política que teve consequências sérias para a área da cultura. Entre as primeiras medidas, aconteceu a extinção da Lei Sarney e a transformação do Ministério da Cultura em Secretaria, além da extinção de órgãos como a Funarte, a Fundacen, a Fundação do Cinema Brasileiro, o Pró-Memória, o Pró-Leitura e a Embrafilme, cujos quadros de profissionais foram realocados no recém-instituído Instituto Brasileiro do Patrimônio Cultural (IBPC), no Instituto Brasileiro de Arte e Cultura (Ibac) e na Biblioteca Nacional. Por consequência, foram extintos o CFC e o Concine, sendo criado o Conselho Nacional de Política Cultural, atrelado à Secretaria (CALABRE, 2009, p. 105; FERNANDES, 2012, p. 124).

Associado a esse brusco movimento, o orçamento da pasta foi drasticamente reduzido, implicando um esvaziamento das ações e programas em andamento.

No entanto, com a grande pressão que sofria na época, o governo Collor, por meio do agora secretário da pasta de cultura e não mais ministério, instituiu, em 1991, o Programa Nacional de Apoio à Cultura (PRONAC), por meio da Lei 8313, conhecida pelo nome daquele que a criou, Sergio Paulo Rouanet. A nova lei de incentivo buscava remediar problemas da e críticas à legislação anterior.

Vale destacar que, em ações paralelas, resultado de mobilização de empresários, artistas e produtores, São Paulo criou sua própria lei de incentivo fiscal, com base no abatimento de IPTU e ISS, conhecida como Lei Mendonça (FERNANDES, 2012; CALABRE, 2009).

Com a Lei Rouanet, surgiram três formas possíveis de incentivo à cultura no país: o Fundo Nacional de Cultura (FNC), os Fundos de Investimento Cultural e Artístico (FICART) e o Incentivo a Projetos Culturais por meio de renúncia fiscal (Mecenato). A proposta cultural e na sequência o projeto cultural são o aspecto mais profissionalizante da lei, que impessoaliza a figura do produtor, conferindo maior isenção na relação entre o objeto a ser patrocinado, o incentivador e o governo que abria mão de recursos públicos em prol da cultura.

Seguindo a cronologia, no período Collor houve um grande enxugamento da máquina pública e a cultura também passou por cortes, tais como a Funarte, o Pró-Memória, a FUNDACEN, FCB, Pró-Leitura e a Embrafilme. No entanto, assim como ocorreu com a Lei Sarney, que deu lugar à Lei Rouanet, alguns desses programas e órgãos tiveram suas atribuições vinculadas a outros órgãos ou foram repaginados algum tempo depois, como foi o caso do IPHAN e da Funarte.

Em 1992, na gestão de Itamar Franco, a cultura voltou a ter seu próprio ministério. Em 1993, o audiovisual passou a ter uma lei específica, com foco especial no cinema, ampliando os percentuais de renúncia a serem aplicados, consolidando o período marcado pelas leis de incentivo à cultura (CALABRE, 2005; 2009), em que órgãos públicos, igualmente nas instâncias estadual e municipal, criavam esses mecanismos, abrindo para o setor privado a possibilidade de maior participação na área da cultura. Entretanto, conforme dito anteriormente, sem uma política nacional que direcionasse tais investimentos ou renúncias, caberia aos investidores/patrocinadores essa decisão. A política cultural nacional é, até hoje, moldada pelas ações relacionadas ao incentivo fiscal, voltada a projetos de curto prazo, em geral dentro do horizonte de um ano, que costuma ser o período de duração de uma autorização de renúncia e, após esse prazo, deve-se renovar o projeto, tornando o processo vicioso e com foco quase que imediato, sem a consolidação de uma visão de Estado ou nação, ou duradoura e de longo prazo.

Transcorrida a turbulência política e o conseqüente afastamento do presidente Collor, tão logo assumiu a presidência Itamar Franco endossou a recriação do Ministério da Cultura, por meio da Lei 8.490, nomeando Antonio Houaiss para a pasta. Esse movimento também trouxe de volta os antes extintos IPHAN e Funarte, fechando o IBAC e o IBPC. Apesar dessa aparente retomada, a pasta ainda sofreria com sucessões de chefia, para José Jerônimo de Souza (setembro a dezembro de 1993) e posteriormente Luiz Roberto Nascimento e Silva (dezembro de 1993 a dezembro de 1994) (CALABRE, 2009, p. 112).

Em julho de 1993, foi aprovada a Lei do Audiovisual que junto com a recém-criada Lei Rouanet possibilitou novo respiro para a área. A nova Lei do Audiovisual permitia o abatimento de 100% do investimento feito. Esse novo marco impulsionou a área de maneira significativa já nos primeiros anos (CALABRE, 2009, p. 113).

Com a posse de Fernando Henrique Cardoso, em 1995, assume a pasta Francisco Weffort, dessa vez com maior estabilidade, permanecendo no cargo até

dezembro de 2002, fim do mandato do presidente. A gestão de Weffort deu continuidade ao modelo de gestão e financiamento da cultura pautada nas leis de incentivo²². De 1995 a 2002, a renúncia fiscal foi implementada em quase todos os estados do país e em algumas das principais cidades.

Independentemente de críticas que possam ser feitas, a gestão de Weffort buscou aprimorar os mecanismos do que se mostrou a maior e mais importante ferramenta de financiamento de projetos culturais: as leis de incentivo fiscal. No entanto, entre as críticas, destacam-se o fato de que, apesar do discurso, o investimento em projetos estava fortemente concentrado na região Sudeste; de que havia dirigismo (desproporção) no investimento (SOUZA; ALEM, 2016; FERNANDES, 2012, p. 131-132). Além do fato de que empresas públicas eram as que mais investiam por meio das leis de incentivo, chegando a cerca de 75% dos recursos totais no ano de 2002 (CALABRE, 2009, p. 116). Souza e Alem (2016) avançam nesse olhar crítico e indicam que em 2015 os gastos diretos representaram cerca de 0,07% do orçamento total federal. Esse montante representou cerca de R\$ 1,75 bilhão divididos nos seguintes programas: Brasil Patrimônio Cultural; Brasil Som e Imagem; Apoio Administrativo; Monumenta; Cultura Viva – Arte, Educação e Cidadania; Engenho das Artes; Cultura: Preservação, Promoção e Acesso; E Promoção dos Direitos dos Povos Indígenas; Programa Gestão e Manutenção do Ministério da Cultura (SOUZA; ALEM, 2016, pp.96).

Em contrapartida, os gastos públicos indiretos representaram cerca de R\$ 3,73 bilhões, representando 1,32% em cultura do total dos gastos públicos indiretos (SOUZA e ALEM, 2016, pp.97)²³. Esses gastos indiretos são decorrentes de oito programas de incentivo ao setor, com nítido destaque para o Programa Nacional de Apoio à Cultura (PRONAC), popularmente conhecido como Lei Rouanet, e o Vale-Cultura (SOUZA e ALEM, 2016, pp.97).

Ao transferir à sociedade e ao mercado a decisão sobre quais programas, projetos e ações incentivar, abre-se margem para que nem sempre os direitos culturais estejam garantidos (SOUZA e ALEM, 2016; SOUZA, 2010). O aumento dos

²² Para mais detalhes da gestão de Francisco Weffort na presidência de FHC, ver WEFFORT, 1998.

²³ Como esclarecimento adicional, os gastos públicos indiretos são também denominados gastos tributários provenientes dos diferentes tipos de renúncia fiscal e definida pelos agentes econômicos beneficiados, que têm caráter compensatório e buscam equilibrar a ausência do Estado em determinadas áreas sob sua responsabilidade, ou adquirem viés incentivador quando se pretende desenvolver determinada área ou região (RECEITA FEDERAL DO BRASIL, 2015)

gastos públicos indiretos²⁴ fortalece esse argumento, conforme ressaltado por Souza e Alem (2016; apud Receita Federal do Brasil, 2015, pp.96) que afirmam que “adquirem caráter compensatório quando o governo não atende adequadamente a população dos serviços de sua responsabilidade (...)”. Continuando em sua análise, mostram que os gastos indiretos do Governo Federal em 2015 foram mais do que o dobro dos gastos diretos com cultura.

Nesse período [2015], os gastos públicos diretos com cultura aumentaram sensivelmente, ainda que de maneira intermitente. Assim, entre 2011 e 2015, tais gastos passaram de R\$ 200,8 milhões para R\$ 1,77 bilhão, indicando um crescimento de R\$ 881,07%, isto é, um crescimento médio anual de 58%,74%. (...). Por outro lado, no mesmo período, os gastos tributários com cultura cresceram quase que ininterruptamente, passando de R\$ 270,60 milhões para R\$ 3,73 bilhões, um crescimento acumulado de 1270,90%, isto é, um crescimento médio anual de 85,33%. Ou seja, mesmo em um período reconhecido pelo expressivo aumento dos gastos diretos em cultura, durante o qual as políticas de estímulo e fomento aos setores culturais foram fortemente expandidas, os gastos indiretos ainda cresceram de maneira mais acentuada, confirmando a tendência à estruturação de políticas públicas culturais baseadas em diferentes modalidades de incentivos e renúncias fiscais, gastos tributários por natureza.

(SOUZA e ALEM, 2016, pp. 97-98)

Qual caminho da política cultural nos dias de hoje? Baseada na política de Projetos com foco na atuação do Ministério da Cultura através da Lei Rouanet, apesar de grande importância para o campo, apresenta-se defasada em termos de relevância para o fortalecimento de uma cultura nacional forte (RUBIN, 2006; MENEZES, 2016).

1.3.3 Os desafios das leis de incentivo: abandonar ou aperfeiçoar a Lei Rouanet

A Lei Rouanet, apesar de ter passado por diversas mudanças nesses quase 30 anos de existência, ainda segue os mesmos pilares, com problemas a serem vencidos. Apesar disso, é o principal meio de incentivo em cultura no país. Na ausência de uma política cultural sólida e de longo prazo, tanto nos níveis federal, estadual e municipal, predominam os projetos aprovados pelo MINC para captação de recursos por meio da Lei Rouanet e as empresas que a utilizam como meio para

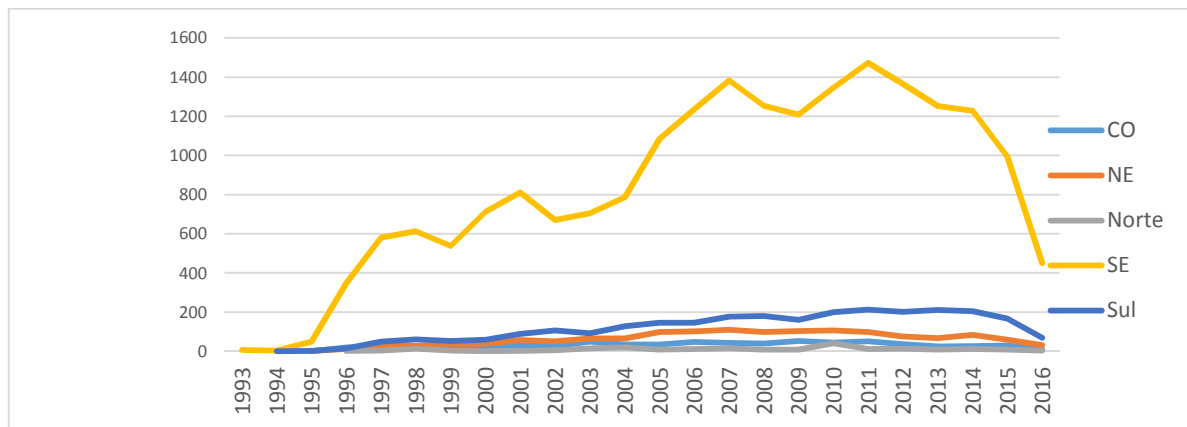
²⁴ Para melhor compreensão e distinção entre gastos públicos diretos e indiretos com cultura, consultar SOUZA e ALEM, 2016.

ditarem suas próprias políticas de patrocínio e incentivo à cultura. A principal fragilidade desse modelo é que o direcionamento para a arte e a cultura não é dado por um órgão isento de valor e interesse mercadológico.

Entre as críticas a esse modelo, há pelo menos 3 características passíveis de análise. A primeira é a grande concentração de recursos e beneficiários de projetos nas regiões mais ricas do país e nas principais capitais e centros urbanos.

Com base nos números do próprio Ministério da Cultura, observa-se a manutenção desse quadro ao longo dos anos²⁵.

Figura 1
Projetos culturais captados por região (em R\$) (de 1993 a 2016)



Fonte: elaborada pelo autor, baseada em dados do MINC (2018 – Salic.net)

Quadro 2
Projetos culturais captados por região (em milhares de R\$) (de 1993 a 2016)

Ano	Região do Brasil					Total Geral
	CO	NE	Norte	SE	Sul	
1993				6		6
1994				3	0	3
1995	1	1		50	1	53
1996	19	11	2	348	14	393
1997	22	29	3	580	49	684
1998	23	28	13	614	60	738
1999	15	38	2	537	53	645
2000	26	38	0	713	59	837
2001	29	57	1	811	88	986
2002	27	50	5	671	106	859

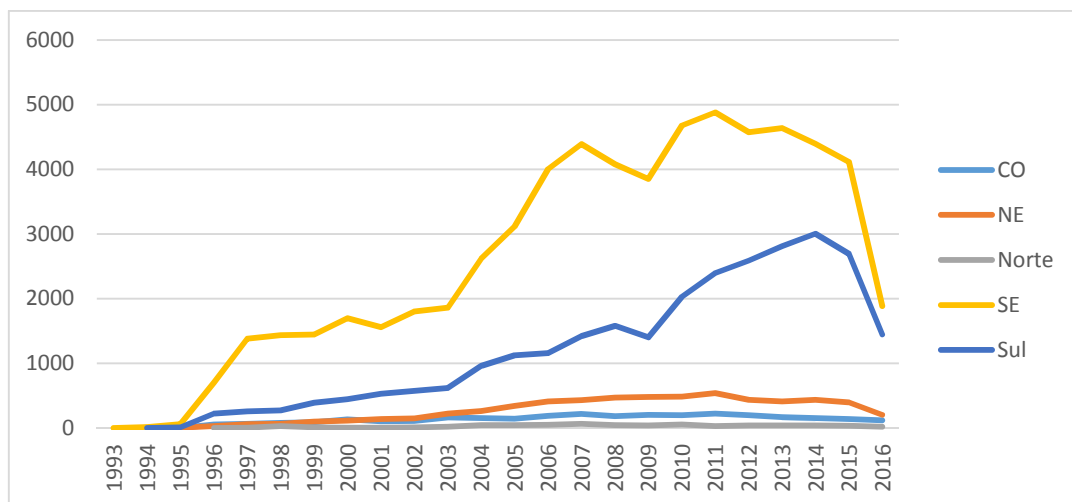
²⁵ Ao longo desta seção, o autor optou por ilustrar os fatos em destaque a partir de quadros e figuras que resumem os pontos de vista explicitados e que servem de base para as análises que serão feitas ao longo da tese.

Ano	Região do Brasil					
	CO	NE	Norte	SE	Sul	Total Geral
2003	49	65	14	704	92	924
2004	34	66	20	786	127	1.033
2005	35	98	9	1.083	146	1.370
2006	47	102	12	1.237	146	1.542
2007	42	110	15	1.384	176	1.727
2008	40	99	9	1.255	180	1.581
2009	52	103	9	1.208	160	1.531
2010	45	106	41	1.345	199	1.736
2011	51	98	12	1.473	212	1.846
2012	36	76	12	1.365	202	1.690
2013	25	67	9	1.253	211	1.565
2014	26	83	12	1.228	204	1.553
2015	30	59	8	994	166	1.258
2016	10	31	3	450	68	562
Total Geral	682	1.414	211	20.097	2.719	25.122

Fonte: elaborado pelo autor, baseado em dados do MINC (2018 – Salic.net)

Figura 2

Quantidade de projetos culturais captados por região (de 1993 a 2017)



Fonte: elaborada pelo autor, baseada em dados do MINC (2018 – Salic.net)

Quadro 3

Quantidade de projetos culturais captados por região (de 1993 a 2017)

Ano	Número de projetos por região					
	CO	NE	Norte	SE	Sul	Total Geral
1993				2		2
1994				18	2	20
1995	2	6		63	13	84
1996	57	33	2	704	222	1.018
1997	65	63	5	1.382	259	1.774
1998	78	67	29	1.434	273	1.881

Ano	Número de projetos por região					
	CO	NE	Norte	SE	Sul	Total Geral
1999	92	101	11	1.447	391	2.042
2000	135	115	4	1.698	446	2.398
2001	107	139	8	1.559	533	2.346
2002	110	152	13	1.804	573	2.652
2003	166	225	20	1.862	618	2.891
2004	155	264	45	2.621	961	4.046
2005	146	345	44	3.112	1.126	4.773
2006	189	414	51	4.005	1.157	5.816
2007	217	432	64	4.391	1.420	6.524
2008	182	470	45	4.080	1.581	6.358
2009	204	482	39	3.851	1.404	5.980
2010	197	488	56	4.676	2.032	7.449
2011	225	539	33	4.882	2.397	8.076
2012	197	438	43	4.576	2.591	7.845
2013	168	411	39	4.637	2.811	8.066
2014	154	438	39	4.394	3.005	8.030
2015	142	398	37	4.114	2.692	7.383
2016	119	205	22	1.889	1.444	3.679
Total Geral	3.107	6.225	649	63.201	27.951	101.133

Fonte: elaborado pelo autor, baseado em dados do MINC (2018 – Salic.net)

Como se observa, o montante em valores de projetos no Sudeste é muito superior ao das demais regiões do país. Quando se trata de quantitativo de projetos incentivados, a região Sul ainda se distancia um pouco mais das demais regiões, mas, ainda assim, longe da região Sudeste.

O segundo aspecto marcante da Lei Rouanet diz respeito ao tipo de empresa incentivadora. De 1996 até os dias atuais, houve um aumento da participação privada. De acordo com os quadros a seguir apresentados, observa-se a mudança no panorama com aumento da participação privada nesse tipo de atividade. Em 1996, era majoritário o nível de investimento público na cultura, representado pelas empresas de telecomunicações do Sistema Telebrás (GANGEMI, 2006; FARIA; GANGEMI, 2006). A partir do ano 2000, esse quadro começa a mudar, com a Petrobrás, sociedade de economia mista liderando o ranking.

Quadro 4
Principais investidores em cultura no Brasil em 1996

Ranking	Ano 1996	
	Incentivador	Valor (R\$)
1	Sistema Telebrás	26.848.000,00
2	Petrobras	19.405.000,00
3	Banco Real	8.734.000,00
4	Banco Itaú S/A	6.522.000,00
5	Bradesco	5.472.000,00
6	Souza Cruz	5.242.000,00

Ano 1996		
Ranking	Incentivador	Valor (R\$)
7	Eletróbrás	4.823.000,00
8	Volkswagen	4.618.000,00
9	UNIBANCO	3.729.000,00
11	Banco do Brasil	2.975.000,00
15	BNDES	1.983.000,00
16	USIMINAS	1.789.000,00
18	Shell do Brasil S/A	1.663.000,00
20	Globo Ltda.	1.390.000,00

Fonte: elaborado pelo autor, baseado em dados do MINC (2018 – Salic.net)

Quadro 5
Principais investidores em cultura no Brasil em 2000

Ano 2000		
Ranking	Incentivador	Valor (R\$)
1	Petrobras	56.386.000,00
2	Banco Itaú	20.279.000,00
3	Pão de Açúcar	11.141.000,00
4	Eletróbrás	10.927.000,00
5	Bradesco	9.593.000,00
6	BNDES	9.430.000,00
7	Brasil Telecom	8.310.000,00
8	Banco do Brasil	7.058.000,00
9	Souza Cruz S/A	5.640.000,00
10	UNIBANCO	5.391.000,00
11	Volkswagen do Brasil Ltda	4.900.000,00
12	Embratel	4.640.000,00
16	Telemar Norte Leste	3.719.000,00
22	Gerdau S/A	2.321.000,00

Fonte: elaborado pelo autor, baseado em dados do MINC (2018 – Salic.net)

Quadro 6
Principais investidores em cultura no Brasil em 2005

Ano 2005		
Ranking	Incentivador	Valor (R\$)
1	Petrobrás	171.415.046,63
2	Banco do Brasil	26.973.175,59
3	Vale do Rio Doce	21.488.848,22
4	Gerdau	16.838.994,18
5	Eletróbrás	15.930.732,81
6	Usiminas	11.374.797,93
7	Banco Itaú	9.386.428,20
8	Banco Bradesco	9.281.839,62
10	Unibanco	7.668.324,87
12	Telemar Norte Leste S/A	7.240.202,99
17	Souza Cruz	5.664.200,37
19	BNDES	5.088.930,16
20	Pão de Açúcar	4.923.517,73
24	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos	4.496.600,00

Fonte: elaborado pelo autor, baseado em dados do MINC (2018 – Salic.net)

Quadro 7
Principais investidores em cultura no Brasil em 2009

Ano 2009		
Ranking	Incentivador	Valor (R\$)
1	Petrobras	143,873,927.16

Ano 2009		
Ranking	Incentivador	Valor (R\$)
2	Itaú Unibanco Holding	68,001,380.28
3	Vale do Rio Doce	50,393,642.22
4	Bradesco	49,119,325.70
5	Banco do Brasil	40,425,261.11
6	Eletrobras	37,175,065.79
7	Banco Nacional de Desenvolvimento – BNDES	31,676,306.12
10	Ambev	14,174,471.52
11	Santander	13,831,909.98
12	Telemar	12,310,470.00
17	Caixa Econômica Federal	8,807,375.93
18	Souza Cruz S/A	8,451,774.00
19	Gerdau	8,182,853.19
21	Volkswagen	7,377,619.60

Fonte: elaborado pelo autor, baseado em dados do MINC (2018 – Salic.net)

No entanto, o setor privado não supera o público em termos de valores investidos. Por mais que exista a crítica comumente proferida de que a Lei Rouanet está transferindo a gestão de projetos culturais para interesses do setor privado, o quadro apresentado é que isso não é correto. Ainda predominam, em termos financeiros, investimentos de empresas públicas em cultura baseados na Lei Rouanet.

O aumento de investimentos do setor privado em cultura, motivado, entre outros fatores, pela política cultural pautada nas leis de incentivo, coincide com a redução da participação direta do Estado nesses investimentos (MINC, 2018; SOUZA; ALEM, 2016). Apesar disso, empresas estatais ainda representam grande percentual do que é investido nesse tipo de produto (conforme visto nos quadros anteriormente apresentados). Observa-se que, mesmo com o desmantelamento do Sistema Telebrás, as empresas de telefonia continuam com expressivos investimentos em produtos culturais. Pode-se atribuir ao setor privado importância equivalente ao setor público no que diz respeito a esses investimentos, mesmo após as privatizações da década de 1990.

Seja público ou privado, é inegável que o direcionamento empresarial pauta esse tipo de investimento, sem uma política cultural que molde essa atuação de forma direcionada. A orientação das leis de incentivo não segue preceitos focados em mitigar problemas da área. O modelo baseado nas leis de incentivo pulveriza o incentivo na cultura na forma de projetos desconectados de uma política maior, de longo prazo, e inverte a ordem entre oferta e demanda pelos serviços de cultura, que são definidos pela agenda empresarial, e não de um determinado governo ou com base na demanda da população ou região que necessita de cultura.

O modelo de gestão da cultura pautado nas leis de incentivo está calcado no retorno de imagem e demais ganhos de caráter simbólico e estratégicos que os projetos culturais possibilitam aos seus investidores empresariais (GANGEMI, 2006; FARIA; GANGEMI, 2006). Ao investirem em cultura, empresas privadas buscam ampliar seu foco de atuação e resultados, na busca de maior simpatia e aproximação de seus consumidores (BECKER; 2003; BETTS, 2003; ALMEIDA, 1993), tendo em vista o poder simbólico da cultura e sua importância no imaginário coletivo da sociedade (ORTIZ, 1994; BOTELHO, 2017), motivados, ainda, por contrapartidas fiscais, de retorno financeiro e de visibilidade da marca (GANGEMI, 2006; FARIA; GANGEMI, 2006)²⁶.

A terceira grande questão que se apresenta frente ao contexto de domínio das políticas públicas de cultura baseados nas leis de incentivo diz respeito às áreas da cultura que obtêm o maior volume de recursos captados por área, conforme segmentação adotada pelo próprio Ministério da Cultura.

Não há, a priori, um direcionamento ou metas mínimas estabelecidas por segmento cultural para que se captem recursos. E, entre os projetos incentivados, pouco se fala em integração da atuação ou mesmo em sinergias possíveis entre os projetos. Não se trata de pôr fim às leis de incentivo. Como principal modelo para a cultura, seria, inclusive, irresponsável militar por essa causa. Ao mesmo tempo, observa-se que existem muitos caminhos para os quais esse modelo pode evoluir e contribuir mais com a área.

Governos posteriores, mesmo com toda a crítica ao modelo pautado nas leis de incentivo à cultura, e sob argumentos de mudança anunciada, não fizeram com que este deixasse de ser o grande pilar das políticas culturais no Brasil, conforme mais bem apresentado na última seção deste capítulo.

A esse respeito, o autor argumenta que ainda não se encontrou o real objetivo para com as leis de incentivo, ora menosprezando seu papel, ora exacerbando sua função social. Um grande desafio ainda enfrentado pelos gestores nacionais da

²⁶ Conforme argumentam os referidos autores, a cultura pode desempenhar papel de impulsionar determinada atividade econômica quando se associa a ela, conforme indica a abordagem vinculada ao marketing cultural (BECKER; 2003; BETTS, 2003; ALMEIDA, 1993). Além disso, por sua abrangência e importância ressaltada por diversos autores, dentre os quais se usa como referência Ortiz (1994) e Botelho (2017) por suas abordagens amplas a esse respeito, a associação entre o mundo das empresas e o campo da cultura acabam por ampliar o leque de opções desse tipo de resultados e que muitas vezes não são reconhecidos pela literatura dominante e/ ou são tratados como pauta de importância estratégica dentro de organizações (GANGEMI, 2006; FARIA e GANGEMI, 2006).

cultura é a realização de ajustes visando ao aproveitamento das potencialidades das leis de incentivo na montagem de um sistema de financiamento nacional de cultura em que seja possível conciliar os diferentes interesses (movimentos sociais, empresas, governos) possibilitando e incentivando maiores contrapartidas privadas, incluindo-se contrapartidas sociais, mecanismos de desconcentração regional na utilização dos recursos incentivados e mecanismos que permitam a orientação de recursos conforme prioridades setoriais do Estado, em uma visão de médio e longo prazo.

1.4 A ERA DAS PARCERIAS

1.4.1 A busca de novos modelos para gestão da cultura

Nos anos 2000, o Estado no Brasil se volta para a tentativa de inclusão social e cultural de uma parcela da população desfavorecida econômica e socialmente a partir do fortalecimento de programas governamentais destinados, por exemplo, à redistribuição de renda, à geração de trabalho, ao acesso à habitação e, por conseguinte, à cultura. Tentativa, pois a concretização de tal ideal se mostra hoje ainda bastante distante do que se anunciava no início dos anos 2000²⁷.

De todo modo, a alternância da presidência e a mudança de foco na gestão pública nacional também significaram mudanças para a área da cultura. Em 2003, Gilberto Gil assume como ministro da Cultura no governo Lula e anuncia uma série de mudanças, entre elas a aprovada pelo Decreto 4.805/2003 indicando maior racionalização da área com propostas de fortalecimento das ações governamentais diretas para a cultura. Uma das ações foi o investimento em editais públicos de financiamento de projetos e a elaboração do Plano Nacional de Cultura, instituído pela Emenda Constitucional 48/2005, incluindo a necessidade de criação do Sistema Nacional de Cultura (SNC) como sustentador do Plano.

Na gestão de Gilberto Gil, foi retomada a ideia de construção de uma política cultural nacional (CALABRE, 2005; 2009) e sua gestão divulgou seus principais objetivos para a área: “retomar o papel constitucional do Ministério como órgão

²⁷ Sobre as metas do Plano Nacional de Cultura e sua evolução desde seu acompanhamento, recomenda-se consulta ao site do Ministério da Cultura MINC (BRASIL, 2015) e do próprio Plano Nacional de Cultura, <http://pnc.cultura.gov.br/> (Brasil, 2015).

formulador, executor e articulador de uma política cultural nacional, completar a reforma administrativa e a capacitação institucional para operar a política e obter os recursos indispensáveis à implementação desta política” (CALABRE, 2009, p.125).

A partir de 2003, há um fortalecimento no discurso para as mudanças na área, mas ainda se alongou até se tornar palpável. O Plano Nacional de Cultura só veio a se tornar realidade a partir de 2010, com a Lei 12.343/2010, com suas respectivas metas aprovadas em 2011 e previsão de 10 anos de duração.

O Plano Nacional de Cultura (PNC) e seus indicadores e metas deveria ser

o documento base a partir do qual o governo deverá pautar, nos próximos 10 anos, o direcionamento das ações públicas de cultura [...] elaborado em conformidade com o artigo 215 da Constituição Brasileira, que determina que: “o Estado garantirá a todos o pleno exercício dos direitos culturais e acesso às fontes da cultura nacional, e apoiará e incentivará a valorização e a difusão das manifestações culturais”.

(CALABRE, 2012, p. 9).

Já o Sistema Nacional de Cultura só foi aprovado em 2012, mas conquistou um importante marco de mudança no texto constitucional. A Proposta de Emenda à Constituição (PEC) 34/2012 foi aprovada em setembro de 2012, acrescentando o artigo 216-A ao texto da Carta Magna, criando o SNC e propondo transparência e mais controle para a área da cultura, com a implantação dos conselhos de cultura, fundos de cultura e outras formas de participação pela sociedade nas políticas públicas²⁸.

²⁸ Art. 216-A. O Sistema Nacional de Cultura, organizado em regime de colaboração, de forma descentralizada e participativa, institui um processo de gestão e promoção conjunta de políticas públicas de cultura, democráticas e permanentes, pactuadas entre os entes da Federação e a sociedade, tendo por objetivo promover o desenvolvimento humano, social e econômico com pleno exercício dos direitos culturais.

§ 1º O Sistema Nacional de Cultura fundamenta-se na política nacional de cultura e nas suas diretrizes, estabelecidas no Plano Nacional de Cultura, e rege-se pelos seguintes princípios:

- I – diversidade das expressões culturais;
- II – universalização do acesso aos bens e serviços culturais;
- III – fomento à produção, difusão e circulação de conhecimento e bens culturais;
- IV – cooperação entre os entes federados, os agentes públicos e privados atuantes na área cultural;
- V – integração e interação na execução das políticas, programas, projetos e ações desenvolvidas;
- VI – complementaridade nos papéis dos agentes culturais;
- VII – transversalidade das políticas culturais;
- VIII – autonomia dos entes federados e das instituições da sociedade civil;
- IX – transparência e compartilhamento das informações;
- X – democratização dos processos decisórios com participação e controle social;
- XI – descentralização articulada e pactuada da gestão, dos recursos e das ações;
- XII – ampliação progressiva dos recursos contidos nos orçamentos públicos para a cultura.

§ 2º Constitui a estrutura do Sistema Nacional de Cultura, nas respectivas esferas da Federação: I – órgãos gestores da cultura; II – conselhos de política cultural; III – conferências de cultura; IV –

Conforme aponta Rubim (2010), o discurso não correspondeu à prática efetiva (RUBIM, 2010; TRIDA, 2013; ZUGLIANI, 2016). Foram semeadas propostas inovadoras, mas uma mudança efetiva para a área da cultura ainda se arrasta. Alguns dos números divulgados pelo próprio MINC mostram esse desafio e o caminhar em marcha lenta. O acompanhamento das metas do plano nacional de cultura e sua transparência na internet são um avanço enorme ante o cenário apresentado no século passado. Porém, os resultados do plano e o monitoramento dos indicadores mostra que muito ainda precisa ser feito²⁹³⁰. Apesar do sistema de monitoramento implantado, poucas metas estão apontando para um desfecho satisfatório no prazo de 2020.

A crítica é que a Administração Pública não demonstrara a evolução no ritmo necessário para vencer os obstáculos burocráticos ou garantir efetividade no modelo.

Inobstante toda a pauta reformista, passadas quase duas décadas, o quadro da gestão federal de cultura se mostra intacto no que toca à burocracia clássica, mantendo na máquina pública, direta e indireta, métodos de gestão característicos da primeira reforma administrativa. Ou seja, não há parcerias na forma produzida pelo modelo de OS, tampouco são perfilhados mecanismos inerentes da NGP [novo gerencialismo público]

(ZUGLIANI, 2016, p. 72)

Sob influência da crise financeira internacional de 2008 e mais fortemente após a crise política e financeira no Brasil em 2014, com a ruptura na gestão da então presidente Dilma Rousseff com sua deposição do cargo (*impeachment*) e as sucessivas alternâncias na gestão da pasta da Cultura, o direcionamento para a área da cultura e a continuidade nas ações culturais de forma integrada que pudessem dar uma cara de política nacional à Cultura não passaram por uma estruturação ou tiveram a necessária continuidade. Para ilustrar essa falta de continuidade, desde 2011 já passaram oito ministros pela pasta.

Esses fatos contribuem ainda mais para um esvaziamento da cultura como área de foco dos investimentos e gastos públicos. Isso representa movimento

comissões intergestores; V – planos de cultura; VI – sistemas de financiamento à cultura; VII – sistemas de informações e indicadores culturais; VIII – programas de formação na área da cultura; e IX – sistemas setoriais de cultura. § 3º Lei federal disporá sobre a regulamentação do Sistema Nacional de Cultura, bem como de sua articulação com os demais sistemas nacionais ou políticas setoriais de governo. § 4º Os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão seus respectivos sistemas de cultura em leis próprias. (BRASIL, 1988 – PEC 34/2012)

²⁹ Ver: <<http://pnc.cultura.gov.br/>>.

³⁰ Vide nota 27.

contrário ao que se observa em outros países e contextos, conforme ressaltou Calabre ainda em 2005:

Ocorre hoje, em nível mundial, um processo de valorização cada vez maior do papel da cultura nas sociedades em um mundo globalizado. Os processos culturais vêm sendo considerados importantes sejam como fontes de geração de renda e emprego, sejam como elementos fundamentais da configuração do campo da diversidade cultural e da identidade nacional. Os diálogos no campo das políticas culturais devem ocorrer nas mais diversas direções, entre os tempos e os espaços geográficos, entre as diferentes formas de ver e de fazer.

(CALABRE, 2005, p. 10)

A área da cultura se configura como uma área múltipla, interdisciplinar, que busca referências em diferentes áreas e igualmente contribui e interfere em outros campos do conhecimento (COELHO, 1999 e 2008; RUBIM, 2010; BOTELHO, 2017; SOUZA, 2012; ORTIZ, 1994; REIS, 2007).

A Lei Rouanet, apesar de sofrer críticas, e o modelo de gestão da cultura fortemente embasado nas leis de incentivo ainda são o carro-chefe do que se convencionou chamar de política pública de cultura no Brasil.

Diante de tantos questionamentos e desafios, as parcerias contratuais passam a ser o foco representadas pelas OS e OSCIP, bem como a atuação das entidades regulatórias, reforçando a característica de um estado polimorfo e “transformacionalista”. É como se nesse contexto de aparente dominação pelas forças de mercado e descaso por parte dos governantes emergissem novos atores, fortalecidos justamente pelo novo ambiente que se apresenta, podendo trazer benefícios e incentivar o desenvolvimento de economias e culturas locais (SORENSEN, 2006; WEISS, 2003) a partir de novos arranjos e modelos de gestão mistos.

Com base no modelo de gestão de empreendimentos culturais por meio de parcerias entre os setores, conforme será apresentado na próxima seção, é como se os bens e serviços culturais de uma região menos abastada, uma vez transformados em produtos globais, passassem a influenciar outros produtos ou manifestações culturais locais a manterem suas raízes ou ele mesmo recuperar sua motivação inicial.

No Brasil, produtos e serviços culturais têm sido de forma crescente gerenciados por modelos de gestão misto, com participação do Estado e da iniciativa de mercado sem fins lucrativos (ZUGLIANI, 2016; FINGUERUT; GANGEMI; OSIAS;

2014; PONTE, 2012), adaptando-se a uma realidade dada inicialmente como destruidora. Essa nova amarração do modelo de gestão pode acabar adequando-se a esses novos produtos e serviços culturais, seja do ponto de vista sociocultural, por meio da promoção do acesso e da disseminação de novas práticas culturais (BUENO; LOPES, 2011; FIORE et al, 2011; WARNIER, 2003).

1.4.2 A consolidação de um modelo: uma tentativa

Há pelo menos 20 anos, no início da década de 1990, fatos como a adequação à nova Constituição de 1988, o impeachment do presidente Fernando Collor de Mello e a proposta inovadora do Plano Real ilustram a busca por um cenário de desenvolvimento nacional factível com as promessas de crescimento social e econômico. Em 1995, por meio do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado – MARE, foi defendido o 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” por intermédio de uma nova organização administrativa do Estado brasileiro (BRASIL, 1997; BRASIL, 1995).

Os diagnósticos apresentados à época foram fundamentais para justificar a proposta de Emenda Constitucional – futuramente aprovada EC 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” (BRASIL, 1995, p. 7).

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

Em 1998, a Lei Federal 9.637 criou uma nova figura institucional, as Organizações Sociais – OSs. Tratou-se de esforço no sentido de dar ao aparelho do Estado flexibilidade, agilidade e abertura à participação da sociedade civil. Seu propósito foi o de permitir e incentivar a publicização, ou seja, a produção não lucrativa

pela sociedade de bens e serviços públicos não exclusivos do Estado, notadamente o ensino, pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico, proteção e preservação do meio ambiente, cultura e saúde.

A referida lei prevê a possibilidade de o Poder Executivo Federal atribuir a determinadas entidades sem fins lucrativos – associações e fundações privadas – o título de Organização Social (OS), caso tais entidades atendam os requisitos legais e haja juízo favorável por parte do ente público. Tal título, uma vez reconhecido a uma entidade, lhe garante alguns benefícios e lhe dá acesso a certas oportunidades, sendo a mais relevante a de poder celebrar com a Administração Pública contratos de gestão para desenvolvimento de ações e projetos de interesse público.

(NEUMAYR; LARA, 2017, p. 21)

Na sequência, em 1999, a Lei 9.790, regulamentada pelo Decreto 3.100/1999, deu origem no âmbito federal às Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), no universo do Terceiro Setor, em organizações com finalidade pública, qualificadas para tal, desde que atendidos os objetivos sociais e normas estatutárias requeridos pela respectiva lei. Entre tais organizações se habilitam pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, regidas pelo princípio da universalização dos serviços, no respectivo âmbito de atuação (federal, estadual ou municipal), com pelo menos uma das seguintes finalidades:

- I – promoção da assistência social;
- II – promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico;
- III – promoção gratuita da educação, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei;
- IV – promoção gratuita da saúde, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei;
- V – promoção da segurança alimentar e nutricional;
- VI – defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável;
- VII – promoção do voluntariado;
- VIII – promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza;
- IX – experimentação, não lucrativa, de novos modelos sócio-produtivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito;
- X – promoção de direitos estabelecidos, construção de novos direitos e assessoria jurídica gratuita de interesse suplementar;
- XI – promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais;
- XII – estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos que digam respeito às atividades mencionadas neste artigo

(BRASIL, 1999, Lei das OSCIPs)

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.

Por meio do contrato de gestão ou do termo de parceria, entidades privadas sem fins lucrativos ficam incumbidas de realizar ações de interesse público que, em princípio, poderiam ser executadas pela própria administração pública. A forma de avaliar o desempenho de uma OS ou OSCIP na condução de seus escopos se dá por intermédio do controle de resultados, isto é, acompanhamento de indicadores e metas estabelecidos no início do modelo de parceria entre as partes “mediante a comparação daquilo que foi prometido com o que foi efetivamente entregue” (NEUMAYR; LARA, 2017, p. 21).

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, conforme se evidencia pela evolução dos marcos legais dos entes federados com essa finalidade.

O terceiro setor, tem se fortalecido como grande representante na gestão da cultura, buscando suprir lacunas não preenchidas por nenhuma das outras instâncias e que vem mostrando resultados promissores. As novas relações institucionais, mercadológicas e tecnológicas (PONTE, 2012) multiplicaram as potencialidades associadas somando vultuosos recursos financeiros, refletindo ainda na busca por maior profissionalização da área, geração de renda e de empregos específicos e incremento de áreas correlatas, ou cadeias produtivas.

De acordo com dados da RAIS (Ministério do Trabalho), de 2006 a 2015 houve um aumento de 29,5% do número de organizações do terceiro setor (considerando apenas estabelecimentos ativos) que lidam com objetos culturais³¹. O setor privado teve um incremento da ordem de 25%. Já na área pública o movimento foi inverso, com redução de 21,5% no acumulado do número de empreendimentos voltados para atividades culturais.

³¹ Para esta análise, o autor fez um filtro na base de dados da RAIS a partir dos estabelecimentos com atividades finalísticas voltadas para algum objeto cultural, das diferentes cadeias produtivas existentes na cultura e fez a diferenciação de acordo com as diferentes naturezas jurídicas declaradas.

Vale destacar que, apesar da redução entre 2006 e 2015 no setor Público, houve um aumento de 37,5% em 2015 com relação a 2012.

Quadro 8 - Crescimento percentual do número de estabelecimentos voltados para a Cultura
(acumulado, por setor. De 2006 a 2015)

Setor de atuação	2006	2009	2012	2015
Privado	8,50%	24,82%	24,86%	
Público	1,19%	-42,86%	-21,43%	
Terceiro Setor	13,92%	29,76%	29,50%	

Fonte: Elaboração própria com base na RAIS, 2015 – Ministério do Trabalho e Emprego

Nota: sem RAIS Negativa

Em geral, são organismos voltados para as áreas de saúde, cultura, educação, ciência, meio ambiente, entre 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 deve ser feita, portanto, via 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 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 empreendimentos 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 ao lucro financeiro para os associados ou administradores, mas garantem um forte e qualificado mercado de trabalho e já absorvem 4,8% do emprego formal (ver IBGE, 2010) no Brasil, em especial nas grandes cidades, e ainda contam 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 na área pública, tornando-se uma opção, por meio de contratos de gestão e de termos de parceria, para oferecer à sociedade uma nova perspectiva ao gerenciamento de atividades culturais, com diversas experiências exitosas. Nesse contexto, e a exemplo de experiências bem-sucedidas, 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 por meio 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.

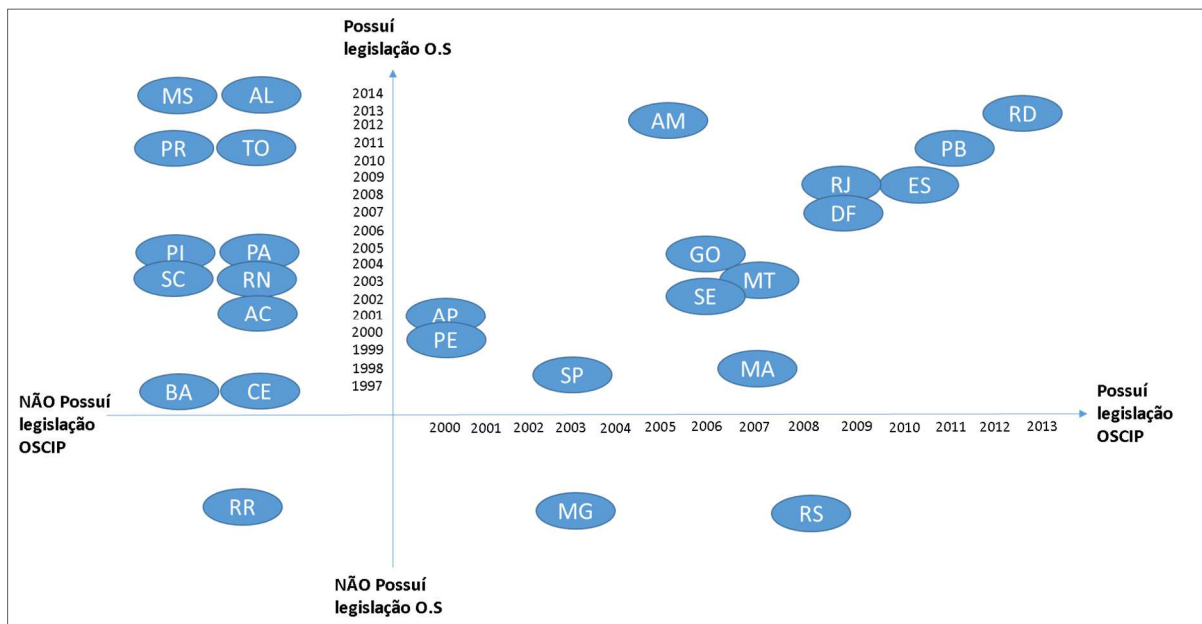
Esse mecanismo de gestão de espaços públicos inovou pois pressupunha seu controle estratégico e operacional sem que isso significasse a privatização do bem público em sua essência. Foi o que ficou conhecido como publicização da cultura e dos seus respectivos empreendimentos culturais.

Esse movimento ganhou força no início dos anos 2000 quando a quase totalidade dos equipamentos públicos de cultura do Estado de São Paulo passou a ser gerida pelas organizações sociais (OS). No ano de 2014, esse modelo de gestão representou cerca de R\$ 1 bilhão transferidos da iniciativa pública para os gestores dos equipamentos culturais paulistas.

Considerando os quase 16 anos desde a promulgação da lei federal de O.S (Lei Federal nº 9.637/98) é significativo constatar que 23 estados brasileiros já possuem sua legislação própria de O.S e outros 15 estados possuem legislação de OSCIP. Apenas o estado de Roraima não possui nenhuma legislação de O.S/OSICP.

(CAMPOS; CAIQUE; PEREIRA, 2017, p. 161)

Figura 3 - Distribuição dos estados brasileiros quanto ao Marco Legal de OS/OSCIPs



Fonte: CAMPOS; CAIQUE; PEREIRA, 2017, p. 166

Esse cenário indica que o modelo de parcerias, via OS ou OSCIP, tem se fortalecido como uma alternativa promissora para a gestão de empreendimentos culturais sem os problemas latentes vividos diretamente pela administração pública e ainda com uma dose de interesse coletivo, fruto do Terceiro Setor, ofuscando, aparentemente, o viés mercadológico do setor privado.

Da mesma forma, poderíamos entender que existe um terreno fértil para uma atuação mais abrangente das organizações do terceiro setor que se profissionalizaram e estão aptas para firmar parcerias em estados e municípios distintos dos de suas sedes.

(CAMPOS; CAIQUE; PEREIRA, 2017, p. 167)

Uma análise mais detalhada revela que persistem diversos desafios e obstáculos no complexo cenário das parcerias. Podem-se identificar desafios no

ambiente em que são celebrados os contratos de gestão e também intrínsecos à própria organização. A seguir, são elencados alguns desses desafios.

O primeiro deles, refere-se à ideal unificação ou sistematização das legislações de forma que pudessem ser tratadas de forma complementar, e não de forma díspare a ponto de prejudicar a constituição empresarial das organizações e de seus respectivos Conselhos. Inexiste reciprocidade de tratamento nas legislações das organizações sociais e das OSCIPs e alguns de seus aspectos divergem em termos de orientação e direcionamento. Dito de outra forma, a pulverização de marcos regulatórios nos âmbitos federativos ocorreu de forma desregulamentada e impede a unificação dos modelos colocados em prática.

Um exemplo bem ilustrativo dessas incompatibilidades é a exigência da lei federal de que um membro do conselho de administração da entidade seja representante do poder público. Como vários estados e municípios não seguem essa mesma orientação, as organizações não conseguem estabelecer uma estrutura de governança que atenda a ambas as exigências e fica impedida de obter títulos em diferentes locais.

(CAMPOS; CAIQUE; PEREIRA, 2017, p. 167)

Outro ponto remete ao fato de que a adoção do modelo de parceria demanda, como o próprio nome sugere, uma revisão dos papéis e responsabilidades dos atores envolvidos, que devem, por princípio, estarem aptos e dispostos para exercer essa parceria. Ao administrador público, deve-se restringir a formulação da política pública e o acompanhamento e controle dos resultados. Já a apresentação do resultado caberá à organização parceira, que deve estar ciente de que tem de entregar resultado para a sociedade e fazê-lo de maneira transparente e eficiente.

No ambiente interno da organização, o desafio está em tornar o princípio da transparência um valor para toda a entidade, como base para orientar todas as ações que norteiam a aplicação do recurso público executado [...]. Uma OS, ao celebrar um contrato de gestão, tem como uma de suas primeiras obrigações a publicação de um Regulamento ou Manual de Compras e Contratações, sendo que na maioria das leis este prazo de publicação é de noventa dias. Neste documento devem estar previstas as diretrizes gerais que nortearão todos os processos de compras que a entidade realizará para a execução das atividades concernentes ao objeto contratualizado, além das diretrizes para contratação de serviços. Como o recurso recebido pela OS, via contrato de gestão, tem natureza de recurso público, um dos pilares deste documento deve ser a observância aos princípios da Administração Pública, quais sejam legalidade, legitimidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade, razoabilidade, eficácia e da eficiência [...].

Logo, uma OS deve sempre ter em mente que a utilização dos recursos recebidos deverá ser pautada por procedimentos prévios que respeitem aqueles princípios. Assim, o desafio da transparência de uma OS está em mostrar “o que faz” com os recursos recebidos e “como faz”, sempre tomando por base todos aqueles princípios.

(NEUMAYR; LARA, 2017, p. 30)

Mais um tópico bastante recorrente e que ao longo da tese será mais bem explorado diz respeito à insegurança jurídica. Estabelecer um contrato de parceria, com duração de cerca de cinco anos requer um planejamento e uma responsabilização das partes envolvidas. A maior parte dos marcos regulatórios garante para o administrador público tal garantia, mas ao parceiro privado são mais deveres do que direitos. Um exemplo é a crise política e financeira de 2014: o governo do Estado do Rio de Janeiro retrocedeu na adoção deste modelo e, até que fossem rescindidos dois contratos de gestão com parceiros distintos, foram reduzidos os repasses, ocorreram atrasos nos pagamentos e brigas judiciais como decorrência desse processo.

O primeiro ciclo de cinco anos de gestão do MAR, por parte do Instituto Odeon, relacionou-se com quatro diferentes secretários de Cultura. Em 2017, a relação foi (re)estabelecida, dessa vez com uma nova gestão municipal, eleita para os quatro anos seguintes. O que se espera, não apenas para o MAR e para o modelo, mas para todos os projetos que atravessam os governos, é que esses projetos sejam cada vez mais perenes diante dos ciclos políticos, trazendo os ganhos que se esperam para toda a sociedade. (MELO, 2017, p. 195)

Sobre o modelo de gestão da cultura, via OS, Zugliani afirma que:

Se não há como manter um contrato em alicerces que não sejam condizentes com a realidade institucional, opte-se imediatamente pela repactuação. O que não pode haver é insegurança jurídica, com consequências à cidadania cultural.

(ZUGLIANI, 2016, p. 176)

Um dos aspectos relacionado ao controle e resultados, tão destravado no modelo de parcerias, está também atrelado à divisão de papéis. Os controles, a priori exercidos pelo Estado, podem acabar se tornando desmedidos e inviabilizar uma parceria profícua e resultados efetivos, uma vez que passe a se deter no controle dos

processos, e não dos resultados, ocasionando uma série de penalidades e sanções à entidade parceira, desestimulando a adoção do modelo.

Um ponto sensível a esta atuação dos órgãos de controle é quanto ao entendimento da finalidade de aplicação do recurso público. Muitas vezes, o exercício do controle destes órgãos vai além da verificação do resultado e observância aos princípios da Administração Pública, confundindo-se com o próprio poder de tomada de decisão que a OS, como gestora e responsável direta pela execução do contrato de gestão, deveria exercer.

Nesse sentido, as OS devem estar atentas à ação dos órgãos de controle. Existe uma tendência de o agente fiscalizador impor sua própria lógica de controle, de acordo com sua percepção sobre o formato de trabalho mais adequado, estando a entidade sujeita à aplicação de sanções ou recomendações corretivas que não vão ao encontro do propósito do modelo de contratualização por resultados.

(NEUMAYR; LARA, 2017, p. 34)

Esses aspectos são desafios adicionais ao modelo de parceria e dão margem para uma série de debates que podem ser reforçados pela análise mais detida sobre seu funcionamento, sua efetividade pautada nos resultados apresentados.

O objetivo da presente pesquisa é justamente contribuir com essa análise crítica e trazer um caso concreto para análise do modelo em questão a partir do Museu de Arte do Rio – MAR.

CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA E INSTRUMENTOS DA PESQUISA: BASES PARA A COMPREENSÃO DO CASO DO MAR

A gestão cultural adotada como campo de análise traz muitos desafios para a pesquisa³². Não se parte de uma resposta pronta (hipótese) a ser confirmada ou refutada. A presente pesquisa argumenta que a gestão cultural passa por muitas contradições e argumentos divergentes e menos por consenso, talvez até por ser um campo em formação, que por isso mesmo recebe influxos, por vezes contraditórios, de várias outras disciplinas. Adentrando o campo, as políticas públicas, segundo definição apresentada no capítulo 1 e seus desdobramentos para o referido campo, refletem programas, projetos e ações na área da gestão cultural nas diferentes esferas de governo, com maior ou menor relação e influência para a atuação das empresas privadas e da sociedade civil e em favor de ações conjuntas e complementares, conforme anuncia o modelo de Gestão por Organizações Sociais, objeto de análise da presente tese.

Conforme se constrói no presente documento, a gestão de empreendimentos culturais por organizações sociais suscita ainda mais debates e dúvidas acerca de sua capacidade em ser adotada como modelo de referência no campo cultural a ser disseminado indiscriminadamente para quaisquer atividades ou empreendimentos culturais, de qualquer natureza, porte ou localidade em que estejam inseridos.

Não se trata de generalizar ou gerar um juízo de valor universal acerca da aplicabilidade e adoção do referido modelo nas práticas do campo da gestão cultural, mas de reconhecer acertos e erros e as melhores condições para adoção de tal modelo, uma vez que sua existência já se dê por consolidada no cenário nacional.

2.1 NOTA METODOLÓGICA

Os métodos têm como objetivo orientar, limitar e racionalizar a atividade inquisitiva por meio da fixação de procedimentos e da sistematização do uso de

³² O campo em si, na acepção de Bourdieu, denota as áreas de produção, circulação e apropriação e troca de bens, serviços, conhecimento e status mantidas pelos atores na disputa pela acumulação de capital, em suas diferentes acepções. Em outras palavras, o campo é um terreno definido em torno de um tipo específico de capital, no caso o cultural, em que os atores que o compõem, a partir de uma distribuição desigual desse tipo de capital, brigam por mais espaço e capital valorado (BOURDIEU, 2007).

formas de argumentação. O método adotado na presente pesquisa parte do pressuposto de que, por não haver interpretação da realidade independentemente de questões concretas, interpretação e aplicação, consiste em um processo unitário, sem a predominância, ou precedência, da teoria sobre a prática³³. O objeto escolhido, da mesma forma, tem ação sobre a metodologia empregada.

O argumento é que, a partir de uma visão crítica do campo da gestão cultural, não se pode assumir um enfoque utilitarista, uma vez que este tem contribuído pouco, ou muito pouco, para a evolução deste campo do conhecimento. Problemas recorrentes e históricos, conforme abordado no capítulo 1, evidenciam que questionamentos apontados já na Era Vargas ainda existem e, como ondas, tomaram a dianteira em outros momentos ao longo do período de análise (MICELI, 1984; SCHWARTZMAN et al, 2000; BOTELHO, 2017).

Para avançar no objeto em pauta, é necessário adotar um método que reconheça as particularidades, limites e desafios que o discurso existente, dominante ou não, reconhece. Porém, para isso, não é possível partir de pressupostos ou testar hipóteses, menos ainda pressupor que sejam universais ou generalizáveis. Com base nessa linha de raciocínio, aprofundou-se no que alguns pesquisadores convencionaram denominar de avaliação de quarta geração (GUBA; LINCOLN, 2011), representando desenhos de pesquisa alternativos ao paradigma convencional dominado pelo positivismo racionalista.

[...] todos esses métodos – da perda de verdades absolutas nas quais possamos fixar nossa esperança, da ambiguidade intolerável, da perda do controle experimental e político, de nossa incapacidade de encontrar soluções amplamente profícuas aos nossos problemas prementes – são em si apenas construções às quais seus construtores estão aprisionados em virtude de sua rígida adesão a suposições que evidentemente sobreviveram a sua utilidade e credibilidade. É precisamente em virtude de nossa preocupação em encontrar soluções universais que não conseguimos enxergar uma maneira de conceber soluções com significado e utilidade locais. É precisamente em virtude de nossa preocupação em ter esse controle que deixamos de dar poder e autonomia às próprias pessoas às quais supostamente estamos tentando servir.

(GUBA; LINCOLN, 2011, p .57)

³³ Sobre a prática de uma pesquisa menos convencional ou positiva e em prol de novas abordagens, em defesa de maior relevância para a ciência, recomenda-se a leitura de GUBA e LINCOLN (2011) e, para uma abordagem e conceitos mais aprofundados de reflexão sobre linguagem e significados, ver GIDDENS (2013).

Suficiente se faz ratificar que a linha adotada para a presente pesquisa é opositora ao paradigma racional-positivista e se aproxima da linha construtivista, considerada como a corrente de pensamento a ocupar o lugar atualmente dominado pelo paradigma lógico-positivista nas ciências (GUBA; LINCOLN, 2011, p. 97), tanto em termos de método quanto em termos de entendimento do campo da gestão cultural.

O método construtivista é a abordagem que propomos para substituir o método científico que caracterizou praticamente todas as avaliações realizadas no século XX. Ela se apoia em um sistema de crenças praticamente oposto ao da ciência; um tipo de sistema de crenças que normalmente é referido como paradigma.

(GUBA; LINCOLN, 2011, p. 57)

A partir desse ponto, são utilizados métodos e técnicas de pesquisa diversos, por meio da triangulação entre eles e seus respectivos resultados, metodologia já defendida em outros momentos e tipos de pesquisa (MANEEM, 1979; EASTERBY-SMITH et al, 1999; GONDIM et al, 2005; VERGARA, 2005; EVERED; LOUIS, 1981; GARCIA; GALLEGO, 2014; ANDREWS, 2007; YIN, 2001; GODOY, 1995a; 1995b; BAUER; GASKELL, 2003; FLICK, 2004; GIL, 2002 entre outros), tais como a análise do discurso³⁴, a abordagem processualista³⁵, a descrição histórica³⁶, o enfoque argumentativo³⁷, além das técnicas de estudo de caso, da realização de entrevistas e da análise bibliográfica, estas três últimas mais bem detalhadas na sequência do presente capítulo.

O olhar para a gestão cultural pretende, portanto, contribuir também com a forma de sua abordagem, seu enfoque, seu olhar, uma vez que se compreende que esse campo está formado, mas não devidamente delineado. Espera-se incorporar pontos de vista baseados no conhecimento já consolidado no campo e nas políticas públicas existentes e integrá-los a outras disciplinas e áreas do conhecimento, de

³⁴ Que melhor compreende e reconhece as dimensões de uma narrativa e os possíveis desdobramentos de um discurso. Ver GREGOLIN (1995).

³⁵ Que reconhece o pesquisador como agente ativo do processo de investigação e por isso a forma como conduz a pesquisa acaba por influenciá-la. Ver GUSSI e OLIVEIRA (2016).

³⁶ Na mesma linha da abordagem processualista, uma vez que há um recontar de uma história, uma narrativa se apresenta, tanto para apresentar os fatos, como caracterizando os vieses representados pela escolha daquela história. Ver GUSSI e OLIVEIRA (2016).

³⁷ Baseado nas contribuições de Frank Fischer, o enfoque argumentativo considera os valores sociais, os argumentos e a narrativa como componentes de uma política social, que devem ser levados em conta. Ver GARCIA e GALLEGO (2014).

acordo com a marca nas ciências sociais. Busca-se responder a algumas lacunas e dar o devido dimensionamento a algumas problemáticas existentes, que têm sido trazidas por praticantes, acadêmicos e pelo senso comum, de forma desorganizada, confundindo e prejudicando a consolidação e relevância do campo.

Vale reforçar que empreender uma análise do campo da gestão cultural de maneira funcionalista baseada em métodos hipotético-dedutivos seria um grande risco. Ao mesmo tempo poderia ser mais confortante (ou simples) para a atividade do pesquisador partir de premissas e pressupostos preconcebidos, criar categorias estanques, testar um resultado previamente anunciado e considerar variáveis limitadas do ambiente em questão. No entanto, na visão do autor, essa opção limitaria as possibilidades de contribuição teórica e prática de um assunto que se julga complexo dada sua vasta abrangência, áreas do conhecimento com as quais faz interface e pela importância que é atribuída ao campo da gestão cultural. Ao adotar construtos previamente e claramente delineados, acaba-se por delimitar ou mesmo restringir as possibilidades de resposta ou de contribuição para uma dada prática social. Nas palavras de Guba e Lincoln

Quando as avaliações se centram em objetivos, decisões ou efeitos predeterminados, seus resultados devem ser necessariamente restritos e, formalmente, bastante previsíveis.

(GUBA; LINCOLN, 2011, p. 64)

Busca-se enriquecer o campo da gestão cultural, e mais amplamente disciplinas das áreas de ciência política, administração e de artes, e as práticas correspondentes no campo da gestão cultural a partir do objeto de análise.

Com relação ao campo da gestão cultural e conforme indicado no capítulo 1, reconhece-se a sua fragilidade histórica, inclusive na realização de pesquisas e aprofundamentos acadêmicos. Isso ocorre, conforme defendido na presente tese, não pela ausência de conhecimento aplicável ou já existente nas ciências sociais que pudessem ser adotados para esta disciplina, mas pela ausência de recursos destinados a esse tipo de aprofundamento, associado a uma falta de interesse, vocação ou maturidade de praticantes da área por temáticas que associem gestão, políticas públicas, cultura e arte. Isto é, além do anunciado e recorrente discurso de afastamento entre teoria e prática em administração (MOTTA, et al, 2006; VIEIRA; ZOUAIN, 2005; BASTOW et al, 2014; entre outros), o campo da gestão cultural carece

propriamente de um aperfeiçoamento específico voltado aos praticantes e acadêmicos interessados nesse segmento. Faltam, por exemplo, indicadores de gestão específicos para lidar com as particularidades de um campo tão rico e complexo, mas não pela ausência de ferramentas para formulação dos indicadores em sí, outrossim pela falta de uma atuação mais interessada por parte de gestores culturais, públicos e privados, por um olhar mais crítico da sociedade e por uma atenção mais detida e compromissada com a relevância acadêmica dessa área por parte de pesquisadores e instituições acadêmicas associadas.

A pesquisa foca, portanto, na realização de uma análise acerca da gestão de empreendimentos culturais por organizações sociais, a partir do caso do Museu de Arte do Rio, e intenciona-se em seus resultados gerar valor para o campo da cultura como um todo.

Para alcançar esse pretendido valor, deve-se, igualmente, partir de escolhas não isentas de valores. Não há pesquisa sem intencionalidade, sem viés e sem impregnação teórica, conforme ratificado por Guba e Lincoln (2011).

Os valores introduzem-se na investigação em decorrência das escolhas pessoais do investigador (com frequência em consonância com os valores do financiador, do patrocinador ou de outras personalidades do grupo de interesse). [...]. Deve-se conceder aos valores um lugar central na investigação humana porque eles se aproximam mais da essência da humanidade do que a maioria das outras características humanas. Os valores oferecem fundamento para a atribuição de significados e a compreensão; um programa construtivista interpretativo não pode desempenhar seu papel sem eles.

(GUBA; LINCOLN, 2011, p. 116)

O processo de realização da pesquisa é, em si, um ato político por natureza, que demanda escolhas, desde o objeto, a metodologia e as correntes conceituais com as quais se pretende trabalhar. A natureza não está a serviço de sua descoberta nem mesmo para as ciências naturais (GUBA; LINCOLN, 2011; GARCIA; GALEGO, 2014; GUSSI; OLIVEIRA, 2016; RODRIGUES, 2016).

Os objetos não têm a capacidade de se apresentarem ao mundo de forma “verdadeira” e isenta. Eles dependem da interação entre pesquisador e objeto. No entanto, a história deste objeto e o conhecimento acerca de sua evolução, como era e como chegou até o ponto em análise, fornece insumos relevantes para sua reconstituição, ao olhar do pesquisador (GUBA; LINCOLN, 2011, p. 80).

Esse é o caminho que se buscou ao ser apresentada, no capítulo 1, uma visão histórica da evolução das políticas públicas de cultura no Brasil, evidenciando contradições e lacunas de um campo em constante modificação. Igualmente, ao adotar um caso único de análise, em recorte temporal determinado, conforme exposto a partir desse capítulo, busca-se a concatenação de fatos e a reconstrução do processo histórico a partir da narrativa e das percepções dos atores do campo.

Se, por um lado, nega-se a perspectiva convencional dominante nas ciências sociais e humanas, busca-se, por outro, atribuir à cultura um subjetivismo associado a fatos históricos vinculados a políticas públicas de cultura. Ao apresentar uma perspectiva histórica desde a Era Vargas, adota-se a noção de que o contexto e o processo de formação desse tipo de política pública são extremamente relevantes e necessários para empreender uma análise acerca do campo da gestão cultural. Nessa direção, entende-se a cultura em sua dimensão sociológica (BOTELHO, 2017), mais focada nas práticas e manifestações culturais e artísticas do dia a dia do ser humano, como um *locus* de prática profissional e também de fruição de sentidos. Esse é um tipo de abordagem emergente (GUBA; LINCOLN, 2011, p. 65).

Indo adiante, busca-se a compreensão do processo de gestão de um empreendimento cultural por um período determinado visando algum grau de factibilidade para a presente tese. Ao propor a análise de um caso particular (estudo de caso), ouvindo interlocutores, agentes participantes da realidade do objeto sob investigação, grupos de interesse, a comunidade e referenciando documentos descritivos e associados à determinada prática, estão sendo consideradas as particularidades e vieses existentes na referida prática social sob investigação. Esse reconhecimento pode ser um primeiro passo para superar as questões apresentadas. Isto é, contribuir com o aperfeiçoamento da teoria e influenciar novas práticas mais relevantes ao campo da gestão cultural, sendo uma das justificativas para a presente pesquisa.

Ao adotar uma análise triangular, torna-se possível visualizar o objeto e as problemáticas levantadas da melhor forma, estando-se condizente com os preceitos da avaliação de quarta geração (GUBA; LINCOLN, 2011), o que não implica estar isento de críticas. Ao propor uma abordagem construtivista, abre-se margem para contestações, segundo as correntes tradicionais, acerca das múltiplas visões que o pesquisador está aberto a fornecer sobre seu objeto de pesquisa.

A visão construtivista defende que a pergunta proferida ao início da pesquisa caberá para um dado contexto e estará limitada a um universo restrito de replicabilidade. Apesar disso, o enfoque dado deverá contribuir para a expansão do campo e do olhar a partir de uma nova e instigante perspectiva. Não se trata e nem se predispõe a negar outras visões sobre o objeto em questão, mas de utilizar as ferramentas necessárias para se empreender a avaliação que se intenciona realizar, conforme pressupõe a abordagem construtivista.

A luta do construtivista é persuadir a ciência reformada e não fazer a pergunta 'Qual construção (teoria, conceito, interpretação) está correta?', mas sim, 'Qual construção parece mais adequada para considerar, da maneira mais esclarecida possível, esse conhecimento construído até o presente – que é em si mutável?'. E, naturalmente, o construtivista esforça-se por se lembrar – e também aos outros – de que aquilo que parece melhor no momento, hoje, pode não apenas não parecer melhor amanhã, mas ser completamente rejeitado. Pois, se o conhecimento é problemático, o imperativo moral supremo das investigações é procurar construções que contestem aquele ou aqueles que atualmente definem e ditam o foco. Dizem que a investigação significa esforçar a mente ao máximo; significa também se esforçar ao máximo para demonstrar que se está equivocado.

(GUBA; LINCOLN, 2011, p. 80)

Isto é, reconhece-se, a priori, uma das fraquezas da ciência e dos conhecimentos, atribuindo-lhes o caráter de temporalidade, finitude, efemeridade. “A avaliação de quarta geração é um processo para conduzir uma avaliação que atenda a duas condições: ela é organizada pelas reivindicações, preocupações e questões dos grupos de interesse e utiliza a metodologia do paradigma construtivista” (GUBA; LINCOLN, 2011, p. 82)³⁸.

³⁸ Esses autores identificam, portanto, nove objetivos deste avaliador: “(1) Identificar todos os grupos de interesse que corram risco na avaliação programada (...); (2) Extrair de cada grupo de interesse suas construções sobre o sujeito-objeto da avaliação e a variedade de reivindicações, preocupações e questões que eles desejam levantar (...); (3) Oferecer um contexto e uma metodologia (hermenêutica-dialética) por meio dos quais diferentes construções, e diferentes reivindicações, preocupações e questões, possam ser compreendidas, apreciadas e consideradas (...); (4) Gerar consenso, tanto quanto possível, com respeito à várias construções e respectivas reivindicações, preocupações e questões. (5) Preparar uma política de negociação com respeito aos pontos sobre os quais não houve nenhum consenso, ou não se chegou a um consenso total (...). (6) Coletar e fornecer as informações indicadas na política de negociação (...). (7) Estabelecer e intermediar um fórum de representações do grupo de interesse no qual a negociação seja possível (...). (8) Elaborar um relatório, provavelmente vários relatórios, para divulgar a cada grupo de interesse qualquer consenso sobre as construções e qualquer resolução acerca das reivindicações, preocupações e questões levantadas pelo grupo (...); (9) Reciclar a avaliação uma vez mais para lidar com as construções não solucionadas e suas concomitantes reivindicações, preocupações e questões.” (GUBA; LINCOLN, 2011, p. 82-85)

O quadro adiante busca sintetizar algumas diferenças entre um sistema de crenças convencionais, pautado majoritariamente na ciência positiva, racionalista e as crenças construtivistas, a partir de 3 esferas, a ontologia, tida como a premissa de pensamento por trás da presente tese, a epistemologia que baliza o aspecto da cientificidade na pesquisa e a metodologia que representa o aspecto mais operacional de como tornar factível a implementação das ideias representadas pelos conceitos anteriores.

Quadro 9 Comparação entre sistema de crenças convencional e construtivista

Crenças convencionais	Crenças construtivistas
<p>Ontologia A ontologia realista sustenta que existe uma única realidade que é independente do interesse de qualquer observador e é regida por leis naturais imutáveis, muitas das quais em forma de causa-efeito. Define-se verdade como um conjunto de postulados isomórfico em relação à realidade</p>	<p>A ontologia relativista sustenta que existem múltiplas realidades socialmente construídas, não governadas por nenhuma lei natural, seja ela causal, ou não. Define-se 'verdade' como as construções mais fundamentadas (quantidade e qualidade das informações) e mais esclarecidamente (intensidade segundo a qual as informações são compreendidas e utilizadas) sobre as quais exista consenso (embora possa haver inúmeras construções subsistentes que atendam simultaneamente a esse critério).</p>
<p>Epistemologia A epistemologia objetivista dualista sustenta que um observador pode (aliás, deve) exteriorizar o fenômeno em estudo, mantendo-se à parte e distante dele (um estado em geral chamado de 'dualismo sujeito-objeto' e rejeitando todo e qualquer julgamento de valor que o influencie.</p>	<p>A epistemologia subjetivista monista sustenta que o investigador e o investigado estão entrelaçados de tal forma que as constatações de uma investigação são a criação literal do processo de investigação. Observe que essa postura efetivamente põe por terra a distinção clássica entre ontologia e epistemologia.</p>
<p>Metodologia A metodologia intervencionista despe o contexto de suas influências (variáveis) contaminadoras (que provocam confusão/confusionais), para que desse modo a investigação convirja para a verdade e explique a natureza tal como na realidade se apresenta e de fato funciona, do que decorre a capacidade de prever e controlar.</p>	<p>A metodologia hermenêutica encerra uma dialética contínua entre iteração, análise, crítica, reiteração, reanálise e assim por diante, dando origem a uma construção conjunto/ articulada (entre todos os indagadores e respondentes ou entre as visões ética e étnica) sobre um determinado caso.</p>

Fonte: GUBA; LINCOLN, 2011, p. 96

2.2 DESENHO DA PESQUISA (MÉTODO DE PESQUISA)

Baseada na corrente construtivista, a investigação se materializa a partir de estudo de caso do Museu de Arte do Rio (MAR), tido como o empreendimento cultural gerido por organização social tal como anunciado pelo objeto. O caso apresentado

guarda ainda a particularidade de ser um tipo de empreendimento, um museu de arte, de grande proporção, relevância e visibilidade.

Busca-se analisar esse caso, considerando essas particularidades, mas com foco no modelo de gestão de empreendimentos culturais de maneira geral. A análise deverá ser composta por narrativas dos atores envolvidos em seu processo, tendo como pano de fundo a discussão dos questionamentos suscitados no capítulo 1 e aplicados ao caso em questão, à sua realidade e às peculiaridades do tipo de empreendimento.

Notadamente, predomina uma abordagem qualitativa. Apesar de as pesquisas nas ciências sociais terem sido marcadamente orientadas por métodos quantitativos nos últimos quarenta anos, estudos de caráter qualitativo passaram a ser reconhecidos (GODOY, 1995a; 1995b). Conforme apresentado, a pesquisa qualitativa prevê a possível interação entre pesquisador e o campo de análise, e sua análise a partir de pontos de vista interpretativos e subjetivos, com um caráter descritivo e a relevância no papel dos interlocutores de onde se buscam dados primários a partir de entrevistas (GODOY, 1995a; EASTERBY-SMITH et al, 1999; MANNEN, 1979).

Conforme destacado na citação adiante, uma distinção dualista entre ambas as abordagens tenderia ao erro, uma vez do ponto de vista conceitual é quase uma deformidade imaginar um processo de pesquisa isento de qualquer valoração qualitativa ou quantitativa. Mesmo que em escala reduzida, não há uma recusa na postura do pesquisador, mas sua adequação e dos dados captados acerca do objeto sob investigação, conforme reforçado por Easterby-Smith (1999).

Na prática, os pesquisadores envolvidos não se atêm escrupulosamente a uma ou outra abordagem. Ainda que a distinção entre os dois paradigmas [qualitativa e quantitativa] possa ser muito clara no nível filosófico [...], quando se trata de usar os métodos [...] a distinção se desfaz.

(EASTERBY-SMITH et al, 1999, p. 31)

Richardson (1999) argumenta que “em geral, as investigações que se voltam para uma análise qualitativa têm, como objeto, situações complexas ou estritamente particulares” (p. 80) e completa:

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

(RICHARDSON, 1999, p. 80)

A pesquisa qualitativa é indicada para promover o aprofundamento da análise em relação aos temas apontados, permitindo novas descobertas e conclusões, ou confirmando outras já existentes, e se adequam perfeitamente ao se buscar a compreensão, mais do que a predição, ou se preferir, ao pretender dar conta da realidade social, compreender qual é a sua natureza, mais do que explicá-la (DENZIN; LINCOLN, 2006; FLICK, 2004; RUEDA, 1999; RICHARDSON, 1999; EASTERBY-SMITH et al, 1999; GODOY, 1995a; MAANEN, 1979).

[...] o ato da pesquisa qualitativa não pode mais ser visto a partir de dentro de uma perspectiva positivista neutra ou objetiva. A classe, a raça, o gênero e a etnicidade influenciam o processo de investigação, fazendo da pesquisa um processo multicultural.

(DENZIN; LINCOLN, 2006, p. 32)

2.2.1 A narrativa do caso

A descrição do caso buscou remontar a narrativa dos fatos, como o curso dos acontecimentos cronologicamente contribuem para a composição da análise em andamento, suscitando significados para a pesquisa. Giddens (2013) identifica a história de duas formas convergentes: “a ocorrência de eventos no decorrer do tempo e a narração ou explicação desses eventos” (p. 237), ou seja, uma forma perspectiva da construção dos eventos passados e o curso natural para um futuro ainda desconhecido, sobre o qual intencionam-se ações.

A esse respeito, Giddens (2013, p. 281) adverte para evitarmos quatro perigos ou características que têm dominado o processo de construção do conhecimento: a compreensão unilinear, compreensão homológica, a ilusão normativa e a distorção temporal.

Embarcando nesse entendimento, Sauerbronn (2009) elucida como desenvolveu sua pesquisa baseada na análise de entrevistas narrativas e os benefícios encontrados a partir de tal abordagem.

Os discursos produzidos em entrevistas narrativas provêm o sentido de movimento do agente ao longo de práticas distintas, facilitam a visualização de situações emergentes, ambíguas, ou não solucionadas ao longo do processo. Esses discursos narrativos ajudam a expressar um alto grau de autenticidade (o senso de “estar lá”) e emergem como algo central para o exame dos padrões de interação ao longo do tempo e do espaço.

(SAUERBRONN, 2009, p. 22)

Conhecer a história pressupõe conhecer o caminho para aprimorar novos resultados, contribuindo com seu curso e na construção da história. No caso em questão, aprimorar o campo da gestão cultural, a partir do seu reconhecimento, do aprofundamento de uma de suas práticas, o modelo de gestão por OS e das limitações e desafios do modelo e do campo, de forma mais abrangente e para a sociedade. A história é uma ferramenta de base para a pesquisa e durante a coleta de dados permite manter o rumo da pesquisa de forma a garantir uma referência, mitigando arbitrariedades e marcando fatos importantes que tiveram reflexos na prática observada, tanto pelos participantes dessa prática quanto pelo próprio pesquisador. Torna-se uma forma de reduzir vieses e tendências na observação do caso; assim é a expectativa do pesquisador.

A coleta de dados realizada buscou considerar fatos ao longo de 5 anos durante a gestão do empreendimento cultural e a visão dos praticantes entrevistados ao longo desse percurso, bem como a interpretação do pesquisador a esse respeito. Considera-se, como dito no início do capítulo, que o pesquisador também é um ator no processo de construção dos resultados da pesquisa, não isento de vieses e percepções e preconceções.

Esse tipo de abordagem ajuda a reconhecer as faces da pesquisa e facilita o leitor na produção de suas próprias conclusões acerca do objeto em estudo. Os resultados são, portanto, produzidos pelo pesquisador, ao mesmo tempo em que captados no campo de análise, conforme preceitua uma pesquisa qualitativa construtivista.

A pesquisa qualitativa enfatiza a construção social da realidade e se concentra em revelar como a teoria existente opera em exemplos particulares. Essa visão é

diferente em termos de atividades de pesquisa, metas e epistemologia daquela visão mais objetiva e positivista, como os estudos de caso múltiplos (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007).

Compõem a caracterização do método a estratégia de pesquisa ou o tipo de delineamento de que o pesquisador se utilizará para obter os dados a serem posteriormente analisados. Tendo como ponto de partida um caso típico da gestão cultural, representado pela gestão de empreendimentos culturais por organizações sociais, será realizado um estudo de caso único. O estudo de caso “visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular” (GODOY, 1995b, p. 25).

Os estudos de caso são mais apropriados para esclarecer questões particulares acerca de determinado fenômeno relacional, e não para a análise de um único e determinado objeto. Essa característica reforça o argumento de que os estudos de caso são mais apropriados para contribuírem no desenvolvimento de pesquisas qualitativas. Os estudos de caso tratam de casos atípicos ou não usuais (HARTLEY, 2004; GODOY, 1995b). Para esse estudo, argumenta-se que a investigação de empreendimentos culturais e dos modelos de gestão por trás das organizações voltadas para a cultura ou com elas relacionadas é, de maneira mais ampla, uma situação bastante marcada e peculiar, levando-se em consideração os diferentes questionamentos já apresentados e tendo em vista ser a cultura um bem público, de livre direito de todos, cuja condição não é observada na prática.

Ademais, considera-se a temática em pauta não usual em seu enfoque e na forma de abordagem, que busca tratar das relações e da evolução dos modelos de gestão e da forma de lidar com empreendimentos culturais no Brasil, sejam os atores públicos, privados ou do Terceiro Setor, associando esses temas aos aspectos de acesso, abrangência e sustentabilidade, sendo este tipo de enfoque e a literatura correlata incipientes.

Segundo Hartley (2004) e Yin (1999), os estudos de caso se aplicam a situações em que determinado fenômeno ou evento não são controlados pelo pesquisador e, assim, há uma linha tênue entre esse fenômeno e o seu contexto. Portanto, “o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real” (YIN, 2001, p. 21).

O estudo de caso dá suporte para a pesquisa qualitativa na medida em que também prevê a aproximação do pesquisador ao campo de estudo. “Estudos de caso são úteis onde é importante entender como o contexto organizacional ou ambiental estão sendo impactados por ou influenciando um processo social” (HARTLEY, 2004, p. 325). Nesse ponto, cabe destacar que, por mais que o pesquisador não seja um *insider*, ele não deve estar tão afastado de seu objeto de estudo (EVERED; LOUIS, 1981). É preciso, contudo, estar atento para filtrar o processo de coleta e análise de dados; afinal, por mais afastado que um pesquisador se encontre, ao adentrar o “território” de pesquisa, ele incondicionalmente incorpora visões deturpadas referentes ao seu local de atuação e análise (EVERED; LOUIS, 1981; MAANEN, 1979). Esse fato, entretanto, é mais do que esperado em estudos de caso e em pesquisas qualitativas e deve ser buscada a sua atenuação por meio de autoavaliações, autocríticas e conversas com outros pesquisadores sobre a pesquisa em curso, bem como pela narrativa e pela tentativa de uma abordagem histórica como guardião de um caminho lógico de fatos.

Natural que tal pesquisa tenha baixo poder de generalizações. Busca-se aprofundar em uma temática fortemente vinculada a uma prática social contextualizada, e não sua condição absoluta. Argumenta-se que seu objetivo central é incrementar teorias, e não enumerar frequências (YIN, 2001)³⁹.

Nesse sentido, um estudo de caso único é aplicável a perguntas de pesquisa amplas desenvolvidas em função da importância do fenômeno e da falta de teorias viáveis e evidências empíricas sistematizadas (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007). Assim, uma nova justificativa para a presente tese é que pesquisas acadêmicas devem contribuir no preenchimento de lacunas em que a teoria existente é falha. O estudo de caso único ajuda a provocar insights e a estreitar teorias existentes ao destacar possíveis lacunas e começar a preenchê-las (SIGGELKOW, 2007).

O estudo de caso único é um método de pesquisa valioso em ciências sociais, quando usado com o propósito de analisar como as pessoas estruturam e resolvem problemas em suas atividades diárias (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007).

³⁹ Outras críticas sugerem que estudos de caso seriam apropriados apenas em investigações de natureza exploratória, mas não para investigações causais ou explanatórias. Conforme defende Yin (2001), essa restrição aos estudos de caso não está correta. Esse autor cita um importante artigo de G. T. Allison em que analisa o processo de decisão com o clássico caso da Crise dos Mísseis de Cuba. Dessa maneira, diferentes propósitos de pesquisa – exploratório, descritivo ou explanatório – podem ser satisfatórios em diferentes desenhos de pesquisa (YIN, 2001; COOPER; SCHINDLER, 2003).

Novamente, ao ir a campo e entrevistar praticantes e interlocutores do objeto de análise em questão, caminha-se para esse objetivo.

2.2.2 Dimensões de análise conceitual e níveis de análise organizacional

Esta subseção apresenta as dimensões de análise conceitual e os níveis de análise organizacional adotados na presente tese, conforme ilustrado na Figura 2.2.5. Ambos devem ser considerados espectros de análise que aproximam o olhar acadêmico à observação empírica, prática, buscando reduzir disparidades de compreensão (quando entendido na direção empirismo-academicismo) e de relevância prática (quando na direção academicismo-empirismo), como ilustrado pela Figura 2.2.1 adiante apresentada.

As dimensões de análise conceitual, a saber, sustentabilidade política e financeira, acessibilidade e abrangência e o mérito cultural, também são consideradas perspectivas por meio das quais são problematizados alguns temas que marcaram o levantamento dos dados de campo e igualmente o referencial bibliográfico, associado a três áreas do conhecimento a que essa tese pode ser relacionada⁴⁰.

As dimensões de análise conceitual não foram explicitadas aos interlocutores e para a coleta de dados e elaboração dos instrumentos de coleta foram refletidas nos níveis de análise organizacional, que, por sua vez, estão associados à hierarquia e ao cargo ocupado na organização pelos entrevistados. São os níveis de análise, governança, gestão e operação. O cargo e nível hierárquico ocupado pelos entrevistados estabelecia seu enquadramento a um dos níveis e a condução das entrevistas. Por exemplo, um entrevistado com forte atuação no nível operacional teve sua entrevista mais focada nas questões de público, visitação, satisfação, entre outros pontos que remetem ao dia a dia e à programação. Ao mesmo tempo, para todas as entrevistas, foram levantadas informações associadas aos três níveis. Caberia ao entrevistador dar a devida ênfase para questões imanentes e mais próximas à realidade (nível de atuação) daquele entrevistado.

⁴⁰ De acordo com as áreas de conhecimento definidas pelo CNPq, podem ser associadas à presente tese: [1] Linguística, Letras e Artes; [2] Ciências Humanas, Ciência Política, Políticas Públicas; e [3] Ciências Sociais Aplicadas, Administração, Administração Pública e Política e Planejamento Governamental.

Os níveis de análise organizacional são uma classificação proposta para conduzir a análise de campo, perfazendo uma associação não linear e não exclusiva com as **dimensões ou perspectivas de análise conceitual**. Como são níveis abstratos, não foi estabelecida uma exclusividade, tendo alguns interlocutores sua associação a mais de um nível. A partir das observações de campo, foi possível traçar um caminho de análise passando pelos níveis organizacionais e depois relacionando-os às dimensões. A figura 4 ilustra essa interconexão lógica desde o campo de conhecimento até a observação prática, perpassando pelas dimensões e pelos níveis de análise.

Figura 4 Das áreas de conhecimento à observação empírica



Fonte: elaborada pelo autor, 2018

Buscou-se, a partir do roteiro adotado, observar essas três dimensões, sem no entanto explicitá-las aos entrevistados. A observação das dimensões de análise conceitual no caso objeto de pesquisa confirma a associação das temáticas empíricas e sua relação com as dimensões propostas. Uma vez que essas dimensões aparecem no discurso dos interlocutores e documentos coletados, ratifica-se a importância dessas perspectivas tanto para pesquisas acadêmicas quanto para praticantes do campo da arte e cultura, da gestão e das ciências sociais, incluindo-se, mas não se limitando a agentes culturais, gestores, governantes, artistas, pesquisadores e acadêmicos.

A dimensão da sustentabilidade é um dos temas mais desafiadores para gestores culturais desde o início do período de análise trazido pela tese, nos anos 1930 (MICELI, 1984; ALMEIDA, 1993; WEFFORT, 1998; COELHO, 1999; REIS, 2007;

BOTELHO, 2017). Outros estudos mostram que esse tema é igualmente bastante desafiador em outros países (e.g. REIS, 2007).

No Brasil, tratar de sustentabilidade financeira condiciona a um olhar também político (WEFFORT, 1998; WARNIER, 2003; FGV, 2015; FIRJAN, 2016; O GLOBO, 2018), uma vez que uma das mais expressivas formas de financiamento da cultura é baseada nas leis de incentivo à cultura (SOUZA e ALEM, 2016; MENEZES, 2016; REIS, 2007; MOISÉS e BOTELHO, 1998; MOISÉS, 1997, entre outros). Portanto, ao abordar a sustentabilidade como critério de análise, deve-se compreender as esferas política e financeira e sua inter-relação.

Ao abranger a esfera política, a perspectiva de análise da sustentabilidade torna-se mais abrangente e de complexa delimitação. Traz à tona diferentes questões que permeiam o campo da gestão cultural desde meados do século XX. Por exemplo, a dependência pelo Estado na manutenção de manifestações artísticas e culturais de menor interesse do mercado, na promoção de acesso a alguns bens e serviços não disponíveis a todos os tipos de público e regiões entre diversas outras, incluindo-se ainda a própria visão sobre o modelo de gestão por organizações sociais que pressupõe uma estrutura de governança bastante sofisticada que está relacionada à esta dimensão política. Nesse entendimento, a sustentabilidade política ultrapassa o alcance da sustentabilidade financeira da cultura e dos bens culturais.

Ao mesmo tempo em que se evidencia forte interdependência e atuação conjunta entre os setores público e privado, conforme se discorreu ao longo do capítulo 1, observa-se ainda, como em outros setores da economia, uma grande incerteza e instabilidade na manutenção do equilíbrio contratual nos termos da parceria, que acabam por pesar favoravelmente ao setor público. Por exemplo, não há estabilidade em contratos entre agentes públicos e privados, principalmente em momentos de transição governamental, não há certeza sobre os cofres públicos, haja vista a recente crise econômico-financeira pela qual o Brasil passou nos últimos anos e ainda se recupera de forma lenta, com destaque para o Estado do Rio de Janeiro que é um dos mais afetados por esse momento de extremo contingenciamento de recursos.

Essas questões não são exclusivas do campo da cultura, tampouco a pasta da cultura tem um destaque adicional a ponto de neutralizar esse tipo de fragilidade. Logo, qualquer que seja a análise sobre a área da cultura, deve-se partir de um clima

de limitados recursos públicos e muitas vezes difíceis de se obter pela susceptibilidade às oscilações do contexto político e econômico.

Analisar a sustentabilidade na relação entre a organização gestora do MAR e o ente governamental responsável pelo contrato de gestão, no caso a Prefeitura do Rio de Janeiro e a Secretaria de Cultura, é elemento central para a pesquisa. O objetivo desse olhar é captar a percepção dos interlocutores ao longo das entrevistas e, nos documentos de consulta acerca da estabilidade gerencial, da organização social e do MAR.

O segundo item em que se argumenta sua importância para o campo da cultura diz respeito ao acesso e à abrangência da cultura, de acordo com as ações disseminadas e devendo-se levar em consideração o texto constitucional que versa sobre os direitos culturais, incluindo-se os direitos culturais e de acesso, que pressupõem igualmente transparência, accountability, diversidade de públicos, indicadores mensuráveis e tangíveis, ações extramuros, entre outras ações que priorizem a diversidade de público e a multiplicidade de acesso. Conforme a Constituição:

Art. 215. O Estado garantirá a todos o pleno exercício dos direitos culturais e acesso às fontes da cultura nacional, e apoiará e incentivará a valorização e a difusão das manifestações culturais.

§ 1º O Estado protegerá as manifestações das culturas populares, indígenas e afro-brasileiras, e das de outros grupos participantes do processo civilizatório nacional.

§ 2º A lei disporá sobre a fixação de datas comemorativas de alta significação para os diferentes segmentos étnicos nacionais.

§ 3º A lei estabelecerá o Plano Nacional de Cultura, de duração plurianual, visando ao desenvolvimento cultural do País e à integração das ações do poder público que conduzem à:

- I - defesa e valorização do patrimônio cultural brasileiro;
- II - produção, promoção e difusão de bens culturais;
- III - formação de pessoal qualificado para a gestão da cultura em suas múltiplas dimensões;
- IV - democratização do acesso aos bens de cultura;
- V - valorização da diversidade étnica e regional.

(BRASIL, 1988)

Vale salientar que a análise a ser empreendida levará em conta o ponto de atendimento ou não de temas relacionados ao acesso e à abrangência, sem, contudo, ser cabível entrar algum juízo de valor de ações que efetivamente estejam relacionadas qualitativamente a esse tema, por exemplo, no caso da priorização de um público em detrimento de outro, da realização de uma atividade em uma localidade

e não em outra. Esses seriam condições anteriores, que, por princípio, deveriam estar relacionadas à política cultural estabelecida pelo poder público.

Em outras palavras, nos termos da parceria entre governo e organização social, deve-se pressupor que a atuação do ente privado deve ser restrita à execução das ações estabelecidas no contrato de gestão e seus termos, como os indicadores e metas. Qualquer ação adicional é imputada ao gestor privado não como obrigação, mas como livre iniciativa.

Apesar de haver um delineador maior, expresso na constituição, a forma de tangibilizá-lo não é clara, cabendo a outros regramentos de nível infraconstitucional e condizentes ao respectivo contexto de atuação, por exemplo, estadual, municipal e assim por diante.

A terceira dimensão de análise denomina-se mérito cultural, posto que é o ponto central do objeto que se está levando em consideração e, por isso, esse tipo de dimensão deve, a todo tempo, ser colocada à prova com relação ao seu impacto e importância. O mérito cultural torna factível que um objeto cultural contribua para o rompimento de barreiras sociais, econômicas e políticas, o que por si só significa atrair e satisfazer diferentes públicos, garantindo, para isso, qualidade em sua oferta.

Indo mais adiante, a perspectiva do mérito cultural, assim como a anterior, tem sua avaliação qualitativa restrita ao poder de alcance da organização social que se está lidando e com os instrumentos e marcos regulatórios existentes. Quanto mais fluidos ou abrangentes são os norteamentos, maiores as possibilidades de atuação em relação ao empreendimento cultural.

A figura a seguir busca refletir alguns dos principais conceitos e temas relacionados a cada uma das perspectivas.

Figura 5 Dimensões ou perspectivas de análise conceitual e conceitos relacionados



No que concerne aos níveis de análise organizacional, foram adotados três níveis, correspondendo a uma divisão corriqueira em administração quando se trata da hierarquia das organizações baseada na alta administração, na gerência intermediária e no nível de supervisão de primeira linha (MAXIMIANO, 2007). Além disso, segundo proposta de configuração das estruturas organizacionais, Mintzberg (2001) propõe sete tipos específicos, dentre os quais o MAR estaria mais próximo ao que denominou chamar de organização empreendedora ou empresarial, segundo a qual:

a estrutura é simples, não muito mais que uma grande unidade consistindo de um ou alguns gerentes de cúpula, um dos quais domina pela atração para liderar e um grupo de operadores que executam o trabalho básico. (...). A ausência de padronização significa que a estrutura é orgânica e tem pouca necessidade de analistas de *staff*. (...). A Organização precisa ser flexível porque opera em ambiente dinâmico, muitas vezes por opção, visto que este é o único lugar onde pode sobrepujar as burocracias. (...). Com frequência a organização é jovem, em parte porque o tempo o leva no caminho da burocracia, em parte porque a vulnerabilidade de sua estrutura simples provoca frequentemente seu fracasso. (...). Muitas vezes, o executivo principal mantém propositadamente a organização pequena a fim de reter seu controle. (...) O caso clássico, é claro, é a pequena empresa, controlada rígida e pessoalmente pelo seu proprietário. Às vezes, no entanto, sob o controle de um bom líder, a organização pode tornar-se grande.

(MINTZBERG, 2001)

Voltando aos níveis de análise organizacional que se adotou para o MAR, o primeiro nível, mais macro, representa o olhar estratégico e vinculado à governança organizacional, que diz respeito ao olhar para fora, relacionando o empreendimento e outras organizações do ambiente. Os atores deste ambiente estão imbuídos do planejamento de longo prazo, da definição das regras e das prerrogativas gerenciais. Desempenham esse papel, notadamente, os membros do conselho de administração, da presidência e da diretoria.

Pode-se compreender que esse nível tem uma associação maior com a dimensão conceitual da sustentabilidade política e financeira, com ênfase na parte política. A governança corresponde ao ambiente onde o MAR está inserido. O olhar da governança, permite inclusive uma diferenciação mais clara entre o MAR, a OS responsável por sua gestão e seu Conselho de Administração.

O conceito de governança corporativa ou empresarial envolve questões relativas ao ativismo dos investidores, à relação dos proprietários e gestores, e aos mecanismos institucionais que conferem legitimidade à organização.

(FONTES FILHO, 2003, p. 1)

O debate focado no nível da governança contribui com o argumento de que os rumos de uma organização são definidos por esferas que acabam por extrapolar as fronteiras da própria organização (FONTES FILHO, 2003) e refletem a importância da compreensão desse ambiente, ou nível, conforme adotado na presente tese.

Indo mais adiante, o debate sobre a governança nas OS merece desdobramentos próprios (e.g. ZUGLIANI, 2016), tendo em vista os múltiplos agentes e respectivos interesses envolvidos em um contexto que mescla interesses privados e públicos. A OS acaba por atender e se encaixar tanto a objetivos de uma organização público, tendo em vista seu papel frente à sociedade quando assume a responsabilidade de gerenciar um empreendimento público, tanto privado, uma vez que deve buscar uma gestão eficiente e governável. Esse aspecto torna mais complexo o debate acerca do objeto em estudo uma vez que “[o]rganizações públicas e sem fins lucrativos precisam ter objetivos claros para orientar sua gestão” (FONTES FILHO, 2003, p.14) e não parece ser esse o caso do MAR e do Instituto Odeon com relação aos balizadores que os são fornecidos.

Apesar de tantas possibilidades de desdobramentos e temas de relevância a serem aprofundados, para os fins da presente pesquisa, limita-se à caracterização *lato* de governança, conforme apresentado anteriormente, e com foco em balizar o nível de análise.

O segundo nível representa a visão gerencial, que faz a ponte entre a estratégia e a operação. É o segmento que deve tangibilizar a estratégia em ações, de curto e médio prazos, “responsáveis por traduzir as diretrizes estratégicas da alta administração para os grupos de trabalho operacional” (MAXIMIANO, 2007, p. 147). Pode ser atribuído a esse nível o objetivo de perseguir os indicadores e metas e reportá-los às instâncias superiores, ou de governança, bem como garantir que o nível operacional tenha condições de desempenhar seu papel no alcance da estratégia organizacional, bem como no cumprimento das métricas contratuais.

A esse nível, também pode ser associada a dimensão de análise conceitual de sustentabilidade, mas com foco na parte financeira, onde se busca ampliar receitas

e as cifras relacionadas à captação de recursos, bem como na otimização da eficiência operacional, buscando-se ampliar ganhos de escala entre outros.

O terceiro nível é o operacional, onde está a camada mais próxima do desempenho das ações rotineiras, incluindo-se finalísticas e de apoio do MAR. Ao mesmo tempo, é o nível com o maior contato com o público, uma vez que é onde se executam as ações principais do Museu, relacionadas à visitação, educação, mediação, entre outras. A importância dos trabalhadores deste nível incorporara importância nos últimos anos, conforme reforça Maximiano

assumiram funções mais complexas que a simples operação de máquinas: administração da qualidade, operação de computadores, conhecimento das cadeias de cliente-fornecedores e de métodos de aprimoramento dos processos de trabalho. Muitas empresas implantaram modelos de autogestão e autocontrole, transferindo para os grupos de trabalho algumas atribuições que anteriormente pertenciam aos supervisores e outros gerentes.

(MAXIMIANO, 2007, p. 147)

Portanto, a esse nível, pode-se associar mais fortemente a dimensão de acesso e abrangência, onde devem ser captados e atendidos os diferentes públicos e fazer com que o MAR trate todos de maneira igualitária. Pelo fato de o MAR não desempenhar muitas ações fora de suas instalações físicas, a dimensão de acesso e abrangência tem a tendência de ser mais forte nesse nível organizacional. Caso a atuação extra muro fosse uma marca, é possível que os níveis gerencial e de governança ganhassem maior relevância, pela complexidade e multiplicidade de opções que seriam abertas.

Com relação à maior proximidade da dimensão de análise conceitual de mérito cultural, pode-se entender que este é transversal, perpassando a todos os níveis organizacionais, de forma e escala distintas.

Vale reforçar que apesar das associações expressas pelo pesquisador entre os níveis de análise organizacional e as dimensões de análise conceitual, buscou-se realizar a coleta de dados de modo que essas associações fossem mais ou menos percebidas e confirmadas ou não pelas descobertas de campo. Antecipando parte dos resultados, observou-se essa vinculação pela profundidade nas questões específicas e sua relação com as dimensões e níveis descritos anteriormente.

2.2.3 A coleta de dados

Elencados alguns dos desafios da presente pesquisa, a coleta de dados torna-se um desafio à parte. Definição de interlocutores, montagem de um roteiro para as entrevistas, agendamento dos encontros, ajustes ao roteiro, complementação com dados secundários e limitações de tempo estão entre os desafios encontrados na coleta de dados. O período de coleta de dados teve duração de cerca de quatro meses efetivos, estando, de certa forma, atrelado aos prazos necessários para conclusão da coleta de dados e fechamento do relatório de pesquisa. Em especial, os desafios de empreender uma pesquisa de campo se aplicam a este caso e limitam as descobertas efetuadas, desde o processo de identificação de interlocutores, agendamento de entrevistas e análise dos resultados obtidos.

Apesar disso, os dados de campo corroboraram com o apanhado teórico e com os dados secundários, estes bastante disseminados e acessíveis, em conformidade legal com o modelo de gestão que se pretende analisar. A disponibilidade dos dados se deu tanto a partir do empreendimento em análise quanto pelas instituições associadas, a partir de buscas em sites e fisicamente em bibliotecas e em meios jornalísticos.

Uma vantagem encontrada foi justamente a disponibilidade de relatórios gerenciais de todo o período correspondente à análise, bem como o pesquisador já ter conhecimento de aspectos relevantes do caso em questão e certa facilidade adicional de acesso aos interlocutores.

Entre as atividades de coleta, destacam-se as entrevistas realizadas com os interlocutores E11 e E12 (vide Quadro 15), do empreendimento em análise e do campo de influência, a realização de visitas de campo, a busca de dados secundários em outras instituições relacionadas e informações em diferentes meios de comunicação, como jornais, periódicos e outros veículos.

O acesso aos documentos do empreendimento e aos atores-chave entrevistados foi de central importância e pode-se dizer que partiram de duas formas. A primeira delas foi o contato prévio do pesquisador com um dos atores-chave do caso de análise e, a partir desse ator, foram elencados os potenciais atores a se entrevistar, tanto da organização-caso quanto das organizações do campo de influência (contexto) em que o empreendimento está inserido. A segunda forma foi a

interlocução do pesquisador com outros atores de fora do empreendimento-caso, mas de reconhecida atuação no campo da gestão cultural, pelo seu histórico na área.

Dentro de uma pesquisa qualitativa, alguns autores argumentam que a entrevista em profundidade é “o mais fundamental de todos os métodos qualitativos” (EASTERBY-SMITH et al, 1999, p. 71), além de ser destacada como o melhor método de coleta de dados por esses mesmos autores. Entre os argumentos, pode-se ressaltar que as entrevistas, diferentemente de questionários, fornecem um maior grau de confiança aos resultados obtidos, além de permitir que o pesquisador detecte sinais não verbais ao longo da realização de uma entrevista.

O presente estudo se pautou por entrevistas narrativas semiestruturadas, em que o pesquisador buscou algum controle em relação ao conteúdo em discussão para que as entrevistas não fugissem aos objetivos da pesquisa (RICHARDSON, 1999). O roteiro construído está explicitado ao final deste documento e sua estruturação seguiu as diretrizes apresentadas adiante. Vale ressaltar que o roteiro passou por dois ajustes, após as duas primeiras entrevistas, até encontrar seu ponto ideal. No caso da entrevista com um ator de fora do empreendimento-caso, o roteiro adotado foi o mesmo, mas a formulação da pergunta foi feita de forma mais ampla e flexível, simulando a visão do entrevistado na realidade do empreendimento em análise, segundo o seu próprio ponto de vista.

A forma semiestruturada permitiu um grau de flexibilidade por parte do pesquisador e aos seus interlocutores para a captação de pontos de vista não previamente mapeados pelo roteiro. Pela natureza exploratória da presente pesquisa, há a necessidade de se manter uma certa flexibilidade, mas não incorrer no erro de se coletar dados pouco relevantes para os propósitos já apresentados. Segundo Richardson (1999) “a entrevista não estruturada [nesse caso, entenda-se semiestruturada] procura saber que, como e por que algo ocorre, em lugar de determinar a frequência de certas ocorrências, nas quais o pesquisador acredita” (p. 208).

Além disso, foi adotada a coleta de informações a partir da narrativa dos interlocutores, com pouca interferência do pesquisador durante a respostas dos entrevistados. Na fase de apresentação do pesquisador e do objeto da pesquisa, era explicitada a metodologia empregada e solicitado que fosse feito um relato de acordo com a experiência e vivência do interlocutor. Também era solicitada autorização para

gravação das entrevistas, destacando-se o exclusivo uso por parte do pesquisador, com garantia verbal de total sigilo da identidade dos entrevistados, cujos nomes nem cargos seriam especificados nos resultados apresentados. Não houve nenhuma objeção para as gravações. O pesquisador destacou que seriam utilizadas referências sobre os entrevistados apenas relacionados ao seu nível hierárquico na organização, isto é, de governança (político-institucional), estratégico (responsável pelos direcionadores organizacionais, de controle e gestão) e de operação (que lida com o público e obrigatoriamente atua com as exposições, com a educação e/ou com o acervo do MAR).

O pesquisador buscava deixar o respondente à vontade para relatar qualquer acontecimento dado como relevante sobre o tema do roteiro levantado e era passada a orientação para relatos desde 2012 até o fim do período do 1º contrato de gestão assinado entre o MAR e a Prefeitura do Rio de Janeiro.

A figura a seguir ilustra de forma esquemática e ordenada quatro principais fases para a realização de uma entrevista, desde aspectos mais estruturados, até momentos de interação total com o interlocutor, em que é permitido (e esperado) que emanem informações não mapeadas na origem da pesquisa ou identificadas com tal clareza pela literatura.

Quadro 10 - Regras e fases principais da entrevista narrativa

FASES	REGRAS
0. Preparação	Exploração do campo Formulação de questões exmanentes ⁴¹
1. Iniciação	Formulação do tópico inicial para narração Emprego de auxílios visuais
2. Narração central	Não interromper Somente encorajamento não verbal para continuar a narração Tomar nota de possíveis perguntas para serem feitas posteriormente Esperar para os sinais de finalização (“coda”)
3. Fase de perguntas	Somente “O que aconteceu então?” Não dar opiniões ou fazer perguntas sobre atitudes Não discutir sobre contradições Não fazer perguntas do tipo “por quê?” Ir de perguntas exmanentes para imanentes ⁴²
4. Fala conclusiva	Parar de gravar São permitidas perguntas do tipo “por quê?”

⁴¹ Propostas pelo pesquisador a partir das bibliografias e levantamentos anteriores à coleta em campo.

⁴² Surgidas no momento das entrevistas, propostas pelo próprio interlocutor – entrevistado.

FASES	REGRAS
	Fazer anotações imediatamente depois da entrevista

Fonte: Bauer e Gaskel (2003, p. 97)

A partir dessas condições, o roteiro de entrevistas foi elaborado de forma a se adotar uma abordagem similar em todas elas. No entanto, o pesquisador sentiu-se apto a realizar adaptações ao roteiro e na forma de abordagem aos respondentes, conforme o desenrolar da entrevista, sob o argumento de que esse ajuste fino contribuiria enriquecendo as impressões registradas sobre o fenômeno e, conseqüentemente, propiciando maior valor nos resultados encontrados, aproximando-se do desenvolvimento de uma “teoria social crítica” (GIDDENS, 2003; RICHARDSON, 1999).

De acordo com os níveis de análise organizacional relacionados ao desempenho da função de cada entrevistado e as dimensões conceituais, base para o entendimento racional, fez-se uma primeira relação de entrevistados potenciais e então era definida a listagem a ser contatada. Apesar dos diferentes níveis de atuação dos entrevistados, inclusive com um público não atuante do empreendimento, o roteiro adotado foi o mesmo para todos, sendo expressos os tópicos de levantamento de forma mais abrangente.

Não se espera que os entrevistados, em qualquer pesquisa, respondam às perguntas de maneira isenta ou concordem com eventuais vieses trazidos pelo pesquisador ou pela pesquisa (EASTERBY-SMITH et al, 1999). Isso implica dizer que as respostas passaram por uma verificação e confrontação, durante a própria entrevista, na fase de finalização, quando já era previsto um comportamento mais “participativo” do pesquisador ou em momento posterior à entrevista, comparando-se com o referencial bibliográfico utilizado. Além disso, ao interpelar mais de uma pessoa inserida em um mesmo contexto organizacional, fez-se a triangulação das respostas para que, mais uma vez, os dados fossem checados e se pudesse obter a melhor conclusão para a pesquisa, buscando filtrar vieses excessivos, bastante comuns em uma entrevista (EASTERBY-SMITH et al, 1999).

A opção por reconhecer que os dados obtidos nas entrevistas são produzidos durante o processo de interação entre pesquisador e pesquisados, como já mencionado, acarreta explicitar as condições de sua produção. Seguindo nesse

sentido, apresenta-se uma caracterização dos interlocutores e as condições da condução das entrevistas.

Para a identificação dos entrevistados, foi estabelecido um canal de comunicação com uma funcionária do Museu de Arte do Rio, com a qual o pesquisador já possuía contato. Foram estabelecidas algumas premissas sobre as quais a pesquisa deveria seguir para garantir melhores resultados, mas certamente que iriam se adequar à disponibilidade dos entrevistados. Esses foram os requisitos solicitados: o cargo ocupado, conforme limite de respondentes por nível de análise, o tempo de experiência na empresa, buscando abarcar o período envolvido no contrato de gestão e um discurso narrativo relevante para o estudo, e o conhecimento de outras áreas do empreendimento, tendo em vista o ponto de vista sobre os demais níveis, cargos e o desempenho do próprio empreendimento (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007).

Foram propostas, inicialmente, a realização de 10 entrevistas com atores do Museu de Arte do Rio e de instituições relacionadas, e o pesquisador obteve êxito na realização delas, apesar de alguns contratemplos para o respectivo agendamento. Ademais, da relação inicial de respondentes, sempre era elencada uma opção alternativa no caso de determinado indicado não estar acessível naquele momento.

A duração das entrevistas variou de 40 minutos a 1h30. O pesquisador dava ao respondente a opção de formalizar o sigilo da gravação, mas isso não foi requerido por ninguém. O pesquisador, antes do início de cada entrevista, consultava o entrevistado sobre a possibilidade de gravar a entrevista para fins de consulta após sua realização e, conseqüentemente, melhor aproveitamento das informações.

Foi solicitado que os entrevistados tivessem conhecimento do Museu, preferencialmente relacionado ao primeiro contrato de gestão do MAR (2012 a 2017), mas as entrevistas não se restringiram a pessoas com esse perfil. Os entrevistados corresponderam aos 3 níveis de análise, relacionados à hierarquia organizacional baseada no cargo ocupado (posição institucional), isto é: [1] governança institucional; [2] estratégia e gestão; [3] operação e relacionamento com o público, além de três respondentes externos à organização, sendo um deles da Prefeitura e membro do Conselho do MAR, outros dois membros da sociedade civil, sendo que um deles é da Fundação Roberto Marinho e acompanhou o processo de implantação do MAR, e o

outro da Fundação Getulio Vargas, com profundo conhecimento acerca do tema de gestão cultural, museologia e gestão por organizações sociais.

Todas as entrevistas foram realizadas pelo mesmo pesquisador, responsável pela presente pesquisa, pessoalmente, com todos os profissionais, nas instalações do Museu, em salas de reunião ou na própria sala do entrevistado, foram gravadas com a permissão dos respondentes e transcritas na íntegra. As transcrições resultaram em cerca de 150 páginas⁴³ (com espaço 1,5). O tamanho das entrevistas individuais variava entre 10 e 30 páginas cada. Algumas entrevistas foram realizadas remotamente, via videoconferência, mas com a mesma apresentação do roteiro e condução.

Importante ressaltar que nem todos os profissionais identificados como alvo inicialmente foram entrevistados, de acordo com sua disponibilidade, dificuldade de agendamento e agenda do pesquisador. Apesar disso, foi possível obter a variedade de perfis, conforme proposta e já refletido no quadro apresentado anteriormente.

Um ponto relevante em relação ao perfil dos entrevistados foi a sua forte conexão com o histórico de gestão cultural e, em específico, com a história de implantação do MAR. Essa característica contribuiu com o presente estudo, devido ao já “amadurecido” esclarecimento acerca do modelo de gestão cultural e de gestão por OS, benefícios e limitadores, conforme será apresentado no capítulo de análise do caso. Isso fez com que dados produzidos estivessem permeados por perspectivas ou pré-conceitos. A partir dessa identificação, o pesquisador procurou investigar mais os pontos mencionados formulando questões adicionais no momento de fechamento da entrevista.

Os principais resultados e destaques das entrevistas estão apresentados no capítulo 3, de apresentação do caso. No capítulo 4, de análise, é feito um cruzamento de todo o material coletado e de revisão da literatura.

O levantamento de dados secundários complementou o material bruto de análise, contribuindo em grande medida para os propósitos da presente pesquisa. Foram realizadas visitas de campo ao empreendimento cultural em questão, a fim de

⁴³ As entrevistas foram transcritas a partir de serviço contratado pelo pesquisador. A fonte utilizada na transcrição foi a Garamond, tamanho 12 e espaçamento 1,15.

melhor compreender as dinâmicas e rotinas organizacionais, além de levantamento bibliográfico.

Quanto ao acesso e disponibilidade de dados e documentos sobre o MAR, deve-se ressaltar a amplitude e clareza quanto à oferta de documentos tão representativos da realidade do Museu. Apesar disso, antecipa-se uma crítica quanto à qualidade e/ou clareza de alguns desses documentos. Ao mesmo tempo, a maior parte dos documentos consultados para a tese foram acessados no portal do próprio empreendimento cultural, sem qualquer dificultador para isso. A clareza e a quantidade de informações disponíveis no portal são bastante esclarecedoras. Em alguns casos, teve-se de recorrer a outras fontes ou à triangulação de informações, com vistas a uma melhor compreensão de um dado fator ou mesmo para sua respectiva comprovação.

Todos os resultados destes quase cinco anos de gestão do MAR pelo Instituto Odeon podem ser acessados nos relatórios disponíveis nos sites do Odeon e do museu.

(MELO, 2017, p. 206)

São diferentes relatórios para diversos públicos e instituições que fazem parte de seu ambiente de governança: existem os relatórios de prestação de contas, os balanços patrimoniais, os relatórios de atividades para os parceiros, o relatório de gestão anual, as publicações disseminadas de editais próprios do MAR e do seu gestor, além de documentos comprobatórios diversos, tais como os de prestação de contas da utilização de recursos das leis de incentivo à cultura, os relatórios produzidos para a equipe de colaboradores internos, entre diversos outros⁴⁴ que tornam o ambiente de governança e gestão bastante complexo. Por outro lado, a riqueza das informações e a disponibilidade de acesso impressionam positivamente qualquer pesquisador.

De forma mais específica, entre os dados secundários obtidos, foram coletados documentos e materiais físicos e virtuais do referido empreendimento cultural, bem como de outros relacionados ao objeto sob análise, além de documentos de órgãos públicos associados ao caso em questão. Foram buscadas notícias em

⁴⁴ Para acesso ou para melhor compreensão da disponibilidade dos documentos do Museu de Arte do Rio, recomenda-se uma consulta ao website do respectivo empreendimento, em: <<http://www.museudeartedorio.org.br/pt-br/gestao/transparencia>>.

periódicos, bem como feita uma varredura pela internet com o objetivo de acrescentar informações do equipamento cultural em questão. Foram consultadas pesquisas anteriormente realizadas e que tinham relação com o caso em pauta.

Documentos são, por natureza, textos escritos que sustentam e apresentam uma perspectiva histórica. Os documentos relacionados à gestão do Museu de Arte do Rio proveram dados fundamentais acerca do processo e do conteúdo do objeto em questão, capturando uma diversidade de elementos associados às diferentes vozes e discursos sobre um mesmo processo em estudo. Foram consultados pelo menos três grupos de documentos: [1] aqueles relacionados diretamente à gestão do MAR, produzidos pela própria gestão, divulgados em sua página na internet e que tinham como objetivo prestar contas e dar transparência às ações empreendidas, às metas obtidas e o impacto para a população⁴⁵; [2] documentos produzidos por órgãos públicos, reguladores, como os próprios marcos de criação das organizações sociais, ou documentos de controle e relatores da prática observada; [3] documentos diversos disponíveis na internet, direta ou indiretamente relacionados ao MAR, provenientes de jornais, outras organizações sociais, associações da sociedade civil, entre outros.

Os dados secundários foram conectados aos dados obtidos nas entrevistas, buscando-se, a partir da combinação da fonte de informações, alcançar resultados plurais acerca da realidade organizacional, conforme refletido pela figura adiante apresentada.

Quadro 11 Dados secundários/ documentos obtidos e utilizados para a pesquisa

Tipo de documento	Disponibilidade da informação	Acesso	Tipo de informação
Documentos de trabalho	Interna	Confidencial	Mecanismos de gestão e controle da gestão, rotinas e processos
Registros fotográficos	Interna	Confidencial	Registro e memória de acontecimentos e evidências documentais
Relatórios	Externo	Público	Informações sobre histórico das organizações, desempenho, indicadores e metas, etc.

⁴⁵ A divulgação dos documentos e amplo acesso ao público é uma das premissas do modelo de gestão por organizações sociais e possui dispositivos legais que disciplinam essa prática, tanto na Lei Federal (Lei 9.637, 1998) quanto no decreto de regulamentação (Decreto 9.190/2017) e na própria Lei Municipal (Lei 5.026/2009). Apesar disso, cada legislação de OS tem suas próprias características e obrigatoriedades e cada instituição parceira tem suas formas de realizar e desdobrar essa transparência. Isto é, existem legislações mais ou menos confusas a esse respeito e OSs mais ou menos transparentes sobre sua gestão.

Tipo de documento	Disponibilidade da informação	Acesso	Tipo de informação
Notícias	Externo	Público	Informações de destaque destinada ao público em geral

Fonte: elaborada pelo autor

2.2.4 Tratamento dos dados e análise do caso

O tratamento dos dados é a etapa final da metodologia de pesquisa apresentada. Nesse momento, o pesquisador explicita a forma como vai analisar o material coletado. Essa análise, juntamente com a descrição dos estudos de caso, compõem o foco de atenção da pesquisa. Reforçando o que se apresentou ao longo deste documento, o tratamento ou análise dos dados está, portanto, delimitado pelas características de uma pesquisa qualitativa, embasada pelas características da avaliação de 4ª geração e da corrente construtivista.

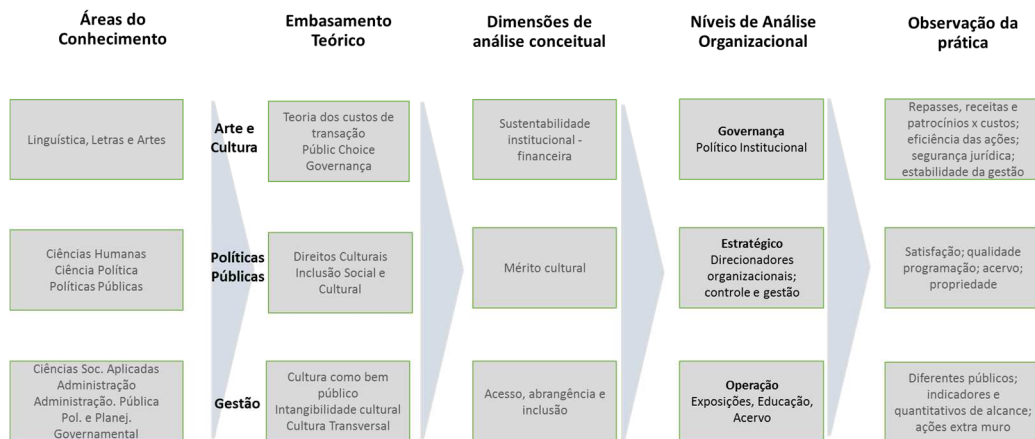
A análise das entrevistas foi feita de maneira analítica e interpretativa. Naturalmente, essa abordagem não está isenta de subjetivismos e vieses por parte do pesquisador, conforme esperado pela corrente construtivista. Isso não compromete o resultado do estudo (EASTERBY-SMITH et al, 1999; GODOY, 1995a). Ao contrário, a partir do momento em que o pesquisador adota uma postura consciente dos possíveis vieses de sua pesquisa, tanto pode haver a busca pela redução dessa influência quanto a possibilidade de antecipar ao leitor essa condição. De tal modo, a pesquisa se torna mais transparente e mostra resultados significativos. Denzin e Lincoln (2006) apontam para este fato nas pesquisas qualitativas de maneira geral, em que o pesquisador é visto como um “bricoleur e confeccionador de colchas” (p. 17). Na presente pesquisa, o campo da gestão cultural é considerado um campo em consolidação, sendo observadas lacunas na teoria a seu respeito e seu melhor envolvimento com a prática, para as quais esta pesquisa tem intenção de contribuir.

O processo de coleta, descrição e análise do caso ocorrem de maneira concomitante, de acordo com preceitos da corrente construtivista. A partir desse exercício, é possível verificar e validar a literatura apresentada, buscando seu enriquecimento. Além disso, com essa associação entre material coletado e literatura, espera-se que novas lacunas para pesquisas surjam e motivem novas pesquisas.

Para contribuir com o processo de análise, foram adotadas dimensões de análise, associadas ao campo da gestão cultural, às práticas de políticas públicas e relacionadas ao modelo de gestão de empreendimentos culturais por organizações sociais. As dimensões de análise [1] sustentabilidade política e financeira, [2] acesso, abrangência e inclusão, e [3] mérito cultural foram vinculadas aos tópicos do roteiro das entrevistas de maneira transversal, de acordo com os diferentes níveis hierárquicos dos respondentes, bem como aos desafios apresentados na revisão de literatura.

A figura a seguir resume o quadro de referência e análise da presente tese.

Figura 6 Níveis de análise da organização e dimensões conceituais da pesquisa



Fonte: elaborada pelo autor

Pelo (re)contar de uma trajetória, os discursos narrativos permitem o exame dos padrões de interação ao longo do tempo e do espaço (PENTLAND, 1999) e facilitam a visualização de situações emergentes, ambíguas, ou não solucionadas ao longo do processo, conforme se configura o campo da gestão cultural.

Ao trabalhar com discursos narrativos, é possível captar particularidades, variedades e riquezas nas informações apresentadas, contadas como histórias (PENTLAND, 1999). É por meio da história que a sociedade se materializa. Uma “narrativa” refere-se, normalmente, a uma história cronologicamente contada, que se move entre o tempo e o espaço, à medida que satisfaz à análise de um dado tema, sendo o pesquisador um fiel da balança no sentido de buscar a manutenção do senso de cronologia no recontar dos fatos.

O empreendimento cultural selecionado representa uma dada realidade nacional, que envolve as parcerias entre o setor público e a sociedade civil organizada. É um empreendimento cultural de grande porte, tido como expoente e referência para os estudos na área cultural, principalmente quando se tem em pauta a discussão das dimensões de análise em questão, relacionadas à sustentabilidade, inclusão e ao mérito cultural, em que se objetiva amadurecer sobre tópicos ainda pouco explorados pela literatura do campo.

A escolha do empreendimento-caso foi feita a partir do critério de facilidade de acesso e prévio conhecimento por parte do pesquisador, mantida a característica de representatividade e relevância do empreendimento cultural em questão. Conforme Richardson (1999), “Em geral, resulta impossível obter informações de todos os indivíduos ou elementos que formam parte do grupo que se deseja estudar.” (p. 157). Apesar disso, o argumento é que o leque sobre o qual pretende-se debruçar durante a pesquisa será completo o suficiente para os propósitos de uma pesquisa qualitativa.

Para finalizar este capítulo, no quadro apresentado adiante, consta o cronograma de pesquisa, no qual é possível verificar o pouco espaço de tempo restante entre a coleta de dados, a sua análise e a elaboração final da tese. Vale destacar igualmente que a coleta, análise e elaboração do relatório final tiveram momentos de concomitância. Essa característica é permitida pela metodologia construtivista, visto que muitas vezes o pesquisador não sabe exatamente que informações coletar até que esteja já no campo. Assim, algumas atividades estão representadas em períodos concomitantes a outras ações.

Quadro 12 Cronograma da pesquisa
Período: setembro de 2016 a agosto de 2018

Atividades	set-out 2016	nov- dez 2016	jan- mar 2017	abr-jun 2017	jul-set 2017	out- dez 2017	jan- mar 2018	abr-jun 2018	jul-set 2018
Refinar projeto de pesquisa	X								
Defender projeto de pesquisa		X							
Aprimorar revisão de literatura		X	X	X	X	X	X		
Finalizar instrumentos de coleta de dados						X	X	X	
Coletar dados							X	X	

Atividades	set-out 2016	nov- dez 2016	jan- mar 2017	abr-jun 2017	jul-set 2017	out- dez 2017	jan- mar 2018	abr-jun 2018	jul-set 2018
Analisar dados							X	X	X
Elaborar relatório final								X	X
Defesa									X

Fonte: elaborada pelo autor

CAPÍTULO 3 – AS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS DE CULTURA NO RIO DE JANEIRO: O CASO DO MUSEU DE ARTE DO RIO (MAR)

Este capítulo apresenta o caso-objeto em análise, o empreendimento cultural Museu de Arte do Rio (MAR). Por fazer uso de metodologia que busca recontar uma trajetória a partir de narrativas, esse capítulo foi majoritariamente composto a partir de referências e dados secundários do próprio empreendimento, da Prefeitura do Rio de Janeiro e do Instituto Odeon, que estão divulgados e acessíveis na internet. Neste capítulo, a apresentação das informações busca ser de maneira menos impregnada de análises ou da opinião do pesquisador, uma vez que tal análise estará contemplada no capítulo 4, no qual se fará a devida associação à revisão de literatura do capítulo 1, à metodologia apresentada no capítulo 2 e ao caso apresentado neste capítulo.

Antes de resumir as seções deste capítulo, vale a observação do autor de que estas estão agrupadas em 2 blocos. O primeiro bloco, das seções 3.1 a 3.5 são apresentados dados e informações primárias e secundárias sobre o MAR, baseadas no levantamento bibliográfico, documental em relatórios, livros, periódicos e webites diversos. O segundo bloco, representado pela seção 3.6 e suas 10 subseções, corresponde ao destaque das entrevistas, onde se faz um resumo das principais características dos respondentes com a transcrição dos trechos considerados mais relevantes captadas de cada um dos 10 interlocutores⁴⁶.

A seção inicial do capítulo apresenta o início formal da parceria entre a Prefeitura do Rio de Janeiro e o Instituto Odeon como organização social gestora do referido empreendimento. A segunda seção apresenta o modelo de governança adotado para viabilizar a gestão do museu. A terceira seção trata da gestão operacional, tanto da programação museológica quanto educativa, perpassando por aspectos gerenciais. A quarta seção trata do que se considera a pedra fundamental na gestão de qualquer empreendimento a partir de organização social: os indicadores de resultado e as metas. A quinta seção do capítulo apresenta o aspecto considerado por muitos praticantes do campo da gestão cultural e gestores públicos e privados

⁴⁶ Apesar de bastante volumosa em termos de páginas e informações, o autor optou por apresentar esse segundo bloco, concernente às entrevistas, de forma sequencial e como parte do miolo da tese e não em um apêndice, uma vez que considera estas informações fortemente relacionadas a todo o arcabouço conceitual e empírico apresentado na tese e ainda como base para o processo de análise e conclusão apresentado na parte final do documento, fechando o que o autor pode denominar de ciclo construtivista deste trabalho.

como o grande desafio da área: a sustentabilidade financeira. Na sexta seção, conforme antecipado no parágrafo anterior, apresentam-se os principais trechos das entrevistas, de cada um dos 10 interlocutores, buscando embasar a consolidação desses pontos em uma análise desenvolvidas no capítulo 4.

O MAR, inaugurado ao público em março de 2013, está localizado na zona portuária da cidade do Rio de Janeiro e a gestão de sua operação está embasada por um contrato de gestão assinado entre a Prefeitura Municipal, por meio da Secretaria de Cultura, a Companhia de Desenvolvimento do Porto – CEDURP e o Instituto Odeon, entidade representante do Terceiro Setor, que venceu o certame para gestão do respectivo empreendimento.

3.1 O INÍCIO DA PARCERIA ENTRE PREFEITURA E ENTIDADE DA SOCIEDADE CIVIL

Conforme consta do sítio eletrônico da Prefeitura do Rio de Janeiro, o Edital para Seleção de Organização Social para firmar Contrato de Gestão para “Gerenciamento e Execução das Ações e Serviços de Cultura a serem desenvolvidos no âmbito do equipamento denominado Museu de Arte do Rio – MAR” (RIO DE JANEIRO, 2012) foi divulgado em 29 de março de 2012 e em 11 de abril de 2012 deveriam ser recebidas as propostas das entidades interessadas⁴⁷, conforme dispositivos legais citados, a Lei 5.026/2009 e o Decreto Municipal 30.780/09.

O contrato de gestão estabelece o prazo de dois anos para a parceria, prorrogável por igual período e posteriormente por mais um ano, totalizando cinco anos, até que seja necessária a realização de um novo chamamento público.

De acordo com o extraído do instrumento de formalização da parceria, o objetivo do contrato de gestão consistiu em realizar a:

operacionalização, apoio e execução [...] de atividades e serviços culturais para a completa gestão do equipamento de cultura denominado Museu de Arte do Rio – MAR [...].

MAR, 2012 (Contrato de Gestão, Cláusula Primeira, inciso 1.1)

⁴⁷ Para mais informações, consultar o edital e seus anexos na íntegra, disponível em: <<http://www.rio.rj.gov.br/web/smc/exibeconteudo?id=832697>>. Acesso em: 20 mar. 2018.

O contrato com o Instituto Odeon foi assinado em abril de 2012, 10 meses antes da inauguração do Museu, cabendo ao gestor o acompanhamento das obras e a estruturação de um plano de gestão, programação e operação do espaço. Uma vez que a OS tem como norteador a extensão da duração do contrato de gestão, por meio de aditivos previstos legalmente, para garantir perenidade em sua atuação, deve ter por princípio a busca da eficiência na aplicação de recursos financeiros, com o melhor alcance dos resultados propostos, obrigando-se a conferir transparência nos seus processos e com o devido alinhamento às políticas associadas, no caso, as de cultura com alcance municipal⁴⁸.

O modelo por OS pressupõe a transferência da responsabilidade da gestão e de decisões sobre o empreendimento, com conhecimento do órgão público, mas sem transferência de propriedade, mediante termo de permissão componente do contrato de gestão. Além disso, tudo o que for incorporado passa a fazer parte do patrimônio do Estado, de acordo com dispositivo da segunda cláusula contratual, conforme item transcrito adiante:

13.5 Os equipamentos e quaisquer bens permanentes, que porventura venham ser adquiridos com recursos oriundos deste CONTRATO DE GESTÃO, serão automaticamente incorporados ao patrimônio do Município do Rio de Janeiro – hipótese em que a CONTRATADA deverá entregar à CONTRATANTE a documentação necessária ao processo de incorporação dos referidos bens e equipamentos.

(MAR, 2012, p. 4)

Em contrapartida, o Estado busca, ao firmar essa parceria, maior agilidade e flexibilidade para o alcance dos objetivos do referido empreendimento, cabendo à organização social a gestão dos fornecedores e dos colaboradores de acordo com preceitos do regime privado, com base em regulamento de compras próprio e na legislação trabalhista (MELO, 2017).

Melo (2017) vai mais adiante e enfatiza a forma de atuação da OS e sua relação com o Estado a partir do modelo de governança estabelecido:

Sobre esse aspecto, a partir do que acreditamos e reforçados pela experiência no MAR e nos outros projetos que a Odeon conduziu, nos quais também existia uma relação com o Estado, é importante colocar que deveria ser respeitada a premissa de monitorar o resultado – o “fim”, “o que se

⁴⁸ Argumenta-se que sem esse norteador, sem demonstrar os devidos resultados e sem seguir as obrigações contratuais, a organização social perderia a chancela para a gestão do referido empreendimento.

entrega” –, e menos o processo – o “como”. O modelo de gestão baseado numa parceria de contratualização por resultados pressupõe que cada gestor – no caso a OS – atue à sua maneira, desde que entregue para o órgão parceiro e para a sociedade o que foi pactuado (dentro dos critérios de qualidade estabelecidos), caso contrário, correríamos o risco de reproduzir o modelo do Estado (administração direta).

(MELO, 2017, p. 196)

O Instituto Odeon foi formado a partir de uma ampliação da Odeon Companhia Teatral, criada em 1998, originariamente atuante no ramo da produção cultural. É uma associação privada de caráter cultural, sem fins lucrativos e tem em sua missão institucional a promoção da cidadania e o desenvolvimento socioeducacional por meio da realização de projetos culturais.

Após ter-se qualificado como organização social (OS) no Município do Rio de Janeiro em março de 2012 (COQUALI, 2012), justamente para a gestão do MAR, angariou a responsabilidade da gestão de um dos equipamentos mais importantes na revitalização da área portuária da cidade, em termos de visibilidade (nacional e internacional), público visitante e orçamento anual, além de responder por expressivo acervo de artes visuais em formação até os dias de hoje.

Foi a primeira experiência do Odeon à frente de um equipamento de cultura no modelo de gestão por organização social, a despeito de sua longa experiência e de seu quadro de associados com o tema da gestão cultural e produção artística. Da mesma maneira, a SMC também não possuía expertise como contratante do modelo, pois este foi seu primeiro contrato de gestão. (MELO, 2017, p. 194)

O contrato de gestão firmado buscou garantir as condições necessárias, baseado no Edital de Seleção, em termos conceituais e administrativos, para o desenvolvimento do programa de atividades do Museu, pautado nos preceitos de agilidade dos processos, transparência e eficiência, objetivando a perenidade da operação e na oferta de uma programação de qualidade a ser oferecida pelo MAR.

3.2 GOVERNANÇA E GESTÃO DO MAR

Para a consolidação da parceria entre o Instituto e a Prefeitura, foi necessária a estruturação de um modelo de governança robusto e de certa forma complexo que dessa conta das obrigаторiedades legais.

A figura a seguir ilustra os diferentes atores componentes deste cenário no ano de 2013.

Figura 7 Organograma do MAR em 2013

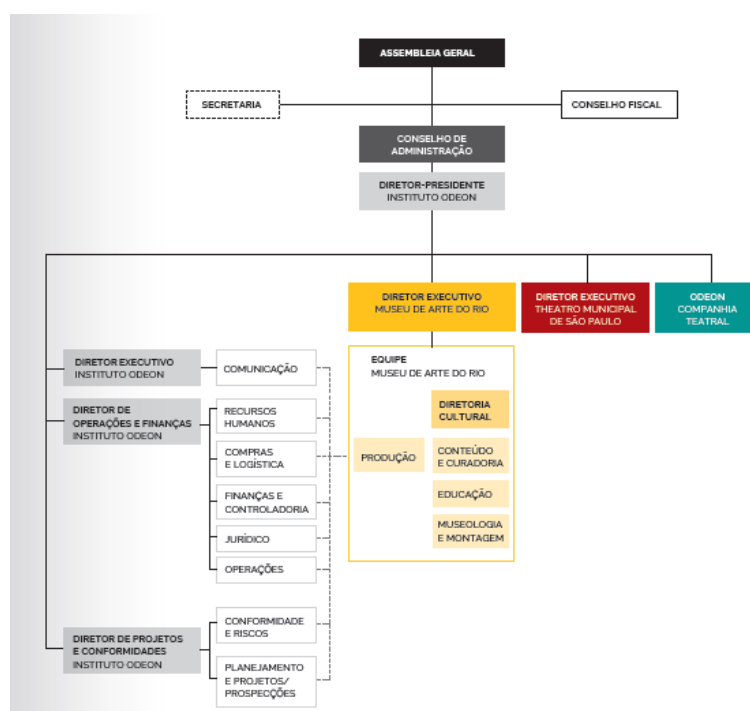


Fonte: MAR, 2013, p. 24

Atualmente, a estrutura organizacional do MAR e do Instituto Odeon sofreu variações para dar conta da nova realidade e nível de maturidade em que se encontram, conforme se observa na figura a seguir. Por uma simples comparação, observam-se mudanças bastante significativas. A primeira delas é que o organograma divulgado inclui, abaixo do Conselho de Administração, além da estrutura do MAR, a Odeon Companhia Teatral e o Theatro Municipal de São Paulo, denotando que existem sinergias entre as equipes e possivelmente quanto ao direcionamento para os empreendimentos.

Quanto à diretoria, a estrutura indicada revela que há uma diretoria executiva, uma diretoria cultural, além de uma diretoria de operações e finanças, uma de projetos e conformidades e uma executiva para o Instituto Odeon. Ou seja, essas três últimas atendem ao MAR e aos empreendimentos geridos pelo Instituto Odeon.

Figura 8 Organograma do MAR em 2017



Fonte: MAR, 2017, p. 29

O Instituto Odeon, como organização da sociedade civil, passou a atuar em outros empreendimentos e novas frentes de trabalho dentro do campo da cultura e o MAR, como instituição que tem evoluído ao longo desses anos, está em constante processo de melhoria e atualização de seus quadros e da composição de sua estrutura organizacional⁴⁹. Apesar de as mudanças na estrutura organizacional e de o período longitudinal de análise não abarcarem essa mudança na estrutura organizacional, observa-se que se buscou conferir maior flexibilidade e autonomia para o Instituto Odeon e ampliar sua atuação com a gestão de outros empreendimentos e projetos culturais, sendo que, para cada um deles, como ilustra a figura da estrutura organizacional, existe uma equipe exclusiva destinada às atividades-fim, enquanto que para as atividades-meio, ou denominadas institucionais, conforme expresso no Relatório de Gestão de 2017, existe uma equipe que se divide entre esses empreendimentos (MAR, 2017, p. 134), o que, no entender do pesquisador, busca conferir sinergia e ganhos de escala quando possível.

O nível **político-institucional (de governança)** do MAR é bastante complexo e envolve diferentes atores. O **Conselho de Administração do Instituto Odeon** tem

⁴⁹ Para mais informações a esse respeito, aconselha-se a visita ao website do MAR: <<http://www.museudeartedorio.org.br/pt-br>>.

como prerrogativa estatutária responder pelas suas deliberações estratégicas, incluindo a definição das diretrizes de gestão do MAR e o monitoramento da diretoria geral, representada pela vertente cultural, de projetos e gestão e administrativo-financeira, na elaboração e execução do planejamento estratégico e na implementação das ações

O Conselho Municipal do Museu de Arte do Rio (CONMAR) foi criado exclusivamente para acompanhar a gestão do MAR, sendo formado por representantes da Prefeitura e da sociedade civil. O Conselho do MAR também busca abrir canais institucionais que ajudem na captação de patrocínio e parcerias com outros empreendimentos culturais.

O Conmar tem entre as suas atribuições acompanhar e fomentar as estratégias de programação, das atividades educacionais e da aquisição e conservação de acervo do Museu. Além disso, supervisiona, sem ingerência administrativa, o desempenho da organização social gestora e busca legitimar a gestão da instituição.

(MAR, 2013, p. 26)

Ainda compondo o quadro de governança da instituição, figura o Conselho Fiscal, que audita as contas e avaliza as decisões financeiras da organização, de acordo com o que determina a legislação.

O Instituto Odeon é qualificado no âmbito do município do Rio de Janeiro e segue as determinações da Lei Municipal nº 5.026/2009 do Rio de Janeiro quanto à composição de seu conselho de administração. Na gestão do MAR, além dos órgãos de governança interna, do órgão parceiro (contratante) – a SMC – e da CTAA, no início, o contrato possuía um interveniente pagador, responsável pelo repasse das verbas – a CDURP. Há, ainda, outros stakeholders que surgem como atores desse processo, a exemplo do CONMAR – órgão criado pela prefeitura para participar da gestão do MAR, que não possui função deliberativa nas questões ligadas à gestão do equipamento propriamente dita, mas valida as decisões curatoriais da diretoria cultural, por exemplo. Ou, ainda, órgãos da administração direta que de alguma maneira orientam ou monitoram a gestão dos recursos públicos aplicados por meio do contrato de gestão.

(MELO, 2017, p. 196)⁵⁰

A figura de governança que exerce maior poder de controle nas contas do MAR é a Comissão Técnica de Acompanhamento e Avaliação (CTAA), implementada

⁵⁰ Composição do Conselho de Administração: até 55% de membros eleitos entre os membros ou os associados; 35% eleitos pelos demais integrantes do Conselho, entre pessoas de notória capacidade profissional e reconhecida idoneidade moral; 10% eleitos pelos empregados da entidade.

a partir do contrato de gestão, conforme seu Anexo B. O CTAA é composto por cinco membros, designados pelo Secretário Municipal de Cultura, que também acumula a coordenação da Comissão. Um membro deve ser da Secretaria Municipal de Educação e outro da Companhia de Desenvolvimento Urbano da Região do Porto do Rio de Janeiro – CDURP. Os demais devem ser membros da sociedade civil.

A Comissão poderá convocar, com a finalidade de subsidiar o acompanhamento e avaliação do Contrato de Gestão, os coordenadores das áreas técnicas pertencentes à estrutura da Secretaria Municipal de Cultura/RJ e solicitar a Secretaria Municipal de Educação a indicação de técnicos das áreas para atender a mesma finalidade.

(MAR, 2012, p. 16-17 – Contrato de Gestão)

Conforme o primeiro relatório de gestão anual apresentado pela gestão do MAR, relativo ao ano de 2013, é destacada sua relação com o CTAA, como avaliadora dos relatórios quadrimestrais de acompanhamento das atividades e os resultados obtidos pelo Instituto Odeon em relação ao MAR. Basicamente, a avaliação deve se pautar nas condições e obrigações contratuais, incluindo-se os indicadores e metas pactuados e explicitados no Plano Estratégico do MAR, publicado no final do ano de 2012, um pouco antes de o Museu entrar em operação. A atuação da CTAA, além de controladora e avaliadora dos resultados alcançados, deve ser proativa, contribuindo na mitigação de riscos identificados e na proposta de mudanças de rumo, buscando sempre o atingimento dessas metas do Museu de forma conjunta com sua gestão.

Conforme o próprio documento de criação da CTAA, isto é o Anexo B do Contrato de Gestão, cabe à Comissão:

- Realizar reuniões ordinárias, segundo calendário elaborado de forma consensual pelos membros que a compõem;
- Realizar reuniões extraordinárias, sempre que solicitado pela Secretaria Municipal de Cultura/ RJ ou pela contratada;
- Registrar em ata todas as reuniões realizadas que deverão ser assinadas pelos componentes da Comissão Técnica de Acompanhamento e Avaliação – CTAA e participantes presentes;
- Avaliar os indicadores de acompanhamento e avaliação pactuados e as informações sobre o funcionamento dos serviços, assim como, os relatórios econômico-financeiros da instituição parceira, analisando os desvios ocorridos em relação ao orçamento estabelecido no Contrato de Gestão;
- Estabelecer acordos e a implantação de medidas corretivas, quando necessárias;
- Analisar preliminarmente propostas de implantação de novos serviços;
- Avaliar a pontuação do quadro de indicadores de acompanhamento, avaliação e metas;
- Elaborar relatórios mensais sobre os dados analisados.

(MAR, 2012, p. 17 – Contrato de Gestão)

O monitoramento do contrato feito pela CTAA tem reuniões que devem ocorrer ao menos três vezes por ano para avaliação das prestações de contas, apresentadas quadrimestralmente. Deve-se ressaltar o clima de aprendizado nas instituições relacionadas pelo contrato de gestão.

No início, a relação tanto com a CTAA como com a SMC demandou esforços relevantes para a construção de rotinas mínimas de trabalho entre as partes, e foi sendo construída em conjunto e reciprocamente, em sua organização e nos processos de controle, fortalecendo-se ao longo dos anos, simplificando aspectos burocráticos desnecessários e ampliando o foco nos resultados para a sociedade, inclusive com a criação de mecanismos de controle.

(MELO, 2017, p. 195)

A CTAA tem o dever de apontar irregularidades na gestão e, quando necessário, encaminhar a questão ao Secretário de Cultura. Além disso, quando diante de uma situação crítica e irreduzível de acordo com o estabelecido no contrato, a CTAA recomenda a rescisão. Vale reforçar que o prazo de vigência do contrato de gestão é de dois anos, renováveis por mais dois e depois por mais um ano, se atingidas, pelo menos, 80% das metas definidas a cada período.

As atribuições da Comissão Técnica de Acompanhamento e Avaliação – CTAA são quase que integralmente voltadas para o controle e acompanhamento das metas pactuadas, conforme extraído do próprio contrato de gestão firmado.

O contrato de gestão entre o Instituto Odeon e a Prefeitura do Rio de Janeiro estabelece uma série de obrigações, entre as quais:

Cláusula Terceira

[...]

6 – Acompanhar a execução do presente CONTRATO DE GESTÃO, através da Comissão Técnica de Acompanhamento e Avaliação – CTAA, com fulcro no estabelecido no presente CONTRATO DE GESTÃO e respectivos anexos.

(MAR, 2012, p. 6)

No final do ano de 2014, mediante decreto municipal, foi autorizada atribuição ao CONMAR de indicação e criação de “comitês de apoio à gestão executiva, a fim

de fortalecer a estrutura de governança e facilitar a tomada de decisões” (MAR, 2014, p. 31), criando-se, para tanto, “o Comitê de Patronos, grupo formado para ampliar a relação do MAR com o setor privado e trazer novas possibilidades de parceria” (MAR, 2014, p. 31).

Com relação ao direcionamento das estratégias e preocupados com os controles que o MAR deve responder, está o **nível estratégico**, composto pela diretoria do Museu e do qual fazem parte quatro diretorias, vinculadas às gerências e que respondem por toda a operação. De acordo com o Relatório de Gestão:

O **diretor-presidente** [*grifo nosso*] é o responsável pela coordenação-geral da gestão da organização, faz a ponte com os conselhos e a CTAA e representa institucionalmente o MAR em diversos fóruns, bem como junto aos órgãos da prefeitura. O **diretor cultural** [*grifo nosso*] responde pela curadoria do Museu, pela política de aquisição de acervo e pelas diretrizes educativas e da Escola do Olhar. Já o **diretor de Projetos e Gestão** [*grifo nosso*] é responsável por implantar e garantir a execução da cultura de planejamento e gestão por projetos na organização. Em sua diretoria, estão as gerências de Conteúdo e a de Educação, que trabalham em parceria com a Diretoria Cultural na definição das diretrizes e respondem, respectivamente, pela execução das atividades culturais e educativas (incluindo a Escola do Olhar); a gerência de Relações Institucionais, que traça as estratégias e as ações de captação de recursos e mantém relacionamento com os patrocinadores do Museu; e a de Comunicação, responsável pelas estratégias e ações do MAR nesta área. Por fim, o **diretor administrativo-financeiro** [*grifo nosso*] – a quem estão subordinadas as gerências de Produção e Administração Operacional – responde pela gestão financeira, de pessoas e de fornecedores; pela manutenção dos prédios e da infraestrutura; pelo setor jurídico; pela segurança; e também pela produção e logística das exposições e eventos do MAR, sempre em conjunto com a Diretoria Cultural e as gerências de Conteúdo e de Educação.

(MAR, 2013, p. 28 – Relatório de Gestão)

Na parte operacional, segundo próprio material de transparência e divulgação das ações do MAR, estão duas vertentes: a expositiva e a educativa, que buscam de forma complementar e em todas as ações a integração e interdependência, conforme ressaltado em seus próprios documentos balizados, como marcas identitárias.

Na primeira, a leitura transversal da história da cidade – o que ela foi, ela é e quer ser –, de seu tecido social, de sua vida simbólica, de seus conflitos, de suas contradições e de seus desafios acaba por constituir o MAR como uma instituição porosa, que procura dialogar e reagir aos temas e inquietações que estão em voga. Com isso, numa perspectiva democrática e cultural, o Museu projeta o debate político e a reflexão crítica sobre o presente e o futuro e coloca-se como um dos interlocutores no processo de entendimento da contemporaneidade.

A segunda leitura deriva da crença do MAR de que não se pode fazer esse percurso sem, contínua e obstinadamente, atravessar a educação para se chegar à arte. É nesse sentido que, simbólica e fisicamente, a circulação pelo

MAR se inicia pela Escola do Olhar – mais do que um espaço físico, uma ambiência criativa para a produção e provocação de experiências, coletivas e pessoais –, que tem como foco prioritário a rede pública de educação da cidade do Rio de Janeiro. Alicerçando a concepção e esse jeito de ser do MAR, estão o seu caráter público e o controle social, que têm como elemento constitutivo essencial a transparência.

(MAR, 2013, p. 8 – Relatório de Gestão)

No nível operacional do Museu, visando dar conta dos direcionamentos estratégicos, encontram-se uma série de programas e atividades de natureza museológica e educacional.

O MAR é um museu com forte vocação e função educadora, aberto para as reflexões em torno do universo social em que está inserido. Suas ações abarcam a própria cidade do Rio de Janeiro ao mesmo tempo como fonte e destino de sua elaboração cultural. Essa proposta coloca o museu como campo de experimentação e educação integral do sujeito, no qual a arte e a cultura se tornam instrumentos de cidadania, diálogo e pensamento crítico.

(MAR, 2016, p. 30)

3.3 PROGRAMAÇÃO E OPERAÇÃO

Apesar de ter sido criado e se consolidado como um museu de atuação de natureza dupla, associando museologia e educação, decorridos os cinco anos iniciais de gestão, o MAR passou a ser referência em outros segmentos culturais, atrelados, certamente, à natureza inicial, mas não restritos a elas. Reconhece-se, portanto, ao final do primeiro período do contrato de gestão, uma atuação em três linhas (MELO, 2017; MAR; 2012; MAR, 2016), a saber⁵¹:

- **Museologia e curadoria**
 - **Programa Expositivo**
 - **Programa de Formação e Residência**
 - **Acervo e Reserva Técnica**
- **Ensino e formação (Escola do Olhar)**
 - **Programa de Visitas Educativas**
 - **Programa de Formação com Professores**

⁵¹ A esse respeito, da operação, a com vistas a garantir uma visão atualizada do que está em funcionamento e as atividades ofertadas, recomenda-se a consulta ao sítio eletrônico do MAR: <<http://www.museudeartedorio.org.br/pt-br>>.

- Programa Vizinhos do MAR
- Programa MAR na Academia
- Programa Arte e Cultura Visual

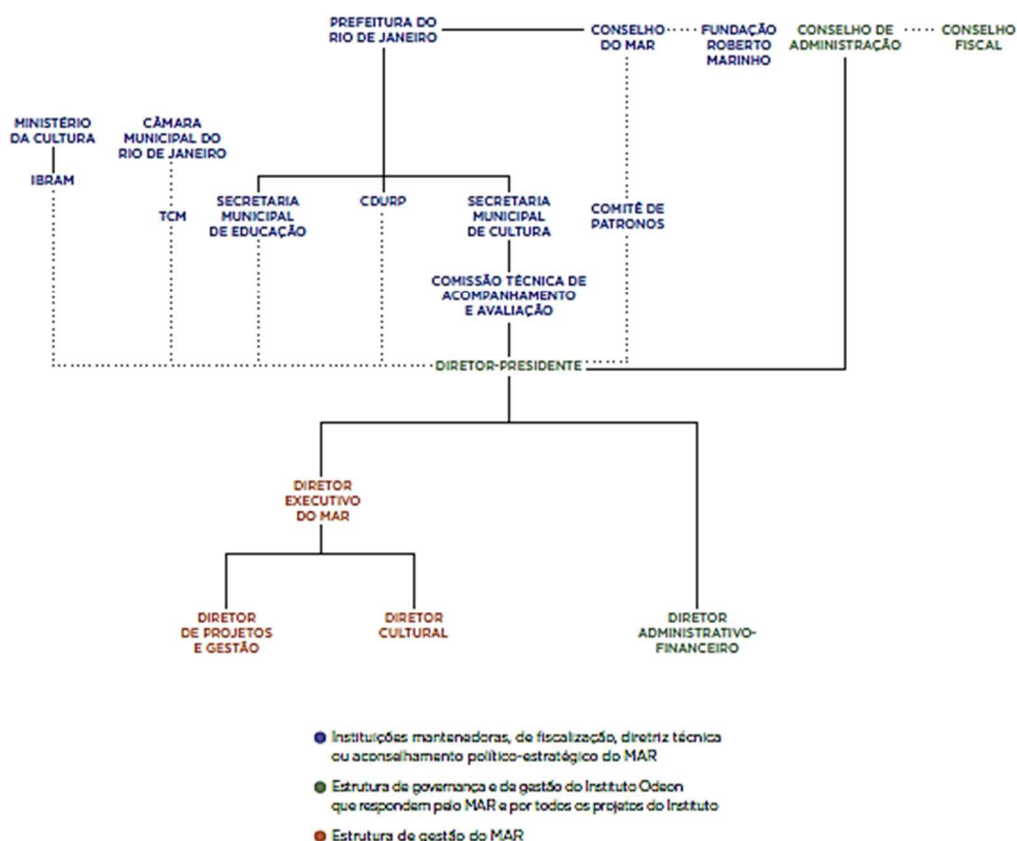
- Programação com expressões artísticas múltiplas
 - Programa Editorial
 - Programação Cultural
 - Programa MAR de Amigos
 - Biblioteca e Centro de Documentação

Adentrando a parte operacional sob uma abordagem qualitativa, deve-se dar ênfase a alguns marcos ocorridos no período de abrangência do primeiro contrato de gestão. O ano de 2015 marcou fortemente a atuação do MAR quando a Praça Mauá foi reaberta ao público, com enorme impacto, positivo, mas também de muita responsabilidade, para a rotina de operação, visibilidade e atração de público. O que vinha sendo anunciado como o novo polo cultural da cidade estava pronto, em 6 de setembro de 2015, com a região totalmente reestruturada arquitetônica e urbanisticamente⁵².

Também em 2015, houve um importante ajuste na estrutura organizacional do MAR, com a reformulação da diretoria executiva, ficando composta de diretor presidente, diretor administrativo-financeiro, diretor cultural, diretora executiva do MAR e diretor de projetos e gestão do MAR.

⁵² Para mais informações, consultar endereço eletrônico: <<http://g1.globo.com/rio-de-janeiro/noticia/2015/09/apos-4-anos-praca-maua-no-rio-e-reinaugurada-com-shows-gratuitos.html>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

Figura 9 Estrutura de governança e gestão do MAR em 2015



Fonte: MAR, 2015, p. 26

O objetivo dessa iniciativa, segundo o próprio relatório de gestão daquele ano, apontava para o objetivo “de simplificar e agilizar processos, além de aperfeiçoar a comunicação entre as estruturas para se adaptar às mudanças de cenário.”

Indo mais adiante, no relatório do referido ano, é possível encontrar informações mais detalhadas dessa reestruturação que envolveu, entre outras, a iniciativa de propor um rodízio de funções entre os diretores administrativo-financeiro e de projetos e gestão e seus respectivos desdobramentos:

Além dessa troca, os escopos de atuação foram redesenhados para uma melhor adequação à dinâmica gerencial daquele momento. A Diretoria Administrativo-Financeira abarca o Núcleo de Projetos e Processos, Recursos Humanos e Coordenação Administrativo-Financeira, com o compromisso de integrar as atividades de planejamento e monitoramento dos resultados finais, bem como de cuidar da gestão financeira e de pessoal da instituição.

Responsável pela coordenação das áreas de operações do museu e de execução de projetos, a Diretoria de Projetos e Gestão responde pelas gerências de Comunicação, Produção e de Operações do MAR. A gerência de Relações Institucionais, que fazia parte dessa diretoria, foi descontinuada em 2015 – sendo seu escopo redistribuído entre as áreas.

A reestruturação proposta em 2015 faz parte do objetivo e característica da gestão do MAR de experimentar e se reinventar, sem perder o foco na qualidade e na busca incansável pela eficiência. O aperfeiçoamento da gestão é um processo natural, orgânico e deverá ser sempre almejado.

(MAR, 2015, p. 25)

Ainda em 2015, foi inaugurada a biblioteca do MAR, com atuação múltipla e condizente com as diretrizes estratégicas do Museu, consolidando e interligando ainda mais a atuação entre arte e educação. O acervo bibliográfico, no fim de 2016, chegou a mais de 12 mil itens, com expressivos exemplares e catálogos de artistas nacionais e estrangeiros (MAR, 2016, p. 37)⁵³, voltado para as linhas de atuação do Museu: arte, cultura afro-brasileira, cultura visual, educação, filosofia e história do Rio de Janeiro (MAR, 2015).

Quanto ao conteúdo e acervo voltado para a parte expositiva, o MAR vivenciou seus primeiros anos, quando o diretor cultural era Paulo Herkenhoff, em uma fase de aquisição e formação de acervo por meio de doações (diretas e legados), compras e aquisições, inclusive em leilões, ou transferência de propriedade. Com a transição da diretoria cultural, o papel que se busca está focado na consolidação e visibilidade do MAR nos cenários nacional e internacional das artes.

Evandro Salles assumiu em outubro a responsabilidade de levar adiante a proposta que transformou o MAR numa referência para o universo das artes, da educação e da cultura no Brasil.

(MAR, 2016, p. 31)

Quanto à aquisição e propriedade das obras, vale ressaltar, conforme dispositivo contratual, que qualquer nova incorporação ao patrimônio do Museu com recursos oriundos do objeto do contrato de gestão será agregada ao patrimônio do governo municipal. Assim, vale ainda salientar que o MAR possui importante trabalho de inventário, guarda e catalogação. A esse respeito, e buscando vencer alguns desafios relacionados à guarda e conservação de seu acervo, em 2016 foi inaugurada uma nova reserva técnica, ampliando a área da já existente. Apesar dessa melhoria, este ponto permanece em sobressalto, visto os movimentos de aquisições ainda em continuidade (MAR, 2015; 2016; 2017).

⁵³ Grande parte do acervo da biblioteca foi doada pelo diretor cultural Paulo Herkenhoff e formaram o Fundo Paulo Herkenhoff (MAR, 2015).

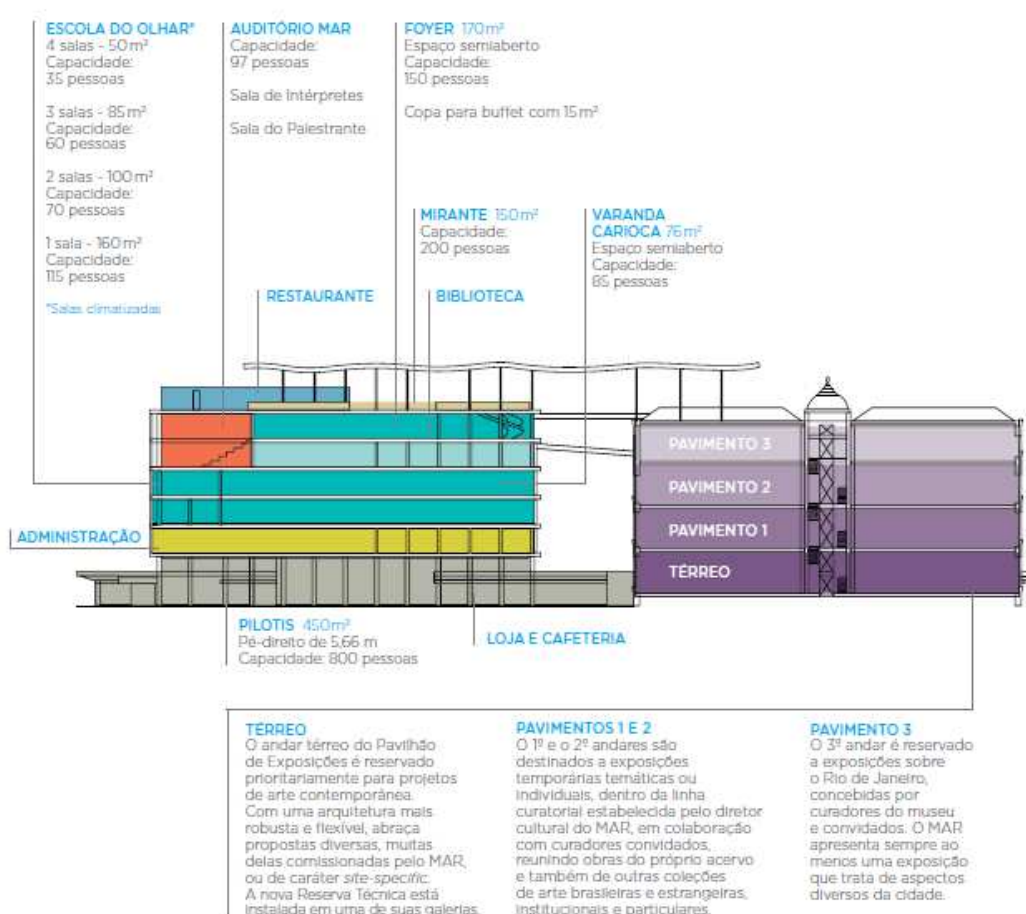
A nova Reserva Técnica não estava prevista no projeto original do museu nem no contrato de gestão. Ela é uma necessidade decorrente do acelerado ritmo de ampliação do acervo, encaminhada a partir das devolutivas do Odeon para o Conmar. Dessa forma, ficou definido que seria utilizada uma das salas do Pavilhão de Exposições para abrigar o espaço, e que o Instituto Odeon se responsabilizaria pela busca de recursos que viabilizassem o projeto. Por meio de uma parceria com o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), foram captados recursos de lei de incentivo (Rouanet), aplicados na adequação do espaço e na compra de mobiliário específico para a acomodação das peças, itens e objetos da coleção. A parceria com o BNDES se estende ainda às atividades de catalogação desse acervo.

(MAR, 2016, p. 41)

A nova reserva técnica conta com espaço atualmente aberto ao público para visita e conhecimento das práticas de salvaguarda (MAR, 2016; 2017). O acervo do MAR pode ser subdividido em três categorias de itens: museológico, arquivístico e bibliográfico, chegando a mais de 28.000 peças (MAR, 2017, p. 19).

Reforçando e suportando essa multiplicidade de ações, sua arquitetura corrobora esse aspecto, uma vez que dois prédios compõem o MAR: o Palacete Dom João VI, de 1916, onde fica a parte expositiva, e o prédio de estilo modernista, da década de 1940, construído para ser o Hospital da Polícia Civil, que é a sede da Escola do Olhar. Os prédios são interligados por uma marquise, que fazia parte da primeira rodoviária da cidade, e o marco da edificação, que é sua cobertura em concreto com 1.650 metros quadrados, simulando, segundo o Relatório de Gestão de 2013, “a ondulação da superfície da água dando a sensação de flutuação de sua forma” (MAR, 2013, p. 18). O projeto de arquitetura é do escritório Bernardes+Jacobsen. As obras iniciaram em 2009, com gerenciamento da Fundação Roberto Marinho e ficaram prontas para sua inauguração em 2013 (MAR, 2013).

Figura 10 Usos e ocupações do MAR



Fonte: MAR, 2016, p. 21

3.4 INDICADORES DE RESULTADO

É no nível operacional do Museu que se observa a concretização de grande parte dos objetivos institucionais e é no nível político-institucional que são firmados os diferentes indicadores de resultados e metas que deveriam ser cumpridos pelo Instituto Odeon, gestor do Museu, sendo previstas diferentes sanções em caso de não cumprimento.

Como o contrato teve seu início ainda no ano de 2012, quando o Museu estava em construção, foram estabelecidos indicadores e metas de implantação⁵⁴.

⁵⁴ Para mais informações acerca das metas pré e pós-abertura do museu, pode-se consultar o Anexo Técnico do referido chamamento público disponível em: <<http://www.rio.rj.gov.br/dlstatic/10112/2702179/DLFE-241248.pdf/Anexo1TermodeReferenciaMAR.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2018.

Após sua inauguração em 2013, seriam repactuados os indicadores e metas com foco na operação.

No período inicial do contrato firmado para a gestão do MAR, esses indicadores previstos contratualmente eram essencialmente relacionados às atividades de implantação dos processos gerenciais e operacionais do museu. “Publicar edital no site da OS para prestação de serviços e comercialização da loja”; “Elaborar manual de normas e procedimentos de serviços de segurança”; “Contratação de seguro predial”; “Desenvolver um plano de comunicação como equipamento de alta qualidade e interesse cultural”; “Contratar empresa especializada em bilhetagem remota e não remota” são alguns exemplos. Naquele momento – para o período de 2012 a 2014 –, eram mais de 100 indicadores com essa característica de implantação de processos ou rotinas.

(MELO, 2017, p. 201)

No final do ano de 2012, foi elaborado o Plano Estratégico do MAR, estabelecendo, além dos direcionadores estratégicos do Museu como a missão, a visão e os seus valores, os indicadores e metas a serem perseguidos pela gestão, agrupados em quatro áreas estratégicas: acervo e educação; cidade; gestão; e infraestrutura, e embasados pelo Termo de Referência do respectivo edital de chamamento público⁵⁵. Esse Plano Estratégico contém 24 indicadores – dos quais 22 estão agrupados nas referidas áreas estratégicas e dois são considerados gerais⁵⁶ (MAR, 2012).

A partir do amadurecimento da gestão do MAR, do relacionamento entre os diferentes agentes envolvidos e da rotina de acompanhamento dos indicadores e metas, houve um amadurecimento conjunto, desdobrando-se os indicadores para um quadro resumido que seria a referência para o primeiro aditivo contratual, de extensão de prazo, por mais dois anos, conforme possibilidade indicada no Edital de Chamamento, para o período de 2014 a 2016.

A revisão dos indicadores de desempenho, na medida em que o MAR ganhou estabilidade operacional pós-implantação, prevista contratualmente desde 2014, compõe basicamente a estrutura atual de indicadores.

O atual contrato de gestão do MAR, pactuado entre o Instituto Odeon e a SMC, conta com 29 indicadores de desempenho, divididos nas categorias Acervo; Programa Expositivo e Programação Cultural; Programa Educativo e Acessibilidade; Comunicação e Imprensa; Captação de Recursos e Relacionamento; e Gestão e Infraestrutura.

⁵⁵ Idem.

⁵⁶ O Plano Estratégico do MAR está disponível para consulta em: <<http://www.museudeartedorio.org.br/pt-br/gestao/planejamento-estrategico>>. Acesso em: 15 mar. 2018.

(MELO, 2017, p. 202)

Pode-se atribuir à gestão por indicadores e metas do MAR um destaque na condução pelo Instituto Odeon, uma vez que essa tônica, apesar de ser uma obrigatoriedade constante do contrato de gestão e importante ferramenta de acompanhamento e controle por parte dos organismos do ambiente de governança, foi uma ferramenta muito utilizada, cuja evolução se observa de maneira bastante latente ao longo do período de 5 anos do primeiro contrato de gestão. O aperfeiçoamento quase rotineiro dos indicadores, métricas e metas, associado a um apropriado relacionamento com a Prefeitura do Rio de Janeiro, e resultados positivos, de acordo com os documentos divulgados, são destaque nos documentos consultados, como os relatórios de gestão e dados extraídos do website e durante as entrevistas.

Em termos de resultados alcançados, vale destacar alguns números expressivos, que refletem o primeiro ciclo do contrato de gestão. De 2013 ao final de 2016, foram 45 exposições, mais de 810 atividades da Escola do Olhar e 120 ações na Programação Cultural, com mais de 1,2 milhão de pessoas alcançadas. Foi montado um riquíssimo acervo com mais de 24 mil itens, cerca de 18 publicações e uma forte relação com a comunidade do entorno com mais de 4 mil cadastros de moradores. Além disso, havia como meta a ampliação da captação de recursos e geração de receitas de modo a depender menos dos repasses governamentais provenientes do estabelecido pelo Contrato de Gestão com a Prefeitura, tendo o Museu alcançado cerca de 50% de seu orçamento com receitas advindas de outras fontes (MELO, 2017, p. 206).

Conforme destaca Melo (2017), foram vários os indicadores superados e cujas metas tendem a ser ampliadas na renovação e pactuação de um novo contrato de gestão. São as metas relacionadas a número de visitantes (por ano), número de mídias positivas sobre o MAR (por ano), número de ações realizadas em parceria com outras instituições, percentual do orçamento captado independentemente do contrato de gestão, entre outras.

Ao mesmo tempo, alguns foram considerados, tanto pelas equipes do Museu quanto pelos próprios agentes parceiros e controladores do contrato de gestão como superestimados, a exemplo do número estabelecido para alcance de alunos da rede

pública atendidos por ano e o número de pessoas fidelizadas pelas ações dos Amigos do MAR (MELO, 2017, p. 213).

Outros, por sua vez, precisariam passar por algum tipo de ajuste ou revisão, buscando ter seu entendimento esclarecido ou tornar o objetivo daquele indicador mais claro, caso se busque uma indicação qualitativa ou mera quantificação de um resultado. A esse respeito, são destacados o número de peças componentes do acervo, o percentual de cobertura da cidade por multiplicadores do MAR, o número de incidentes patrimoniais que envolvam perda ou dano ao patrimônio e o número de profissionais qualificados pelo MAR (MELO, 2017, p. 213).

Quadro 13 Quadro de indicadores e metas do MAR para o período de 2012 a 2017

ID	INDICADOR	RESULTA DOS 2013	RESULTA DOS 2014	RESULTA DOS 2015	RESULTA DOS 2016	RESULTA DOS 2017	Meta JAN- ABR 2017	Meta ABR- DEZ 2017
Acervo								
1.1	% de itens do acervo do MAR inventariados (museográficos, bibliográficos, arquivísticos)	0	96%	100%	100%	100%	100%	100%
1.2	% de itens do acervo do MAR catalogados (museográficos, bibliográficos, arquivísticos)	0	32%	74%	0	96%	-	80%
Programa Expositivo e Programação Cultural								
2.1	Nº de exposições realizadas	13	13	11	8	7	1	3
2.2	Nº de público total do MAR	327.154	207.119	336.088	403.606	590.406	50.000	270.000
2.3	% de gratuidade dos visitantes	55%	61%	65%	51%	72%	50%	-
2.4	% de satisfação dos visitantes com o programa expositivo	0	88%	92%	86%	67%	80%	80%
Programa Educativo e Acessibilidade								
3.1	Nº de público atendido por visitas educativas	40.199	44.460	64.430	46.655	36.285	8.000	18.000
3.2	Nº de público atendido por visitas educativas com perfil de estudante	34.074	35.701	40.264	24.005	23.232	3.000	9.600
3.3	% de satisfação do público com as visitas educativas	0	93%	93%	97%	97%	80%	80%
3.4	Nº de atividades da Escola do Olhar	155	406	119	143	155	10	15
3.5	Nº de público participante de atividades da Escola do Olhar (E.O.)	8.349	25.574	8.714	7.660	7.346	800	1.200

ID	INDICADOR	RESULTA DOS 2013	RESULTA DOS 2014	RESULTA DOS 2015	RESULTA DOS 2016	RESULTA DOS 2017	Meta JAN- ABR 2017	Meta ABR- DEZ 2017
3.6	% de satisfação do público com atividades da Escola do Olhar (E.O.)	–	95%	82%	94%	93%	80%	80%
3.7	Nº de atividades da E.O. voltadas para professores	60	118	59	57	66	3	8
3.8	Total de público participante da E.O. com perfil de professores	2.137	2.702	2.992	2.618	2.180	300	400
3.9	Nº de atividades da E.O. em parceria com universidades	26	70	20	14	30	1	1
3.1 0	Nº de público nas atividades em parceria com universidades	1.083	2.803	2.126	1.608	1.472	150	40
3.1 1	Nº de pessoas inscritas no programa Vizinhos do MAR	840	2.595	3.152	4.126	4.437	100	4.245
3.1 2	Nº de Vizinhos do MAR participantes das atividades	866	808	1.256	2.240	1.514	150	800
Comunicação e Imprensa								
4.1	Nº acumulado de inserções sobre o Museu de Arte do Rio em veículos de comunicação, públicos e privados, e por meio de mídia espontânea	473	2.045	2.029	3.068	3.545	300	450
4.2	Nº de seguidores nas mídias sociais	32.279	65.599	127.756	159.566	361.318	160.000	200.000
4.3	Nº de visitantes no website do museu	194.260	285.543	526.102	581.803	372.281	100.000	330.000
4.4	Nº de publicações produzidas	7	6	4	1	2	-	1
Captação de Recursos e Relacionamento								
5.1	% receita operacional (bilheteria, locação, cessão onerosa) / Repasse C.G.	6%	4%	8%	16%	13%	-	15%

ID	INDICADOR	RESULTA DOS 2013	RESULTA DOS 2014	RESULTA DOS 2015	RESULTA DOS 2016	RESULTA DOS 2017	Meta JAN- ABR 2017	Meta ABR- DEZ 2017
5.2	% receita de patrocínios / Repasse C.G.	37%	36%	52%	73%	43%	-	40%
5.3	Nº de pessoas cadastradas no programa Amigos do MAR	0	1.584	6.939	7.268	7.678	8.000	7.640
5.4	Nº de ações realizadas pelo MAR em parceria com outras instituições	55	185	124	125	163	5	20
Gestão e Infraestrutura								
6.1	% de satisfação do público com o serviço prestado **	0	90%	93%	91%	67%	80%	80%
6.2	% de colaboradores do MAR que são moradores do entorno	12%	8%	13%	7%	12%	7%	7%
6.3	% de colaboradores que receberam treinamento					97%	10%	-

Fonte: MAR 2017 – 15º Relatório Quadrimestral – 1º contrato; MAR 2018 – 3º Relatório Bimestral – 2º contrato

O quadro de indicadores do MAR, apresentado em seu relatório de gestão, reflete a transparência com que sua direção entende a importância da transparência e do acesso das informações, previsto pelo modelo, mas que não explicita como⁵⁷.

A consecução objetiva quanto ao cumprimento das metas pactuadas pode ser extraída dos relatórios de gestão anuais, também apresentadas pelos relatórios parciais quadrimestrais. É possível entender quais indicadores estão de acordo com a meta pactuada e quais não estão. A grande maioria dos indicadores teve suas metas alcançadas desde o início do contrato de gestão. No entanto, é possível observar que algumas delas não o foram e propiciaram uma renegociação com a Prefeitura ou sua superação a partir de alguma mudança nos aspectos de gestão. Todos esses tópicos estão muito bem descritos nos relatórios disponibilizados pela OS em sua página de transparência no site do MAR.

A despeito dos indicadores e de sua natureza, vale ressaltar que foram observados pelos menos 3 linhas distintas de agrupamentos e categorização. A primeira delas, expressa no primeiro Edital de seleção de OS, de 2012. Neste documento, desdobrado no contrato de gestão assinado entre as partes, existe uma relação bastante robusta de objetivos, indicadores e metas a serem alcançados; no entanto, não se observa uma organização tão acurada. Isso reforça, talvez, o momento de aprendizado institucional da Prefeitura quando da elaboração desses instrumentos (RIO DE JANEIRO, 2012⁵⁸).

O segundo modelo encontrado para designar os indicadores está expresso no Planejamento Estratégico do MAR, documento não usual entre os empreendimentos culturais de mesma natureza e por isso poder ser considerado inovador, busca dar o devido direcionamento estratégico ao Museu, à OS e suas respectivas equipes. Nesse formato, observa-se uma lógica mais assertiva e organizada no agrupamento e definição dos indicadores. Por fim, observam-se variações na relação dos indicadores, até que se chega ao expresso no Relatório de Gestão de 2017, com um agrupamento

⁵⁷ Importante frisar que esses indicadores correspondem aos indicadores firmados com a Prefeitura no contrato de gestão, renovado e repactuado periodicamente. Além desses indicadores, o MAR também deve atender a outros indicadores, conforme seus projetos inscritos nas leis de incentivo, nas três instâncias de governo (Lei Rouanet, Lei do ICMS e Lei do ISS), bem como deve atender a metas e objetivos específicos de determinados patrocinadores, e também deve gerar indicadores e metas internas, de acordo com exigências dos conselheiros e diretores para os principais gestores e suas respectivas áreas. Como a presente tese foca na análise do modelo de gestão de OS no caso do MAR em sua parceria com a Prefeitura, apenas estes indicadores serão explicitados.

⁵⁸ Ver edital e contrato de gestão entre a Prefeitura do Rio de Janeiro e Instituto Odeon: <<http://www.rio.rj.gov.br/web/smc/exibeconteudo?id=832697>>.

de indicadores bastante aprimorado, além de um descritivo mais assertivo e metas mais claras de se auferir e, por parte do órgão parceiro, de controlar.

Esse fato reflete de forma bastante clara o processo de evolução do modelo de gestão por OS pelo qual passou a Prefeitura do Rio de Janeiro, bem como a instituição gestora do MAR, que deveria tornar tangível todos os objetivos e direcionadores previstos para o Museu.

3.5 SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

Do ponto de vista orçamentário, o MAR tem diferentes mecanismos relacionados à sua sustentabilidade financeira. Conforme divulgado no Edital e na formalização do contrato de gestão, o Edital de Concorrência atribuía ao contrato de gestão um valor de R\$24 milhões a ser repassado para a parceira, via CEDURP, para o gerenciamento e operação do MAR pelo período de dois anos. Para este contrato, assinado um aditivo de postergação de prazo por mais dois anos, em 2014, e em 2016, por mais um ano. Para cada período contratual, foi acordado um valor, segundo distribuição a seguir identificada:

Quadro 14 Síntese dos repasses do 1º contrato de gestão para gestão do MAR entre 2012 e 2017

Ano de referência	Valor do repasse (R\$ milhões)
2012	R\$ 3,25
2013	R\$ 14,75
2014	R\$ 13,67
2015	R\$ 15,00
2016	R\$ 14,04
2017	R\$ 5,04
Total de repasses do 1º Contrato de Gestão – 2012 a 2017	R\$ 65,75

Fonte: adaptado de MAR, 2012 – Contrato de Gestão; MAR, 2014 – Relatório de Gestão; MAR, 2016 – Relatório de Gestão; MAR, 2017 – Relatório de Auditoria; RIO DE JANEIRO, 2012 – Edital

Ao final do período do primeiro contrato de gestão, foram repassados R\$65,75 milhões, pactuados em cinco termos aditivos, com os seguintes conteúdos (MAR, 2017 – Relatório de Auditoria):

- 1º termo aditivo de 27/04/2014 com o objetivo de prorrogar a vigência contratual por dois anos, até 27/04/2016.
- 2º termo aditivo de janeiro de 2014 prevendo suplementação orçamentária de R\$ 4 milhões e ajustando o cronograma de desembolso.
- 3º termo aditivo de 29/07/2015 reduzindo a meta de visitação para 200 mil visitantes e não mais 260 mil.
- 4º termo aditivo reduzindo em 5% o valor de repasse da parcela de 31/07/2015 e ajustando a redação dos indicadores 5.1 e 5.2
- 5º termo aditivo de 04/05/2016 prorrogando a vigência do contrato para 27/04/2017 e aumento do valor em R\$14 milhões.

Cabe notar que o valor inicialmente pactuado previa o repasse do valor de cerca de R\$12 milhões ao ano. A partir do primeiro aditivo de prazo, esse valor sobe para o equivalente a cerca de R\$ 14 milhões ao ano, fazendo referência a uma negociação baseada no alcance das metas estabelecidas contratualmente.

A respeito dos recursos financeiros, é importante ressaltar:

CLÁUSULA SÉTIMA – DOS RECURSOS FINANCEIROS

[...]

PARÁGRAFO TERCEIRO

[...]

O valor para custeio mensal de Recursos Humanos deverá considerar apenas os valores referentes a profissionais contratados diretamente pela Organização Social

PARÁGRAFO QUARTO

Os recursos repassados à CONTRATADA, enquanto não empregados na sua finalidade, deverão ser aplicados no mercado financeiro, desde que os resultados dessa aplicação sejam seguros, sem riscos para o patrimônio e revertidos, exclusivamente, nos objetivos do presente CONTRATO DE GESTÃO [grifo nosso].

PARÁGRAFO QUINTO

Todos os recursos usados na execução do objeto do presente CONTRATO DE GESTÃO deverão ser contabilizados, com identificação de sua origem e de seu destino, por meio de contabilidade, auditada por profissional legalmente habilitado.

PARÁGRAFO SEXTO

Os recursos financeiros necessários à execução do objeto do presente CONTRATO DE GESTÃO poderão ser obtidos mediante transferências provenientes do Poder Público, doações e contribuições de entidades nacionais e estrangeiras, rendimentos de aplicações dos ativos financeiros da CONTRATADA e de outros pertencentes ao patrimônio que estiver sob a administração da Organização [grifo nosso], bem como nos termos do artigo 29 do Regulamento Geral aprovado pelo Decreto nº 30.780 de 02.06.2009, e mediante empréstimos contraídos junto a organismos nacionais e internacionais.

(MAR, 2012, Contrato de Gestão)

Como citado, um dos desdobramentos relacionados aos recursos financeiros diz respeito à possibilidade de aplicação dos recursos no mercado financeiro, enquanto não estiver empregado em sua finalidade. Esse mecanismo por si já é uma forma de monetizar a administradora do MAR e ser uma das fontes de receita. Entre as fontes de receita direta, estão a bilheteria, a locação de espaços, a realização de eventos e recursos do restaurante, venda de produtos, café e loja.

O objeto do contrato, conforme disposto em anexo específico do referido edital, preconiza que, após o primeiro ano, os demais repasses são acertados para ocorrerem quadrimestralmente, desde que atestados os devidos cumprimentos das metas estabelecidas.

No que diz respeito à sustentabilidade, de forma específica, o contrato de gestão estabeleceu, em sua cláusula décima segunda, que, após o primeiro ano do contrato de gestão, haveria um fator redutor do valor do repasse, cuja lacuna deveria ser suprida pela geração de receita da própria instituição, tais como bilheteria, cessão de espaços e realização de eventos (MAR, 2012, p. 11 – Contrato de Gestão).

Apesar de o contrato de gestão prever ainda a aplicação de um fator redutor, a partir do 2º ano de operação o que se observou foi a manutenção dos valores pactuados contratualmente aditivos e, posteriormente, uma ampliação do valor do repasse em cerca de 16% (R\$4.000.000,00). Segundo os referidos relatórios, esse acréscimo se deveu à repactuação de metas e objetivos propostos.

Além disso, é notório o esforço de captação de receitas por parte do empreendimento cultural, a partir de outras ações, buscando diversificar a fonte de recursos para não estar exclusivamente atrelado ao repasse do Estado e que vão além da geração de receitas operacionais. São as receitas advindas de patrocínios, via leis de incentivo, nas três instâncias de governo e diretos, sem contrapartida tributária, além de uma forte campanha para fortalecer ações com parceiros, por meio da criação do programa de Amigos do MAR (MELO, 2017; MAR, 2017).

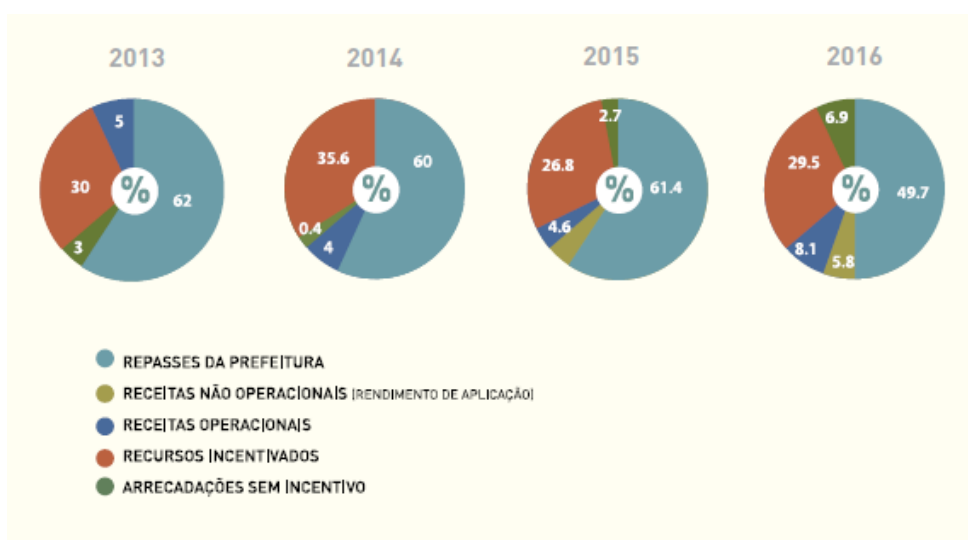
Essas formas de gerar e captar recursos fazem parte do hall de indicadores e metas anualmente divulgados pelo MAR em seus relatórios de gestão e estão associadas aos indicadores do grupo de “Captação de Recursos e Relacionamento”, a saber: 5.1 – % receita operacional (bilheteria, locação, cessão onerosa) / Repasse

C.G.; 5.2 – % receita de patrocínios/Repasse C.G.; e 5.3 – Nº de pessoas cadastradas no programa Amigos do MAR.

Ao final do período do contrato de gestão, de cinco anos, e conforme registrado no último relatório quadrimestral de prestação de contas (MAR, 2017), havia um saldo financeiro da ordem de R\$ 5,3 milhões, apurados pelo regime de caixa. Todavia, conforme provisionamentos trabalhistas e comprometimentos em restos a pagar, o saldo final em conta do contrato de gestão era de cerca de R\$ 1,2 milhão. Uma vez que o Instituto Odeon foi a instituição vencedora do novo edital do MAR, conferindo a continuidade na gestão em um novo contrato, foi negociado (e aceito pela administração pública municipal) que esse valor permaneceria vinculado ao contrato, visando ampliar a oferta de serviços e atingimento das metas a partir do incremento do valor final do novo contrato, formalizado pelo total de cerca de R\$ 19,7 milhões para os primeiros 2 anos à frente do MAR.

Ao final de 2016, pôde-se estabelecer uma média de cerca de 61% relativos aos recursos repassados frente ao total das despesas globais, que chegou ao patamar de cerca de 50% conforme se observa na figura a seguir, extraída de Melo (2017, p. 210) e ilustra a composição das fontes de recursos do MAR entre 2013 e 2016.

Figura 11 Composição das fontes de recurso do MAR de 2013 a 2016



Fonte: MELO, 2017, p. 210

Vale salientar ainda que, conforme preceito do Edital e do Contrato de Gestão firmado, os recursos oriundos dos repasses do contrato devem se restringir às despesas de custeio e pessoal do Museu. Já as despesas de programação devem ser

capitaneadas pelas demais fontes de receita e patrocínio, incluindo-se, em especial, os captados via leis de incentivo (MELO, 2017, p. 211)

De acordo com Melo (2017) e Campos; Caique; Pereira (2017) o gestor do MAR conseguiu implantar uma ação de antecipação de verbas captadas em cerca de um ano. “Ou seja, o que é captado num ano é desembolsado com as ações do ano seguinte, gerando condições de trabalho e execução bastante favoráveis para a gestão e as decisões do dia a dia. Com um ano de antecedência, já se consegue praticamente ter garantido o orçamento para a programação do ano seguinte” (MELO, 2017, p. 211).

Todos os resultados até agora evidenciados correspondem ao que foi desenvolvido durante o primeiro contrato de gestão, cuja duração foi a máxima possível segundo a legislação. Em abril de 2017, o contrato findava e um novo processo seletivo de organização social seria conduzido. Com certeza, esse fato contribuiu para ampliar o clima de insegurança e falta de continuidade dos programas, projetos e ações até então desenvolvidos, e de muita maturidade, tanto para o gestor do empreendimento quanto para o órgão parceiro e os respectivos fiscalizadores e controladores.

No entanto, o Instituto Odeon foi vencedor do segundo edital e pôde seguir com o trabalho iniciado. Como foi momento de troca de governo municipal, novas articulações e aproximações foram necessárias. Um novo processo de aprendizado se reiniciou. Além disso, houve uma redução nos repasses da ordem de 25%.

Todos esses fatores fortaleceram um movimento de expansão do Instituto Odeon, de modo que angariasse novos projetos e mesmo outros empreendimentos culturais para gerir. Foi quando ganharam a atribuição de gerir o Teatro Municipal de São Paulo e ainda a incumbência de desenvolver outros projetos em Pernambuco. Esses fatos representam a necessidade de a OS ter, como atitude de autopreservação, a premência de buscar novos horizontes para financiar os seus quadros de colaboradores.

3.6 ENTREVISTAS

De acordo com o previsto pela metodologia de pesquisa apresentada no capítulo 2 e ressaltado ao leitor no início deste capítulo, inicia-se a partir desta seção o bloco de informações destinado a apresentar o resultado das entrevistas com

interlocutores chave. As entrevistas foram conduzidas pelo pesquisador entre os meses de abril e junho de 2018. Ao todo, foram realizadas 10 entrevistas e 2 conversas com interlocutores-chave, que posteriormente foram classificadas conforme o tipo do perfil do entrevistado, sendo:

- **Interno** – quando o entrevistado compunha o quadro de funcionários do empreendimento, não importando seu nível hierárquico de atuação;
- **Externo** – quando o entrevistado não compunha o quadro de funcionários, mas tinha conhecimento suficiente do objeto para contribuir com a pesquisa, seja pelo vínculo institucional, seja por sua experiência profissional e/ou pelo seu contato com o empreendimento em questão;
- **Conselho** – para os entrevistados que são membros do Conselho de Administração da organização social em questão;
- **Complementar** – quando o interlocutor não foi propriamente entrevistado, mas forneceu informações ou disponibilizou dados relevantes para a realização da pesquisa.

Além dessa informação, o quadro a seguir apresenta a relação dos entrevistados, sem sua identificação nominal, contendo dados de organização da pesquisa.

O **grau de atuação** do entrevistado, isto é, macro, meso ou micro, determina em qual esfera ou com quais interlocutores o entrevistado tem predomínio na sua ação. O grau macro remete a uma atuação no nível de governança, relacionado às instituições externas, parceiros, de controle e patrocinadores. O grau meso remete a uma atuação diretiva e de gestão da organização com foco interno na definição e orientação na condução de processos e projetos. O grau micro remete ao dia a dia da organização e à operação de seu negócio, isto é, atividades relacionadas à Escola do Olhar, atividades expositivas ou concernentes ao acervo.

A classificação sequencial que se apresenta está diretamente associada ao **grau de atuação** e trata-se do **nível de análise organizacional**, que explicita e qualifica a informação obtida com cada interlocutor para a análise que está sendo desenvolvida, a saber, governança, gestão e operação, sem exclusividade do nível de análise, tendo alguns interlocutores sua associação a mais de um nível. A associação do **grau de atuação** com o **nível organizacional** ditou a abordagem da entrevista e

a condução e o aprofundamento dos tópicos do roteiro. Por exemplo, um entrevistado com forte atuação no nível operacional teve sua entrevista mais focada nas questões relacionadas ao relacionamento do empreendimento com o público, com o dia a dia da programação. Vale ressaltar que, apesar disso, todos os tópicos do roteiro foram passados com todos os entrevistados e essa ênfase era dada no momento da elaboração das questões iminentes vinculadas ao tópico do roteiro com maior aproximação com a realidade daquele entrevistado.

Na sequência, apresenta-se o **ano** em que o interlocutor passou a estar envolvido diretamente com o empreendimento-caso, em seguida apresenta-se a **data de realização da entrevista** e a **área de formação** do respondente.

Quadro 15 Relação de entrevistas e síntese das principais características dos interlocutores

Entrevista do	Envolvimento	Grau de atuação	Nível de análise organizacional	Ano de envolvimento com o MAR	Data da entrevista	Área de formação
E1	Interno	Macro	Governança e Gestão	2012	06/06/2018	Artes
E2	Interno	Macro	Governança e Gestão	2017	22/05/2018	Economia
E3	Interno	Meso	Gestão e Operação	2012	03/05/2018	História
E4	Interno	Meso	Gestão e Operação	2012	09/05/2018	Assistência Social
E5	Interno	Meso	Gestão e Operação	2015	10/05/2018	Museologia
E6	Interno	Micro	Operação	2012	23/05/2018	História da arte
E7	Conselho	Macro	Governança	2015	11/06/2018	Economia
E8	Externo	Macro	Governança	2012	11/06/2018	Museologia Licenciatura
E9	Externo	Macro	Externo – Fundação Roberto Marinho	2012	07/06/2018	Administração
E10	Externo	NA	Externo – Fundação Getulio Vargas	NA	30/05/2018	Arquitetura
E11	Complementar	Meso	Gestão e Operação	2012	27/03/2018	Administração
E12	Complementar	Micro	Operação	2017	26/04/2018	Administração

Fonte: elaborado pelo autor

Durante a fase de aproximação do pesquisador e antes do início de cada entrevista, foi ratificado que a identidade dos respondentes seria preservada. Apesar de nenhum ter solicitado de forma expressa tal confidencialidade, o pesquisador garantiu esse anonimato.

Com relação ao roteiro utilizado, foi elaborada uma versão de teste/piloto e posteriormente uma versão definitiva. Para todos os entrevistados, todos os tópicos do roteiro foram abordados. Dependendo do grau de envolvimento do respondente com o empreendimento, a ordem dos tópicos sofreu variações de modo a deixar a interlocução mais fluida. Ademais, para os respondentes externos, os tópicos do roteiro eram apresentados de forma mais aberta e livre. Já para o grupo de respondentes interno, essas perguntas eram, quando possível, mais bem detalhadas. A seguir, estão os tópicos do roteiro utilizado. Na sequência, serão apresentados os destaques de cada entrevista, buscando-se reforçar os principais assuntos de cada tópico.

De maneira geral, na abertura de cada entrevista o pesquisador sintetizava sua trajetória profissional e solicitava permissão para gravar a entrevista e esclarecia qualquer dúvida quanto à confidencialidade. Na sequência, pedia ao interlocutor uma breve apresentação pessoal e sua experiência na área da cultura. O terceiro tópico iniciava com um relato sobre a experiência do entrevistado desde que atua no MAR, com foco no período do primeiro contrato de gestão. As três perguntas sequenciais eram mais específicas e buscavam insumos desde um âmbito micro, quando tratava da operação e da relação com o público, perpassava por um tópico de mesa abrangência, tratando dos níveis gerenciais, com relação ao planejamento e à tônica dos indicadores e metas, até chegar ao item de entendimento mais macro, que tratava da governança do empreendimento cultural e da evolução na relação com as instâncias externas de controle e interface. A seguir, estão os tópicos componentes do roteiro⁵⁹.

Tópicos do roteiro:

⁵⁹ Dada a característica de entrevistas abertas, mas orientadas pelos mesmos tópicos e perguntas, optou-se por sua apresentação de forma sumarizada e não na íntegra, visando ganho de entendimento pelo leitor e sem prejuízo do que foi adotado na prática pelo pesquisador.

- **1 (Abertura) – Apresentação entre os interlocutores e contextualização da pesquisa** (incluindo solicitação para gravar e explanação sobre a confidencialidade).
- **2 (Introdução pessoal) – Apresentação do entrevistado e sua experiência com a área da cultura.**
- **3 (Introdução com o MAR) – Relato de sua experiência no MAR no período de 2012 a 2017.**
- **4 (Tópico Específico I) – Operação** – Como se dá a relação com o público no dia a dia: [1] com os visitantes, [2] com a comunidade do entorno e [3] com a população geral?
- **5 (Tópico Específico II) – Gestão** – Como ocorre o planejamento e a gestão de resultados?
- **6 (Tópico Específico III) – Governança** – Como se pode avaliar a relação e o histórico do MAR com instâncias governamentais (Prefeitura, Governo Estadual), órgãos de controle e acompanhamento e instituições parceiras?
- **7 (Fechamento)** – Destaque de um ponto positivo e outro negativo ou desafio ao longo do período de envolvimento com o empreendimento.

A seguir, apresentam-se de forma resumida os principais resultados e destaques de cada uma das entrevistas. Procura-se expor os tópicos da forma como foram abordados durante a entrevista, o que nem sempre respeitou a mesma ordem entre os entrevistados, pois, ao longo das entrevistas, eram buscados os tópicos mais condizentes com o momento das entrevistas, objetivando maior fluidez na conversa e priorização dos tópicos que iam-se mostrando mais promissores para determinado entrevistado, cabendo um maior aprofundamento por parte do pesquisador. O pesquisador optou por deixar qualquer análise e aprofundamento nos tópicos tratados pelas entrevistas para o capítulo 4, exclusivo para este fim.

Além disso, a ordem dos interlocutores está de acordo com o seu envolvimento com o empreendimento e seu grau de atuação, e não com a ordem com que foram realizadas as entrevistas, o que pode ser consultado na coluna que indica a data da entrevista. O pesquisador argumenta que essa forma facilita a leitura, o encadeamento lógico dos argumentos e conseqüentemente proporciona uma melhor leitura da pesquisa, mas defende que isso não causa qualquer desvio ou viés nos

resultados. Seguindo essa ordem, os entrevistados foram classificados apenas pela letra E e por um numeral de identificação. Para melhor compreensão do seu contexto de envolvimento, recomenda-se consultar o quadro síntese apresentado anteriormente.

O pesquisador também optou por agrupar as transcrições por entrevistado e não por tópico, podendo o leitor optar e construir sua própria leitura, a partir do encadeamento dos tópicos da maneira como melhor considerar pertinente e e considerar que contribui para seu entendimento. O autor argumenta que a ordem de leitura não influencia o resultado e entende que pelo volume de texto desta subseção ser expressivo, é importante que o leitor esteja tenha algum grau de liberdade na condução de sua leitura.

De forma geral, os tópicos trazidos destacam os itens de 3 a 6, cabendo parte da abertura e da introdução no parágrafo inicial de cada subseção relacionada a cada entrevistado e o de fechamento no último parágrafo.

3.6.1 Interlocutor E1

Por se tratar do interlocutor-chave da coleta de dados e da realização das entrevistas e por ter sua disponibilidade de tempo comprometida por uma agenda bastante atribulada, o pesquisador optou por realizar uma breve síntese do objeto de pesquisa e dos tópicos que seriam tratados e iniciou solicitando que o entrevistado E1 destacasse o principal desafio para o modelo de gestão do MAR ao longo dos cinco anos relativos ao primeiro contrato de gestão com a Prefeitura do Rio.

3.6.1.1 Desafios e conquistas

O E1 ressaltou de início que não se trata de uma questão relacionada ao modelo de gestão, mas, antes disso, que falta clareza e orientação com relação à política pública voltada para a cultura, especificamente do município do Rio de Janeiro. E, quando fala do modelo, resalta seus principais benefícios, como a flexibilidade e a agilidade em relação aos trâmites burocráticos da administração direta. Além disso, destaca que, de certa forma, a organização social acaba suprimindo uma lacuna deixada pelo Estado.

[...] você não tem a máquina, ela acaba não permitindo, criando entraves que principalmente na área da cultura torna-se quase que impossível [realizar] algumas ações da cultura [...]

E1

[...] dentro da realidade do Brasil, eu te pergunto: "qual é, você tem clareza de qual é a política pública na área da cultura no município do Rio de Janeiro?"

E1

Eu costumo dizer que o modelo, ele de alguma forma tem um desenho, e o destino ele é dado pelo ente parceiro, pelo poder público. O como, o trajeto, é dado por nós, mas o destino, onde se chegar, onde se deve chegar, a priori é de responsabilidade do poder público, e isso não tem clareza, então, a gente não tinha clareza! A gente acabou construindo isso inclusive a partir da nossa escuta.

E1

Com relação à ausência de políticas municipais destinadas à cultura, o E1 destacou que, apesar disso, o processo de evolução do primeiro contrato de gestão com a Prefeitura foi muito proveitoso e um grande aprendizado para ambos os lados, uma vez que foi o primeiro equipamento cultural gerido por esse modelo de gestão no município do Rio de Janeiro.

[...] posso dizer que foi um aprendizado positivo, pelo menos em um primeiro momento, porque de alguma forma até a inabilidade e a falta de instrumento, de ferramentas e de conhecimento do próprio ente parceiro de lidar com este modelo, fez com que a gente construísse talvez.

E1

Após ser bastante enfático em um dos desafios, ressalta a grande conquista do modelo de OS, que considera eficaz, para, em seguida, ressaltar o que pode ser considerado o maior dos desafios do modelo de gestão por OS, a insegurança jurídica.

Eu não vejo problema no modelo, o modelo, se ele tiver uma execução espelhada e seguindo todas as questões, inclusive legais que ele propõe, ele é muito eficaz, só que o que ocorre? A gente vive em um país sem lei, porque o prefeito ele não se sente na obrigação de cumprir o contrato. Então, isso é problema do modelo? Não! Desculpa, mas se a gente não for de fato na real do problema, na causa, a gente não vai estar trabalhando de fato o problema. Então, é o modelo que é ruim? Não! O modelo é eficaz, o modelo conseguiu em cinco anos fazer com que o equipamento de Cultura tivesse um diálogo com a sociedade [...] acho que a gente ainda não experimentou ele no Brasil tal qual ele se propõe.

E1

E continua, em outro momento da entrevista, a discorrer sobre o grande desafio que considera para o modelo.

Eu acho que é legalidade, eu acho que a grande questão do modelo hoje é o descumprimento real dos nossos governantes e governos de cumprimento da lei. E aí, eu não estou falando só do modelo da cultura, hoje você, olha o nível de violência, a gente vive, a segurança pública, ela funciona? Não! A saúde funciona? Não! A escola funciona? Não! São outros tipos de modelo. Então, onde é a questão, onde que reside? Ao meu ver, nós somos um país que não cumprimos, não existe lei!

[...]

Eu não sei precisar isso, mas pelo menos ao meu redor, com as OSs que eu convivo, todas cumprem. Por que isso, o prejuízo para nós é muito maior, porque a Lei para nós funciona.

E1

No que concerne à principal conquista do modelo e do MAR nos cinco anos desde a implantação, o E1 ressalta a escuta e participação da sociedade.

É isso que a gente tem, uma capacidade muito mais efetiva de ser poroso, entender o anseio da sociedade. Se você pega hoje samba, samba é um case para a gente que coroa essa nossa capacidade de escuta, e de trazer uma dimensão crítica.

[...]

Esse é o papel da cultura, né! A gente trouxe uma dimensão crítica no momento onde o racismo está voltando, a gente está falando disso, a gente estampou nos nossos vídeos a morte da Marielle e fazendo uma associação, porque a gente tem no nosso acervo isso, a gente faz uso objetivo [do acervo].

E1

3.6.1.2 Governança

Na sequência, trata do aspecto relacionado à governança e dos diferentes olhares aos quais estão submetidos.

A nossa relação do Instituto com os órgãos de controle é muito tranquila, porque a gente, eu digo isso em alguns momentos, a gente trabalha com a premissa de telhado de vidro, tudo pode ser visto, ainda mais em tempos como os que a gente vive hoje. Então, você ter telhado de vidro já é um acerto, já é uma estratégia eu acho que de alguma forma atende a essas expectativas da sociedade, senão integralmente quase que a totalidade.

E1

3.6.1.3 Gestão

Após esse tópico, o E1 começa falando de gestão e sua relação com o modelo e os pontos positivos alcançados.

E aí eu acho que isso também tem a ver com o modelo que permitiu isso, é a gente ter desde o Marco Zero um planejamento estratégico. A gente definiu ali uma missão, e essa missão, o tempo inteiro a nossa missão e a nossa visão, a gente olha para ela, a gente está cumprindo isso? Em que medida o nosso discurso está se concretizando na prática? A gente tem esse movimento para dentro também como uma autoavaliação.

E1

Menciona, a seguir, a capacidade na construção do Planejamento Estratégico e na inclusão das instituições envolvidas com o processo, a Prefeitura e a Fundação Roberto Marinho.

O planejamento estratégico, o que é que ele fez? Ele escutou inclusive a Prefeitura, a sociedade, a Fundação [Roberto] Marinho... Você tinha ali um desenho de um desejo, e a obra física, mas quem entregou o planejamento fomos nós.

E1

Em seguida, aponta os instrumentos de gestão e de seu uso a favor dos objetivos do empreendimento.

A gente traz desde sempre uma premissa, de foco em resultado e um uso responsável do dinheiro público e a gente tem inúmeras ferramentas de monitoramento, desde um project, que de alguma forma trabalha ali o nosso planejamento anual. Eu acho que isso é um valor nosso.

E1

E prossegue explicando do modelo, das capacidades de flexibilidade na gestão e ajuste dos resultados a serem alcançados.

A gente acredita que planejar é preciso, mesmo que a gente mude essa rota, a gente consegue entender inclusive o porquê de fazer lições aprendidas, porque a gente está mudando a rota sem mudar o foco, o destino final. E isso o modelo de OS permite com muito mais facilidade, porque você pode mudar rubricas desde que aquilo esteja sendo feito para a lidar com algum imprevisto, alguma questão que possa ter afetado de alguma forma o nosso planejamento. Mas planejamento ele pode ser modificado desde que pactuado sem perder de rumo nunca a entrega, nunca o uso responsável pelo dinheiro público. Você vê como a gente lida com isso, antes a gente tinha, a gente teve um aumento no MAR, a gente fez 16 exposições no ano. Hoje a gente está fazendo quatro, então o que é que a gente está fazendo? Tentando escolher muito bem essas quatro exposições.

E1

3.6.1.4 Operação

Quando é indagado sobre a relação com o público, o E 1 destaca que esse é o grande objetivo do MAR, de estar próximo do público.

Na verdade, ele [o público] é nossa própria missão. A gente sempre teve [o público] como foco principal.

[...]

A gente quer ser periférico e quer trabalhar com a educação, isso está na nossa missão inclusive. A educação é talvez um valor intrínseco para nós no MAR. Então a gente sempre teve essa aproximação muito grande com a Secretaria de Educação, que você mesmo disse aí que é um parceiro, não só um parceiro na construção de uma política pública, na construção da nossa “dramaturgia”, vamos dizer assim das exposições, como também no sentido, de uma construção de uma mão dupla, de ouvir e levar, tentar construir possibilidades [...]

[...]

Por isso que a educação para a gente é algo tão valioso assim.

E1

Na sequência, emenda em um dos indicadores medidos que é a satisfação do público com o empreendimento.

Então, nesse sentido, se você pegar no que tange, vamos dizer assim ao primeiro grau dessa relação com o público em geral que é o atendimento, a gente sempre teve a avaliação acima de 80%, a gente mede isso. Então o nível de satisfação do nosso público é muito alto, sempre foi. A gente consegue manter isso.

E1

E ainda cita exemplos de por que consegue manter os padrões tão elevados.

E a gente consegue manter isso por várias ações, seja de ter um banheiro limpo 24 horas, seja de ter a internet disponibilizada, seja de melhorar a sinalização cada vez mais, o tempo inteiro, seja de ter uma qualificação mínima de todos os nossos interlocutores com público direto, mediadores, segurança, enfim, a gente tem isso como também rotina [...]

E1

Ao final, trata um pouco da experiência na gestão do Theatro Municipal de São Paulo e retoma o problema da insegurança na gestão e falta de garantias dadas pelo Estado e conclui, falando de amenidades e outras questões quando a gravação é interrompida.

3.6.2 Interlocutor E2

Este segundo interlocutor também se encontra em um nível macro de análise devido à sua atuação no âmbito de governança e também de gestão do empreendimento em foco. Sua ligação com o empreendimento cultural é recente e abrange apenas o final da vigência do contrato de gestão objeto de análise. Em virtude de seu envolvimento estratégico e relacionado ao ambiente operacional do MAR, o interesse em sua entrevista foi mantido até como forma de ser um contraponto às visões dos interlocutores com mais tempo de casa.

3.6.2.1 Desafios e conquistas

Já no início da entrevista, o E2 faz uma breve síntese de sua opinião sobre o modelo de OS na cultura e vinculado a uma gestão pelo Terceiro Setor e os respectivos complicadores em lidar com esse tipo de empreendimento, de certa forma híbrido, por atuar a partir do interesse público, com controle de instituições restritivas estatais, mas com perspectiva e flexibilidade do setor privado.

[com relação ao MAR] você deixa de lidar com o capital do acionista e passa a lidar com dinheiro público e com todos os entraves e com todas as regras, e com todas as particularidades que existem tanto no manuseio do recurso direto, da administração direta quanto das próprias leis de incentivo que são um outro canal condutor de fomento da atividade, dos equipamentos culturais propriamente ditos.

E2

O E2 segue ressaltando o grande benefício que se tem ao gerenciar um empreendimento cultural de propriedade pública a partir de um modelo de gestão com participação de um parceiro privado sem fins lucrativos.

E aí já entrando na minha percepção sobre OS e Terceiro Setor, é que a eficiência é o que faz o diferencial da OS que ela precisa de fato ser para a sociedade, porque se ela não operar de forma eficiente, não gerar algum resultado para que possa ser reinvestido no próprio equipamento, perde um pouco de sentido de ser operador da máquina pública, você não está aqui simplesmente para administrar ou gerenciar o dinheiro público. Você precisa alavancar, propor novas ideias, propor novas soluções, e reinvestir o que você conseguir poupar de alguma forma dentro dos equipamentos.

E, de forma associada a essa visão de benefício, aborda um dos maiores desafios, também mencionados por outros interlocutores, que é a incerteza e a insegurança na continuidade e na ocorrência dos repasses financeiros do parceiro público.

Às vezes você está com repasse previsto para uma época e às vezes ele não acontece, você precisa se valer de outros recursos, às vezes existem alguns cortes, então, é uma constante isso aí [a insegurança nos repasses]

Ou seja, o interlocutor E2 compreende o clima de incerteza já como fato dado em qualquer relação contratual com o governo e entende que deve haver um preparo por parte do empreendimento e de seu gestor para lidar com esse clima.

Em seguida, reforça talvez um dos maiores desafios para a área cultural, que se trata de sua autossustentabilidade, e menciona o caminho das doações privadas como uma alternativa plausível para incorporar o rol de soluções que incrementem a sustentabilidade financeira de empreendimentos culturais.

Mantida a legislação, mantido tudo que a gente tem posto hoje na mesa, um equipamento público, um equipamento cultural jamais na minha visão vai conseguir ser autossustentável. Isso é impossível. Você pode colocar a melhor OS, o gestor mais eficiente, Prêmio Nobel de Economia aqui, não vai resolver este problema, não vai diminuir esta dependência de recurso público enquanto não houver uma disciplina tributária legislada a respeito de doações.

E2

Prossegue anunciando sua opinião acerca da modalidade dos fundos patrimoniais, conhecidos como *endowments*, que poderiam ser aplicados a empreendimentos de cultura e como essa forma de doação poderia contribuir para a sustentabilidade de longo prazo de empreendimentos como o MAR.

Hoje, é desmotivante, para quem quer doar hoje aplicar dinheiro porque você não tem subsídio, enquanto você vai lá fora, igual logo assim que eu cheguei aqui eu fui para Nova York, dois meses depois eu passei o dia inteiro no MOMA, com o pessoal do MOMA, com o pessoal de gestão de lá, eu já tinha esta viagem marcada antes de entrar aqui, aí eu pedi a visita à diretora operacional de lá e ela fez um passeio comigo lá, então assim, o equipamento ele é autossustentável, ele depende praticamente, ele depende 0 de política pública, por quê? Porque tem um conselho de patronos fortíssimos, um fundo de *endowment* robusto que foi criado ao longo do tempo que dá esta

perenidade para o equipamento, então assim, MOMA independente do governo de Nova York.

E2

3.6.2.2 Operação

Por prever uma maior participação do público, da sociedade civil, com a modalidade das doações, foi dada sequência a partir da pergunta relacionada à questão operacional e de relacionamento do MAR com seu público. O E2 ressaltou o aspecto do pertencimento. Criado como um museu carioca, o MAR teve de amadurecer a característica de se tornar um museu do carioca, mas acredita que alcançaram essa característica, que continua se fortalecendo.

[...] eu acho inclusive pela “tipologia” do equipamento ser um museu, as pessoas tendem a já de partida ter uma empatia pelo local. E a gente vem buscando cada dia mais trazer o sentido de pertencimento, a gente está entrando em uma nova fase, uma nova linha dos próximos cinco anos no MAR que o Rio é do MAR, e o MAR é do Rio, o slogan, digamos assim, da nossa campanha que é para de fato dar sentido de pertencimento ao carioca deste espaço. O que a gente projeta e o que a gente pensa e o que a gente está trabalhando, inclusive que o Samba [a exposição] é o pontapé disso é o pertencimento, é que o carioca ligue pelo MAR independente de qualquer coisa, que ele tenha esta percepção de que: “espera, este museu é meu, não vamos deixar acontecer alguma coisa de ruim com ele. Se tiver faltando dinheiro, vamos protestar, se tiver acontecendo alguma coisa errada, vamos bater panela também por este Museu, porque este museu é nosso”.

E argumenta do porquê desse posicionamento, relativo ao perfil do visitante do Museu e que entrou como um objetivo a ser perseguido pela gestão.

Se você pegar no nosso público de visitação, se você vir o de 2017 eu nem me lembro, mas o relatório de gestão 2016 para você dar uma olhada, 70% do nosso público é de fora, não é carioca; o nosso público carioca é 30%. Então, este é um número, esta é uma chave que a gente quer virar, a gente precisa dar este sentido de pertencimento, que eu entendo que o Samba começou a trazer.

[...]

Não é que a gente está produzindo um conteúdo para que ele venha, olhe, ache bonito e vai embora, e sim para que ele tome sentido de pertencimento disso, e daqui ele comece a dialogar com todo o contexto que está acontecendo em volta, na sociedade. Esse é o mote que a gente está usando para a frente, entendeu?

E2

3.6.2.3 Gestão

Quando indagado sobre os aspectos relacionados à gestão, o E2 foi bastante objetivo e ressaltou o seu papel na instituição: de garantir a segurança empresarial do Instituto Odeon e gerir os recursos de maneira responsável e sustentável.

eu estou aqui para servir quem está executando a atividade-fim, só que as obrigações minhas são as seguintes: uma é garantir a segurança empresarial do Instituto. O que eu estou querendo dizer com isso? Eu não posso deixar que o Instituto entre em risco, eu preciso manter a integridade do Instituto legal, e o que eu estou querendo dizer com isso? É que o dinheiro seja gasto corretamente dentro dos limites e das rubricas e etc... que pode ser gasto, é ter processos de compras que obedeçam ao regulamento, é ter processos trabalhistas corretos e coerentes sem falhas nos recolhimentos e encargos sociais trabalhistas, ou seja, e manter a estrutura empresarial do Instituto preservado, ponto, este é um. Dois [em segundo lugar], é saber administrar os recursos que eu tenho, que tem horas que eu tenho que equilibrar vários pratos no ar ao mesmo tempo.

E2

E resalta o seu papel na gestão e no controle dos gastos.

Quando eu entrei aqui ano passado, a gente estava sem o orçamento previsto para a exposição de 2018 e o segundo semestre de 2017 ainda não estava fechado e nem o primeiro semestre de 2018. Eu sentei, refiz com todas as áreas um orçamento para esse, para os próximos 12 meses. 2017 a gente fechou com desvio de custos abaixo de 2%, porque eu vim monitorando isto semanalmente.

E2

E resalta uma das formas de lidar com as pressões e expectativas relacionadas ao aspecto financeiro na gestão de recursos.

Acho que esse é um dos fatores de sucesso para que a gente consiga sobreviver, quando a gente vê que a coisa apertou, tenta olhar um cenário um pouco para frente e vai tentando se readaptar para que consiga ir adiante e ganhar fôlego até o próximo repasse.

E2

3.6.2.4 Governança

Como o E2 começa a tratar de cenários futuros para o empreendimento e sobre as deliberações efetivadas, aproveitou-se esse gancho para introduzir a pergunta sobre a governança e a relação entre o MAR e o parceiro público.

[...] no governo anterior que foi o governo que fundou o MAR eu acho que esta relação se dava de uma forma mais serena e com, digamos, um comprometimento de recursos empenhados ali para os equipamentos culturais. Nesta gestão, nós temos uma relação muito boa também com a [Secretaria de Cultura], eu acho a relação [...] boa, eu não tenho o que falar, todavia a gente tem um aperto e aí, eu não falo só de cultura, eu falo de OS como um todo e falo de orçamento municipal como um todo, na verdade, um decreto que saiu no primeiro dia do governo [da gestão atual] [...] foi um corte de 25%. Isso, de certa forma, paralisou toda a cadeia. Então, eu acho que o problema hoje está mais em escassez de recursos e instabilidade...

E emenda em um dos desafios que é associar escassez de recursos e instabilidade nos repasses à gestão da operação e da programação e os dilemas em se lidar com esses temas.

[...] aí você está em uma baita de uma abertura em uma exposição que pretende alavancar e mudar com o conceito para os próximos cinco anos do museu [...]. E aí você vai demitir gente em uma época dessa? Você não vai investir no equipamento propriamente dito para dar uma repaginada no visual dele? Para trazer este público novo? Você fica sempre nesse dilema entre a cruz e a espada...

E2

E exemplifica a instabilidade e incerteza quanto ao aspecto financeiro.

[...] a gente nunca sabe, a gente começa a tramitar [...] aí não sabe [...] se não vai ter, se vai cair, se não vai, qual a data que cai [o repasse da parcela dos recursos]. Enfim, para a gente, e se a gente tinha expectativas ruins com relação a esse [último repasse], veio com 15 dias de atraso. Era para cair até dia 28 de fevereiro, caiu dia 15 de março, e caiu integral, mesmo depois dessa notícia ruim [...]

E2

E compreende que, apesar de todo esse clima de insegurança, a relação com a instituição responsável, que é a Secretaria Municipal de Cultura, é muito boa.

Mas a nossa relação é boa com o governo propriamente dito, que ali no caso é a Secretaria de Cultura, é bom, eu não tenho o que reclamar, não. Existe uma reciprocidade.

Chegando ao final da entrevista, é solicitado a destacar novamente um ponto de conquista e benéfico ao empreendimento cultural, e outro de desafio, quando ressalta a relação com o público e o fato de o MAR ter se tornado um espaço aberto ao diálogo e à expressão de opiniões de forma democrática.

Cara, eu acho que é isso, de valor que a gente agrega é entregar e propiciar de fato à população que ela se apropria do espaço, eu acho que especialmente nesta nova visão, o que eu acho de valor que o MAR gera para a sociedade, é que ali é um espaço aberto a discussões para todos os níveis da sociedade, e para quem quiser, é um lugar para todos, eu acho que é o que a gente quer ser, é o que a gente busca ser, e eu acho que o grande valor do MAR é este, é a gente permitir com que todo mundo dialogue aqui dentro.

E2

Com relação ao desafio, traz a questão da mensuração e valoração do Museu para o mercado e exemplifica mostrando como é possível quantificar algo imaterial como o Museu e o que ele representa para a sociedade civil.

A empresa de auditoria queria incorporar o acervo do MAR ao balanço patrimonial, e foi um tema de grande discussão, e eu fui me aprofundar em algumas teses de doutorado no exterior, e eu li duas vertentes interessantes. A [europeia] vai de fato para o valor, ela pega uma média de custo por visitante, mais o valor do acervo, e ela quantifica o acervo com base no valor de aquisição.

[...]

[E na americana] o acervo vale pelo quanto ele é visitável, por qual é a atratividade dele para o público. E aí, tem lá as fórmulas dele, por exemplo, se eu tenho dois milhões de visitantes que pagam x dólares para visitar o meu acervo, se eu tenho n pedidos de empréstimos de obras do mundo inteiro. E aí, existe uma fórmula, e aí o cara chega com base nessas n variáveis, ele quantifica o valor do acervo dele pelo nível de atratividade do acervo.

[...]

eu acho que é uma coisa que no futuro tende a ser assim, o quanto este museu gera de valor para a sociedade.

E2

E finaliza a entrevista torcendo para que um dia se chegue a uma quantificação factível de um empreendimento cultural como o MAR.

Para que um dia a gente pare e diga assim: “meu, quanto é que este MAR vale para a sociedade? Vale porque ele tem um acervo x que é visitado por tantas pessoas, a programação tal, a um custo de ingresso tal, a um custo de primeira injeção e tal”, e isso gera valor para a sociedade de tantos milhões, tantos bilhões, tantos não sei o quê tanto tempo. Talvez um dia a gente chega nesta matemática. Minimamente a gente vai conseguir, usando os termos econômicos, calcular EVA daqui. Talvez um dia a gente consiga chegar neste lugar.

E2

3.6.3 Interlocutor E3

Esta interlocutora representa o nível meso de análise e uma relação acentuada com o aspecto educacional do Museu de Arte do Rio. Sua ligação com o empreendimento cultural se deu desde o princípio da implantação e da operação e, portanto, com rica contribuição para os fins da pesquisa. No início da entrevista, relata parte de sua trajetória e depuração de um gosto por trabalhar com a arte e cultura e sua formação em História.

Ressalta, de saída, sua experiência na construção de um projeto de arte e educação para outro grande empreendimento cultural museal de destaque no Brasil. E, por nunca ter atuado com educação antes, teve de iniciar na prática essa vinculação com a prática curatorial e o desafio em lidar com essa nova prática, inclusive com a dificuldade em encontrar profissionais no mercado competentes para lidar com esse campo.

Só que a gente não conseguiu achar ninguém cujo perfil se aproximasse do entendimento que nós tínhamos lá de não reconhecer fronteiras entre um campo e outro e entender que o processo da prática da educação ele era tão criador, e tão crítico, e tão potente como prática curatorial.

E3

Além disso, sua experiência pretérita possibilitou o convívio com uma instituição do Terceiro Setor, enquadrada como OSCIP, o que posteriormente facilitaria seu contato e evolução profissional no MAR, sem contar a experiência inicial em um museu municipal, dando todo aparato relacionado à administração pública.

3.6.3.1 Desafios e conquistas

Depois dessa abertura, prossegue com o que foi ao mesmo tempo um enorme desafio e posteriormente se tornou uma das principais conquistas do MAR, que foi participar da construção do plano de trabalho vinculando educação e museologia e lidar com o contexto tão rico e complexo da cidade do Rio de Janeiro.

diante do potencial que eu via de pensar em um processo de educação integrado à prática curatorial, em uma experiência de cidade como o Rio de Janeiro, que é algo que não existe em nenhum lugar outra cidade deste país, é a capacidade de uma construção, de inovação, de metodologias sociais que se dão na ordem do mais precário do absurdo do imaginável, que é o que vivenciamos no contexto do Rio de Janeiro. É uma situação de extrema violência, de extrema pobreza, de extrema ausência de serviços de políticas públicas, mas que está associada a uma potência de desenvolvimento, metodologia e práticas culturais e sociais absolutamente extraordinário.

E3

Além deste aspecto relacionado à entrega-fim do museu, à educação e à museologia, a E3 destaca como principal conquista a associação entre a prática gerencial, de monitoramento e resultados, a prática cultural e artística e a questão do monitoramento de indicadores e metas de resultado como ponto alto da gestão por OS, evidenciando a necessária profissionalização do campo cultural.

Para mim, é o ponto mais crítico do processo de gestão de OS, que deveria haver, da mesma forma que há um processo de formação e de aprendizado de quem vem do âmbito da prática cultural para entender a importância dos comprobatórios, dos sistemas de gestão e monitoramento [...]. Tenho há três anos uma pessoa que trabalha comigo que é da área de processos e projetos, e eu refutei muito a ideia de ter alguém de projetos na minha equipe de educação. Hoje talvez isso seja uma coisa que eu não abra mão [...]

E ao mesmo tempo ressalta o desafio ainda não conquistado de a área cultural estar incorporada ao discurso gerencial e que a visão baseada em metas e resultados não pode ser fria, mas deve compreender o contexto em que está inserida.

[...] mas não há este mesmo processo de aprendizado do outro lado da moeda. E aí eu acho que talvez esta seja talvez no modelo o ponto que ele precisa ainda se ajustar.

E referindo-se a uma negociação das metas:

[...] ótimo! Mas este número não está fazendo análise de contexto. Então, qual é o contexto? Vamos olhar para o contexto? Eu não estou discutindo número, mas se eu chegar neste número, e como número eu faço todo sentido, então vamos olhar contexto?" E aí começamos a tratar o contexto, a flexibilizar e entender e a ver que aquele número apesar de ser factível na tabela, ele não é possível no dado real.

[...]

se nós tivéssemos uma compreensão maior do âmbito da área de processos e projetos do que é o que se fazia na cultura, talvez esse tipo de *gap* entre uma coisa e outra poderia diminuir, se houvesse um aprendizado do lado de lá, mas enfim...

E3

3.6.3.2 Operação

Ao mesmo tempo em que fala da gestão e do dia a dia lidando com indicadores e metas, a E3 mostra a preocupação com a operação do espaço, com a relação com o público e com os visitantes e com a comunidade do entorno.

E neste público geral [sobre o indicador de quantidade de visitantes] então eu tinha que pensar o processo, um programa de visitas que desse conta de fazer as visitas educativas com perfil estudante, porque tem uma meta de perfil de estudantes a atingir, mas também desenvolver uma plataforma de relacionamento e envolvimento do público que não fosse restrita ao perfil estudante.

E3

E ressalta o processo de aprendizado na construção e mensuração das metas relacionadas ao público.

Essas metas, eu acho que elas vão ser detalhadas a partir do desenho do planejamento estratégico e a partir também do início da operação, porque a operação vai qualificar o dado.

[...]

Esta primeira meta ela estava descrita como o número de vizinhos em visita ao pavilhão de Exposições, [...], entendendo que a participação do vizinho só se daria se ele rodasse a catraca, e, na verdade, a participação do vizinho se dá exatamente quando ele não roda a catraca, dentro da dinâmica do projeto!

A E3 destaca a importância no envolvimento do público e da importância do museu em seu entorno e esse aspecto refletido nos indicadores construídos.

Em 2012, tinha uma meta de contratação de pessoas que fossem do território, e a meta dos 'vizinhos' ela é introduzida a partir deste mapeamento que a gente faz no território e que começamos a perceber que havia aí um público que deveria ser tratado em separado que eram as pessoas que moravam aqui nesta região. E aí nós qualificamos o dado visita, por isso que desde o início ele ficou rodando catraca, de visita para ver quem era vizinho ou visitante, e nós criamos no dia que o museu abriu o cartão de vizinhos do MAR. Então, na bilheteria, este borderô já surgiu assim, você sabia quem era vizinho ou visitante, e depois a gente ajusta a nomenclatura da meta para dar conta da complexidade que o projeto traz.

E fala da importância na diversidade de público como um dos objetivos da gestão do MAR.

A diversidade de público é um eixo estruturante da Escola do Olhar, a gente é absolutamente contrário, um público homogêneo, um público específico do campo artístico, eu diria até preconceituoso em relação a eles, antipático eu diria. As nossas ações com o que seria o público tradicional de museus, elas são bem menos fortes e, bem...

E aponta não apenas a importância do público como também a importância do Museu na região e no resgate e valorização das pessoas e da diversidade.

E por isso essa diversificação de público ela é mais que uma vontade, ela é uma necessidade de uma instituição que se funda aqui e ela vai se pautar por isso no momento que ela faz determinadas escolhas, até na conformação do seu projeto curatorial de partida, da primeira exposição que abriu o museu.

[...] discuti o direito à moradia e o que estávamos vivendo aqui era um processo de gentrificação dessa área, com várias famílias sendo expulsas pras reformas urbanas que eram necessárias pra serem construídas e estabelecidas aqui, algumas eram de fatos necessárias e outras nem tanto,

mas o que acontece aqui muito desse processo resultou, sim, numa agenda de gentrificação grande nessa região. E o Museu abre, ele apresenta o seu primeiro cartão de visita trazendo a exposição que discute e problematiza. É tipo, ele não foge à raia. Depois ele vai abrir uma exposição sobre o valor da favela, então ela vai trazer a questão da negritude e do processo de escravização pra dentro do Museu, ele vai fazer uma exposição sobre educação, ele vai fazer uma exposição sobre o Nordeste, sobre a Amazônia, criando mesmo dentro do espaço do Museu uma cena aberta pra diversidade [...].

E3

E destaca, ainda, a importância dos professores como um dos públicos-alvo para as atividades do Museu.

É muito legal inclusive como nós vemos os professores que estão fazendo outros cursos que necessariamente são exclusivos para professor.

E3

Quando indagada sobre as ações fora dos muros do MAR, a E3 salienta que esse não é um objetivo explícito. Sempre estão de portas abertas para outros públicos de outras regiões do estado e do Brasil, mas não é uma das diretrizes marcantes da gestão.

Sistematizados assim, como ação provocada pelo Museu ela não é uma frequência, nós já tivemos parceria com Rio das Ostras, tivemos ações com o Niterói e com Queimados também, mas nunca tivemos uma relação que envolvesse outros municípios daqui da região metropolitana do Estado do Rio de Janeiro ou outras cidades do país, que não fossem processos assim pontuais, que eu nem diria que são programas. A gente tem uma forte relação com a USP, por exemplo, com um desenvolvimento de uma agenda com estudante de pós-graduação, temos processos de residências de estágios que envolvem tantas pessoas que vieram de Pernambuco, mas tem um plano em andamento, um plano de colaboração. Que já recebemos aqui cinco estagiários de graduação e pós-graduação de Pedagogia de uma universidade que fica no interior do Rio Grande do Sul, que vem, passa por processos de imersão, fica aqui conosco, três, quatro semanas e volta, mas não são programas que eu posso dizer assim estruturantes.

[...]

Pra fazer a formação conosco, tem aí um chamamento que não se restringe ao território, mas que não é fomentado.

[...]

Até mesmo porque uma ação extra, uma EAD ou até numa equipe de território demandaria uma estrutura de equipe que nós hoje não temos e nunca tivemos.

3.6.3.3 Gestão

A relação e interação contribuídas com o público era tão forte que inclusive criava necessidade de ajustes com o que diz respeito à gestão do empreendimento e no controle das metas e dos resultados esperados segundo a E3.

E nós, ao longo, principalmente ao longo da primeira perna do contrato, a gente de fato conseguiu implementar uma relação que fosse de diálogo com todo e qualquer ator que quisesse conosco atuar.

E3

E ilustra uma certa diferenciação de olhares entre a prática educacional pretendida e a realidade, e limites na gestão do empreendimento.

Tanto que eu sempre tomava "pau" do conselho, e mesmo na reunião do CTAA: "você faz muitas atividades, tem que fazer menos atividades, porque está superando o número da meta e você não pode estar superando o número da meta, para de fazer tanta atividade", mas era necessário fazer muitas atividades, porque... "você tem que fazer menos atividades com mais público e não tantas atividades com tanto público pequeno". Mas pra dar conta de um leque mais diverso, você tem que fazer mais atividades, porque você vai tratar de questões específicas pra aquele grupo específico, então você tem que dar conta de chegar.

E3

E reforça como buscou encadear a gestão e a limitação de orçamento e a pactuação das metas nos objetivos do empreendimento cultural.

[...] gerava infinitamente mais trabalho, mas a gestão do orçamento, que era uma gestão que também foi se organizando ao longo desse tempo dentro desses seis programas estruturantes e ela funciona na complexidade da miudeza, na organização dessas seis estruturas.

E3

3.6.3.4 Governança

No quesito relacionado à governança, fica muito claro, na evolução narrativa, a participação inicial fundamental não apenas da Secretaria Municipal de Cultura – SMC, como o envolvimento direto do gabinete da Prefeitura e também da Secretaria Municipal de Educação – SME. Além delas, o papel de elaboração inicial e de

concepção da Fundação Roberto Marinho, todas essas instituições componentes do cenário de governança do MAR.

De partida, houve da minha área uma relação com a Secretaria Municipal de Educação, primeiro porque na implantação do projeto, parte dos recursos que estavam na primeira 'perna' antes do contrato de gestão com o que era o contrato com a Fundação Roberto Marinho para viabilizar a obra, para entregar os documentos-base, a Fundação Roberto Marinho ficou responsável por entregar o plano museológico, o projeto inicial de educação, uma proposta de estrutura de perfil de equipe, e acompanhar todo o desenvolvimento e monitoramento da obra e implantação da entrega das primeiras exposições inaugurais. [...]. E nesta perna de contrato da Fundação, parte do recurso que vem para implantação, também tinha vindo da Secretaria de Educação, porque ela tinha aí uma responsabilidade.

E ressalta ainda mais o trabalho conjunto e de parceria com a SME.

Comecei a ter um processo, uma metodologia de acompanhamento com a secretaria que funcionou ao longo do primeiro contrato lindamente que era uma reunião mensal de acompanhamento das atividades da Escola do Olhar, não só daquilo que a gente ia fazer ao longo do mês, mas o que estávamos planejando para os próximos meses.

E3

Já chegando ao final da entrevista, a E3 ressalta mais uma vez o destaque e a grande conquista que é o programa Vizinhos do MAR.

Todo lugar que me chamam querem que eu fale isso é o programa Vizinhos do Mar. E talvez é o nosso grande diferencial, porque as instituições bem ou mal trabalham com os outros públicos, com público escolar, um público espontâneo, em atividades educativas, público turista, um visitante que não tem uma visita da escola, trabalham com professor, trabalham com universitário, trabalham com artistas ou com pessoas interessadas com arte, mas trabalhar com comunidade, na qual as instituições estão inseridas, o primeiro museu que eu vi fazendo isso de uma maneira muito, muito, muito consistente é o MAR.

E3

Para fechar, a E3 ressalta o grande desafio da gestão de um empreendimento grandioso como o MAR que é entregar qualidade, mas nunca esquecer a premência de ter escala e abranger um grande público.

O ponto de desafio é sempre público, porque eu não sou contra escala, eu acho que a escala num país como o Brasil é uma urgência, não é algo que você pode... você pode fazer um lindo projeto pra 20 pessoas, mas não pode fazer um bonito projeto pra 20 pessoas num país como o Brasil, porque nós lidamos com a urgência que tem que operar no âmbito da escala, então como nós atuamos na escala com qualidade, como nós atuamos na escala sem pasteurizar a experiência e sem fazer com que esse sujeito não seja tratado na sua especificidade. Aí o maior desafio hoje que a gente enfrenta, é como viabilizar a presença desses agentes na escala, e pra escala você precisa viabilizar com formas das pessoas chegarem até aqui.

E3

E entrevistada e pesquisador chegam ao final da entrevista buscando viabilizar os próximos encontros de coleta de dados e entrevistas.

3.6.4 Interlocutor E4

O quarto interlocutor também compõe o nível meso de análise e tem uma forte atuação na operação funcional, como suporte para que tudo esteja a contento na estrutura física do MAR. O E4 tem formação em assistência social e uma boa experiência pretérita ao Museu com a administração pública. Essas características tornaram este interlocutor apto a lidar com o dia a dia do Museu, com o aspecto relacionado ao alcance de metas e com as limitações e desafios apresentados quando se tem uma forte dependência de recursos públicos.

O E4 abre a entrevista relatando parte de sua formação e histórico profissional e como acabou sendo convidado para compor a equipe do MAR em 2012, desde o início, para lidar com a área administrativa e de operações. Quanto à parte administrativa, relacionada à prestação de contas, lidar com execução de orçamento público, o E4 tinha total domínio e teve de se aperfeiçoar para atender à área de operações e com foco em museu, com suas devidas particularidades e necessidades.

3.6.4.1 Desafios e conquistas

Já no início, o E4 ressalta a conquista do aprendizado que foram os dois primeiros anos no gerenciamento desse empreendimento de relevância mundial, com equipamentos de primeira categoria. Destaca, ainda, que, no começo, a área de operações estava junto com a área administrativo-financeira, mas após esse período

inicial ficou nítida a necessidade de separação dessas atividades, visto o volume de recursos a se administrar e a complexidade da operação deste museu, dando a tônica da complexidade na gestão do empreendimento.

E, quando o Museu abriu, os primeiros seis meses, era algo que nenhum de nós esperava, foi um volume de visitação gigantesco. Então é importante saber lidar com esse universo e não perder a dimensão de que esse era um equipamento público que prestava conta e administrava recursos em um espaço que é público.

E4

Na sequência, salienta logo um dos maiores desafios enfrentados até os dias atuais, relacionado ao custo de manutenção de um museu, com ou sem visitação.

Eu acho que todos os museus passam por uma questão que é muito emblemática que é o custo natural do museu [...]. O museu por si só, para ele existir tem um custo, ele é caro. Naturalmente, quando o fluxo está muito alto em períodos de grandes visitas esse custo aumenta um pouco, mas a essência já é cara por natureza, e aí, quando o fluxo retrai, continua sendo muito caro. Isso para mim, operacionalmente, é um grande desafio [...], porque as pessoas não entendem isso [...]

E4

E aponta que a maturação do Museu, ao deixar de ser uma novidade no Rio de Janeiro, reduz o fluxo de visitação e a justificativa para a manutenção do elevado custo de operação fica mais complexo. E que, a partir do 5º ano de operação, quando começa a ter de se trocar peças e equipamentos do Museu, esse custo passa a ser mais relevante e aparente.

Eu estava entrando no quinto ano de uso dos equipamentos, é exatamente quando você começa a ter demanda de manutenção. Antes, era só fazer alguns preventivos, estava tudo novo, não é? A gente recebeu o Museu zerado, [...] um top de linha, feito tudo do melhor.

E4

E conclui essa parte introdutória destacando o grande desafio de se gerir e sustentar empreendimentos culturais do porte do MAR e o respectivo custo associado.

Esse é a coisa dos grandes museus [...]. Esse modelo hoje de se fazer grandes equipamentos culturais, lindos e incríveis [...], é bacana. Mas eu acho

que falta a gente pensar 10 anos para frente: ‘e dali 10 anos, o que será esse grande equipamento cultural?’ Por que o custo operacional dele é muito caro, a capacidade de se reinventar todo dia para que esse público esteja aqui todos os dias... O Rio de Janeiro não é uma cidade, o Brasil não é um país em que visitar museu seja a primeira opção de lazer das pessoas, nem de cultura, nem de... Mesmo que fosse, não significa que o fato de a gente estar lotado [...], porque a visita ao MAR não paga a manutenção desse museu.

[...]

Nenhum Museu no mundo se paga. E aí [...] a gente precisa muito discutir política pública de cultura, não dá para ser: ‘Ah esse gestor acredita na política de museus’, aí vai investir absurdamente no museu, e vem o próximo acredita em lonas culturais, aí investe em lonas culturais e esquece dos museus... Essa descontinuidade do processo da política pública de cultura é ruim porque esse Museu é um museu caro...

E4

O E4 finaliza ressaltando o fato de que um grande empreendimento cultural, no caso um museu, dificilmente, será autossustentável e que, no caso do MAR, seu custo ainda é elevado.

3.6.4.2 Operação

Quando indagado sobre o público e a relação do Museu com o entorno, o E4 não poupa elogios para ressaltar o que considerou o grande mérito do MAR e da equipe.

Eu acho que o grande barato do MAR foi conseguir, foi ter conseguido criar essa empatia com o público [...]. A gente tem uma preocupação gigantesca [...] e aí foi mérito do Gradim. Desde que eu entrei aqui em agosto de 2012 ele falava assim pra mim: “tudo que a gente faz é para atender o público!” Então, assim, toda a mobilização que a gente faz, todos os olhares são pensando em como é que isso tudo funciona para o público lá da ponta. Isso é muito perceptível, a nossa equipe trabalha muito nesse sentido, então seja nas épocas de grande fluxo [...]. Então no dia que o Museu tá cheio, cada um muda a sua estratégia de trabalho para atendimento. Então, assim, você tem todos os gerentes se revezando no pavilhão para ajudar a circulação do público, e não precisa pedir isso, é da natureza desse lugar, a gente discute isso, então a gente já tem, a gente já sabe que quando o dia promete, a gente sabe, a gente percebe muito isso. [...] A gente já tem na cabeça um plano de atendimento para esse volume, e isso foi fazendo com que o público tenha uma relação com MAR que é muito bacana, porque o MAR que se coloca muito nesse atendimento. E acho que os Vizinhos [do MAR] [...] são] o nosso presente assim, porque eles são de fato incríveis, não é? Nessa apropriação do Museu, eles se apropriaram de fato desse espaço e levam isso muito para fora [...], esse lugar, que é o Museu de Arte do Rio, que eles se sentem parte desse lugar para onde eles vão.

E retoma falando do desafio em lidar com o público e com o gerenciamento das expectativas em relação ao serviço prestado.

É muito possível que eu destrua uma experiência incrível do visitante se o banheiro que ele for [estiver] ruim. Ele pode ir na melhor exposição do mundo, se ele sair daqui e for ao banheiro, e isso for trágico, ele não vai lembrar da exposição, ele vai lembrar do banheiro trágico.

3.6.4.3 Gestão

O E4 começa a destacar os desafios em se lidar com os indicadores e pela grandiosidade dos números e de todos os olhares, os processos de controle e fiscalização. Então ressalta o aprendizado vivido em 2016, com a reabertura da Praça Mauá e inauguração do Museu do Amanhã, com o fluxo de pessoas muito grande na região, e as contas de consumo e serviço aumentando, mas sem refletir o número de visitantes nas exposições. Foi quando atentaram para a necessidade de aprimorar os mensuradores do público do empreendimento, e não apenas das exposições ou da escola.

O único número que a gente tinha era número de visitantes dentro do Museu, “catraca”. E uma vez ele [o Tribunal de Contas] perguntou assim: Mas e as pessoas que frequentam o MAR?” [...] Quando a Praça Mauá inaugurou [...] a gente começou a acompanhar [...] o aumento da conta de água que foi exponencial, por conta do banheiro, aumento do material de consumo, não é: papel higiênico, toalha, papel toalha essas coisas... e não tem como mostrar isso. Teve vez de a gente gastar 3 vezes mais material de consumo do que a gente gastava antes, porque de fato a gente atende a essa demanda. E a gente começou a ter que mostrar isso para a Prefeitura, explicar. “E aí: mas como é que é que a gente mensura isso?” A gente mensurava visualmente, porque você via as pessoas entrando, mas não tínhamos o número disso. ‘Ah, essas a gente não marca, porque lá atrás o que se definiu é o que controla o fluxo do museu é a catraca!’ Aí a gente começou um debate importante, em 2015: “E esse público que vem no restaurante? Ele não vai no restaurante do RB1, ele vai no restaurante do MAR. Alguma coisa atrai eles para o restaurante do Museu de Arte do Rio e não atrai eles para o restaurante do convento de São Bento aqui”. Então, a gente precisava começar a entender que esse público apesar de não estrar no seu público

direto, de estar dentro do pavilhão de exposições, ele circulava no MAR, ele era atraído para esse lugar que era o Museu de Arte do Rio [...].

E aponta que as metas ficam atreladas ao desempenho de captação e de repasse de recursos do MAR. Quando esse valor reduz, a expectativa de programação também deve se adequar.

Samba foi a primeira exposição aberta esse ano. Fotografia foi aberta em dezembro. Então esse ano a gente deve ter só três posições, três ou quatro, mas a primeira proposta eram seis, só que são metas condicionadas à captação, não é? Então se não tem captação, não tem exposição nova.

E4

E aí passam a tratar da gestão interna voltada para os indicadores, que é um trabalho específico de uma área associada à gestão.

Então a gente tem uma área de planejamento e projetos, uma gerente específica que faz exatamente isso. [...] e elas (a equipe de planejamento e projetos) fazem uma coisa [...] que é feita para prefeitura. Aquelas metas pactuadas, elas desdobram isso com a gente em projetos, em atividades no início do ano ou no final do ano para início do ano seguinte, e a gente acompanha isso mensalmente. A gente tem alguns instrumentos de acompanhamento, tem o boletim semanal, a meta...

[...]

A gente recebe o boletim por e-mail semanalmente com a trajetória de público e, comparado com a semana interior, com mês anterior, para a gente poder entender isso.

E4

O E4 explica um pouco como os indicadores e metas passam a fazer parte do dia a dia das diferentes equipes do Museu

Mas a gente não tem só as metas de contrato gestão, a gente tem captação de outras ordens. Então o ISS tem um tipo de meta quando você capta, a gente tem o ISS, ICMS, Lei Rouanet, a Prefeitura, e tem as metas internas que nosso Conselho nos coloca. Então tem um pacote de metas que em algum momento é destrinchado em projetos menores [...]. A gente tem uma meta de tantos mil visitantes em atividades culturais. "Aí a gente vai distribuir isso e isso em 10 MAR de música, sei lá, 3 rodadas em ocupação de atividades urbanas, não sei o quê não sei o quê lá". [...]. É assim que a gente trabalha, ela (área de planejamento e projetos) junta esse pacote de metas, metas de patrocinadores e tal, desdobra em atividades com as equipes no

início do ano, e vai monitorando. Quando ela começa a ver que isso está muito crítico, senta todo mundo...

E4

3.6.4.4 Governança

Próximo ao fim da entrevista, o E4 salienta o quadro complexo, robusto e de grande relevância de governança do MAR, e o papel dos seus Conselhos frente aos demais órgãos de acompanhamento e controle do contrato de gestão.

Eu acho que o instituto Odeon vem de uma matriz de governança muito forte. Talvez seja o grande mérito, não sei se a palavra é mérito, mas o grande arcabouço que o instituto traz para esse projeto é a sua, o seu entendimento e sua matriz de governança. Entender a importância da governança, entender o que é isso e como se comportar diante desse universo que é um universo de cinco mil frentes. A gente tem um Conselho Institucional, um Conselho Político, então são dois conselhos muito fortes mas muito distintos e que alguns momentos eles não se competem, mas se confrontam naturalmente porque o conselho do MAR, vai jogar sempre o MAR para o alto, né, o conselho do Odeon vai ser sempre o conselho do Odeon no sentido de preservar a instituição, e às vezes jogar o MAR para o alto é botar a Instituição em risco, porque trazer um Portinari na coragem, para o conselho do MAR isso é o mínimo, mas para o conselho do Odeon, não! [...] Porque na hora que vai dar 'm.', é aqui [no Conselho do Odeon] que vai responder, então esses dois Conselhos eles não se relacionam diretamente, mas em alguns momentos eles se enfrentam nesse sentido...

E4

E aprimora a explicação sobre seu entendimento da distinção entre os dois conselhos.

O CONMAR é o político, o institucional é o Conselho Odeon, o Conselho Administrativo do Odeon, que é o conselho que fala da instituição, ele está preocupado se eu vou guardar essa instituição, esse CNPJ digamos assim.

E4

E esclarece um pouco mais o papel do Conselho e dos seus integrantes:

Mas isso o Odeon faz mais com muita maestria, nesses dois conselhos você tem uma secretaria, uma prefeitura, e a gente viveu e aí falando um pouco isso, né, pensando em 2012 e 2017 um período muito incrível e que a gente tinha uma prefeitura muito disponível que é para construir o museu do Rio, o museu da cidade, [...]

Então o E4 começa a traçar a distinção da gestão do contrato atual, com a nova configuração do governo municipal, após a troca de prefeitos e das diferentes relações estabelecidas e do papel fundamental exercido pela diretoria e pelas lideranças do Instituto Odeon.

Para fechar, o pesquisador retoma o ponto de qual o maior desafio para o E4, que responde de forma esclarecedora:

Acho que para mim o grande desafio dos equipamentos culturais e do MAR, especificamente falando do MAR, é conseguir achar a medida certa dessa linguagem entre a arte, a erudição da arte e da cultura popular, porque de fato se a gente conseguir com que as pessoas tenham essa experiência do museu, e ter clareza, talvez esse seja o maior desafio, a gente tem que ter clareza que as pessoas não vão frequentar o MAR, como elas frequentam um Centro Cultural João Nogueira, não vão. O Brasil é diferente da França. Na França, as pessoas foram criadas vendo museu, no Brasil, não! Então não adianta. No Brasil, a música é a cultura mais latente, as pessoas se relacionam com a cultura através da música historicamente. Você tem outras formas, mas a música é mais forte no Brasil, em outros países, tem outras características. Mas quanto mais a gente cria diálogos fáceis, mais a gente tem a capacidade de trazer o público. É a minha percepção!

E encerram a entrevista.

3.6.5 Interlocutor E5

O E5 foi um interlocutor bastante importante para penetrar um pouco mais no objeto-fim do MAR, que é justamente a museologia e sua relação com o acervo do ponto de vista da conservação, aproveitamento nas grades de programação expositiva e também na prática educativa. No início da entrevista, o E5 resumiu parte de sua larga experiência no campo da museologia em São Paulo e a estreita ligação com o modelo de OS que em São Paulo já está consolidado desde os anos 2000.

3.6.5.1 Desafios e conquistas

Em linha distinta dos demais interlocutores, o E5 entende que a autonomia da OS é bastante limitada. Como o recurso é bem justo e as metas bem ousadas, dificilmente sobra espaço para novos arranjos e novas produções.

Você tem uma autonomia maior [em relação à administração direta] de você poder pensar os projetos e gerir os projetos internamente, os recursos e etc. Mas não há a perda do olhar fiscalizador, regularizador do Estado, porque você não tem uma autonomia, você estabelece um plano de metas de trabalho, você vai dizer: “eu vou fazer tantas metas com tantos recursos, com tal equipe...”. E eu me lembro na época que era a [fulana X] a museóloga da Secretaria de Cultura [de São Paulo] que era a responsável por nos acompanhar, e eu me lembro de várias situações que ela dizia assim: “mas vocês não deviam ter feito a mais, porque significa mal planejamento [...]”. Então tinha que ser exatamente o justo, não é que eu ia ganhar louros que eu fiz a mais ou a instituição fez a mais.

E5

E compreende que, apesar desse fato, é fundamental ter o olhar de fora para auferir resultados e espelhar em números e metas para a instituição. O E5 ressalta que tem esse olhar justamente por tê-lo construído em sua experiência em São Paulo.

Mas eu ia trazendo essa preocupação que eu tinha como OS, de que as coisas são fiscalizadas, que você tem meta. Não que a gente não tivesse esse controle, sempre teve [...].

E5

E, entre as conquistas, enfatiza a concepção e formação do acervo do MAR.

Mas então, assim, as coisas que eram colocadas para museologia não tinham um peso que deveriam ter [...]. Comecei a empurrar essas barreiras e a colocar museologia no seu ponto, que é a área-fim no museu. E fazer gestão no acervo é uma das coisas capitais que você tem.

Então, passa a tratar da gestão do acervo e da complexidade com que o acervo é formado.

Eu estava citando para você a questão da complexidade da nossa coleção, porque como ela foi pensada através de eixos, de núcleos conceituais, núcleo significativo, desculpa, esses núcleos eles são, é um conceito para o qual o Paulo olhava a sociedade e, ao olhar para a sociedade, ele selecionava aquilo que ele considerava pertinente para formar aquele núcleo. Então havia uma abrangência, há uma abrangência muito grande dentro desse núcleo significativo [...].

E5

3.6.5.2 Gestão

Quando passa a falar um pouco mais de gestão, discorre sobre a formação do acervo, da compra de peças e um pouco sobre o sistema que é utilizado para contribuir com a gestão do acervo, peça fundamental na gestão desse tipo de empreendimento cultural e pelo valor público de suas obras e de seu patrimônio, além de ser um volume extremamente relevante de obras, de quase 25 mil itens.

Ele [o acervo] estava consolidado, foi comprado [...] o Pégamo, que é uma base de catalogação que eu penso em mudar rapidamente, porque o acervo, ele é um banco de dados pensado para a biblioteca, ele foi adaptado à marretada para o arquivo e museu, tem uma adaptação, como toda adaptação, um pouco complicada de você atender, porque ela não segue necessariamente tudo que a museologia gostaria de colocar, e o museu onde ele se encontra que há uma quantidade muito grande de peças... Nós temos aproximadamente, entre documentos, livro de artistas, a 23000 obras, só que para fazer a gestão de um acervo, a gente tem que ter uma plataforma mais ambiciosa e mais voltada aqui do que é...

E emenda falando do desafio da gestão do acervo, como um valioso patrimônio público do Município do Rio de Janeiro gerido pelo MAR e que vem crescendo exponencialmente, relatando um pouco sobre os processos de captação de obras.

Chegaram a ser [...] cinco peças/dia, pelo volume que entra, mais de mil por ano.

[...]

A gente tem algumas possibilidades de entradas de obra, o próprio Evandro que é o diretor cultural, que também faz esse papel de curador da coleção, o Paulo [Herkenhoff], e doações espontâneas de artistas [...]. Não é todo mundo que pede que a gente aceita. Existem critérios que são estabelecidos pelo próprio Evandro. Existe uma perspectiva de a gente criar uma comissão interna que auxilia o diretor também a não ser tão pressionado, e também ter uma interlocução sobre se deve ou se não deve adquirir enfim, porque todo mundo quer agregar valor à sua produção, tendo a sua representatividade aqui dentro.

Falou ainda com bastante ênfase do aspecto relacionado à visibilidade e correspondente abertura do acervo para o público, como forma de mostrar sua importância, conscientizar o público de sua existência e ainda evidenciar o trabalho de conservação realizado.

O último grande trabalho foi do BNDES, que foi o que a gente construiu a reserva técnica [...]. Havia uma proposta da reserva técnica, que ela fosse visitável [...]. Nós temos um ativo bastante razoável aqui dentro, de valor etc.... De patrimônio então [...]. E aí [...] foi decidido que seria em um dos pavilhões. E que teria um aquário que seria uma forma interessante de aproximação do público com os procedimentos que a museologia faz acerca da musealização de uma obra.”

[...]

Eu implementei em dezembro [de 2016]. Eu mudei as peças em dezembro [de 2016], março [de 2017] foi a abertura oficial, e depois a gente fez uma política de visitação de uma maneira que o público [...] tem acesso por fora.

[...]

E nós temos duas reservas, uma delas tem até uma sala de circulação, que é isso, quarentena, entrada de obra, nós temos uma doca com plataforma para subida de carga etc.... Então essa infraestrutura veio com o museu, foi feito para Fundação Roberto Marinho. Nesse segundo momento, a entrada também funciona pelo mesmo local, só que é dirigido para essa reserva, como eu vou te mostrar.

Ainda relacionado aos desafios da gestão do acervo, o E5 fala dos espaços de guarda, do processo de conservação e da elevada responsabilidade em garantir a segurança desses bens.

O inventário é uma primeira ficha que reúne todas as informações possíveis naquele momento sobre a obra [...]. A catalogação é uma pesquisa mais aprofundada, da bibliografia do artista, do que atesta etc.... [...] Apesar que na equipe, nós gostaríamos de catalogar, mas a gente não tem braço para catalogar, [...]. Por isso que não há uma meta. [...]. A meta é inventário, tudo que entra tem que estar. [...]. 100%. Isso é uma meta da Secretaria. [...] Até porque existe todo esse ativo aqui dentro que a gente tem que dar conta. [...] A relação do setor não se encerra apenas pelo fato de eu ter inventariado e ter colocado ela no espaço físico razoavelmente protegido.

[...] E mais uma coisa interessante para você saber, diferentemente de todos os outros museus do Rio, do município, nós temos um decreto único que rege a entrada das doações no museu.

E5

3.6.5.3 Governança

O E5 passa a falar mais sobre o modelo de OS, remetendo ao próximo tópico do roteiro, relacionado à governança, controle, fiscalização e o papel de uma gestão do Terceiro Setor, com dinheiro público e exercendo um papel de parceria com o Estado. Ressalta o aspecto positivo na gestão por OS, na flexibilidade do modelo,

reconhecendo que há elevado nível de responsabilização e alto nível de controle pelos órgãos fiscalizadores.

É para você entender que a OS nos permite essa flexibilidade [remetendo ao tema técnico sobre museologia]. Como eu trabalhei também em outras gestões, você tem enrijecimento de conseguir esses projetos, você não consegue ter essa flexibilidade na hora dos usos. Então, por exemplo, [...] eu comprei equipamentos, materiais de condicionamento, eu geri todo esse dinheiro do BNDES de uma forma com as linhas que eu estabeleci junto com o Evandro, com uma flexibilidade que eu não teria no serviço público, por exemplo. Então essa é a grande vantagem, eu não tenho que provar que eu quero cera renascence, porque não é a cera cristal [...]. Uma cera francesa custa 'R\$1.000,00' [e.g.] o pote, mas ela é essa [...]. Num museu público, vai ser o menor valor. Então, assim, essa flexibilidade me permite fazer um excelente serviço e conseguir ter uma autonomia na gestão de recursos que obviamente eu não iria conseguir em uma outra instituição que fosse regida pelas normas e leis [da Administração Pública], não que a gente tem uma... A gente é extremamente fiscalizado interna e externamente e nós temos o rigor da transparência, tudo tem que ser muito bem explicado

E5

E continua explicando o papel do empreendimento cultural e na gestão do parceiro privado.

Há um erro de entender que a OS [pode tudo]. E você sabe disso que não pode. Há uma flexibilidade maior e eu te digo também que tem OSs que são mais rígidas e outras menos rígidas. No nosso caso, diretamente voltado ao Instituto Odeon, que é o teu objeto de pesquisa, nós temos o entendimento e um respeito muito grande aos saberes de cada uma das áreas nesse gasto responsável.

E5

3.6.5.4 Operação

Quando indagado sobre a parte da operação e da relação com o público, o E5 ressalta seu encantamento.

Eu acho que é maravilhoso, eu acho que a gente consegue ter uma [boa relação], desde o início [...] com os vizinhos do MAR, que são essas comunidades, bairros próximos da gente, dentro do programa.

E5

A partir desse ponto da entrevista, o interlocutor convida o pesquisador a fazer uma caminhada pelos espaços do MAR dedicados à guarda do acervo e à reserva técnica. Durante o passeio, todo registrado na transcrição da entrevista, são falados diversos aspectos técnicos sobre guarda, conservação, processo de catalogação e registro, compra de insumos e materiais para o desenvolvimento do trabalho. São temas de extremo interesse por parte do pesquisador, mas como não dizem respeito diretamente ao escopo da pesquisa, optou-se por não apresentá-los.

3.6.6 Interlocutor E6

Seguindo a ordem previamente apresentada, a sexta entrevistada atua no MAR desde sua abertura e iniciou como estagiária. Essa interlocutora está no nível operacional e entendido como micro e, portanto, trouxe uma riquíssima experiência e conhecimento de público. Tem formação em História da Arte e Design e, apesar de jovem, antes do MAR já havia trabalho com produção de artes visuais em exposições.

Iniciou seu contato com o MAR como aluna de um curso de capacitação para mediadores e então entrou para a equipe do Museu, onde está até hoje. Relatou que iniciou na primeira equipe de estágio do MAR e destacou todo o processo de crescimento do próprio empreendimento e a estratificação das funções e dos cargos e suas respectivas complexidades.

O programa de educação ele é complexo, ele tem vários tipos de atividades, tem as atividades regulares, que são feitas por nós e tem as atividades que a gente convida parceiros.

[...]

A equipe de educação é a que abre e fecha o museu, então tem uma série de operações que a gente realiza também.

E6

E ressaltou com um pouco mais em detalhes a consolidação dos atuais programas da Escola do Olhar, que não iniciaram antes do MAR entrar em operação. Houve uma construção conjunta com a demanda.

[...] Pra quem entrou no início que nem eu, eu acompanhei a implementação de todos os que eram a programação, foi virando programa, foi virando a linha de ação... Porque quando a gente entrou não existia... Existia uma escala de trabalho e existia algumas coisas que precisavam...

E6

Pra mim foi imprescindível, eu me formei realmente aqui [...]. Foi um espaço muito importante porque estava disposta a criar junto com todo mundo sempre, construir o programa do 0. A gente não entrou já sabendo que ia fazer, a gente já foi construindo de acordo com o que foi acontecendo a partir das devolutivas do público, da experiência que foi sendo adquirida.

E6

3.6.6.1 Operação

Logo de início, a E6 tratou do modus operandi das atividades, da formação da programação e da relação do Museu com o público, segmentado de maneira lato em estudante e professor, mas depois explica que neste universo eles trabalham uma estratificação bastante aguçada.

A maior parte que a gente atende de visita é estudante. Aí vem estudante com professor, mas a gente tem programa de visitas que é voltado para o professor em curso, tem um curso que é quinzenal, que é convite experimental, que a gente está no mínimo de 15 em 15 dias a gente faz um curso só pra professor e tem outros cursos também.

[...]

São sempre gratuitos. E aí a gente vai identificando outros parceiros também, tem o que não é uma linha, um programa, mas que a gente compreende como algo que atravessa todos que é a sensibilidade, está sempre também em diálogo com públicos específicos. Comunidade surda ou um centro especializado em apoio em pessoas deficientes, o CAPS [Centro de Apoio Social com Surdos], que também era um público do SESC.

E6

E especifica a formação de um dos programas, hoje de maior sucesso:

Mar em Libras, exatamente o Mar em Libras, ele não nasceu porque a gente queria fazer de tal forma, ele foi surgindo porque a gente foi identificando necessidades, então a primeira visita que a gente fez foi uma turma de escola de educação pra surdos, a gente percebeu que a gente não sabia fazer visita pra pessoas surdas.

E segue falando da rica experiência com a programação e a consolidação de atividades e a identificação de novas demandas.

Eu gosto de entender o trabalho de educação no museu, como, em primeiro lugar, o que está aberto ao diálogo com o público. Porque eu acho que, assim, o público na minha visão, ele é o foco prioritário para o museu inteiro, porque pra que você vai abrir um espaço desse, se não para as pessoas virem?

E6

E cita a mudança dos papéis de público que está em curso e se beneficia da acelerada e constante transformação tecnológica.

É preciso que elas (pessoas/ público) se entendam como agentes, e não como passivos, não como processo do museu, mas que talvez até algo que as divisas das culturas digitais, sei lá. Hoje em dia, ninguém quer ser passivo em lugar nenhum, nem no cinema eu acho.

E6

E no quanto antes deve-se pensar em uma reestruturação e redefinição dos objetivos institucionais.

E passamos a tratar de alguns dos assuntos, por exemplo. A pessoa só compreendia essa dimensão da responsabilidade pública quando saiu pra um lugar que não tinha essa responsabilidade.

E começa a tratar de um assunto que é bastante falado: a formação de público.

Vamos voltar pro MAR [quando passou a relatar sua experiência antes do MAR], porque lá eu compreendo que mesmo que por uma mudança de diretriz, uma mudança de direção, as coisas caminham pra outro lado, eu acho que existe uma premissa do que pode ser cobrado, tipo: “gente, vocês estão fazendo isso, mas isso não é certo”, “por quê?”, “porque isso é um lugar público”.

E6

A E6 prossegue discorrendo sobre a diversidade de temas possíveis quando se fala de público e de sua respectiva evolução profissional.

Eu fui sendo efetivada, aí eu fui lidando e hoje eu lido desde procurador até o bebê. É muito desafiador, às vezes você tem que trocar muito rápido a chave na sua cabeça, porque enfim é isso, os estudantes de escolas estaduais eles te trazem uma energia, que pra quem está acostumado, [desconstroem] os discursos de arte legitimados pela universidade, dos grandes autores.

E6

E acaba por trazer à tona um aspecto de grande riqueza em relação à diversidade de público.

Não existe um grande público, existe uma gama enorme de variedade de pessoas dentro do que se chama "grande público".

E6

3.6.6.2 Gestão

Quando indagada a respeito dos aspectos de gestão, a E6 revela outra característica peculiar do MAR, que opta por resguardar determinado público de colaboradores de alguma dada realidade.

Eu lido diretamente com cumprimentos de metas também, na verdade é algo interessante, porque dentro do que é a gerência de educação, esse discurso vai até a minha função, dali pra baixo não passa, é algo que a gente escolhe não compartilhar [...] porque eles estão lidando com instâncias de criação o tempo todo e a relação com o público. Então a gente acredita que, assim, esse problema não é deles. O problema deles é fazer uma visita maravilhosa, fazer uma ação maravilhosa, se abrir completamente ao público.

[...]

Mas isso não pode ser passado [...] do tipo: "gente, assim a gente não vai bater a meta", então tem que ser: "gente, vamos fazer de novo? Vamos fazer de uma forma nova? Como que a gente pode inovar?", então é bacana assim [sic], na verdade, é a melhor parte, tipo, como que a gente tira um problema chato e transforma numa solução legal?"

E6

E conclui ressaltando que há um inevitável embate entre aspectos de gestão que o empreendimento tem de seguir frente à sua natureza e à missão institucional, relacionado à arte, à criação e à formação.

Então atualmente está muito desafiador, as coisas tendem a entrar, isso numa linguagem operacional, que é a morte do nosso trabalho, nosso trabalho não pode ser operacional e ele não pode ser atendido como demanda, está faltando isso na entrega, a gente não entrega nada, a gente constrói junto com as pessoas, não tem como entregar. Aí eu acho que hoje o grande desafio é esse aperto, como a equipe está pequena, falta tempo pra fazer isso com calma e aí as coisas vão se desqualificando inevitavelmente.

E6

E relata que fatalmente o lado que sai mais prejudicado é justamente o lado da criação e da formação.

Então isso me dói, é aonde aperta o meu coração, porque a precarização pra gente é sentida cotidianamente. Falta tempo pra pesquisar, falta tempo pra fazer formação, aí o “bicho pega”, porque a qualidade cai mesmo. Aí não é porque o educador é ruim, é porque todo o nosso trabalho é processual, então se você corta tempo de processo, aperta esse processo...

E6

3.6.6.3 Governança

É aproveitado o gancho relacionado às dificuldades de gestão do dia a dia e do desafio imposto entre criação e gestão e é introduzida a pergunta sobre a relação no ambiente de governança.

Então tem até coisas assim de metas e de projetos que chegam até os educadores, tipo assim: “o Partiu MAR está procurando parceiros, ainda não encontrou nenhum”, e aí eles sabem que é só de visitas, eles conhecem as metas, eles não lidam com elas diretamente, a equipe fica na “noia” e não dá pra equipe ficar na “noia”, eles sabem que essa parte afeta as metas, sabem que isso pode dar uma complicação financeira, que planos emergenciais surgem, isso tem que ser implementado de um dia pro outro, pra lidar com o problema de meta [...].

Entretanto, na sequência, reforça que seu conhecimento e envolvimento neste ambiente de governança é fora de sua realidade, de suas responsabilidades diretas, e que não busca se aprofundar além do recomendável.

3.6.6.4 Desafios e conquistas

Neste caso, a entrevista retoma os tópicos e o pesquisador solicita que a entrevistada relate o principal desafio e a principal conquista desde que chegou ao MAR.

Como o principal desafio, a E6 destaca ter de lidar com menos recursos de uma forma crescente, o que chamou de precarização.

Eu acho que o nosso grande desafio é a precarização!

[...]

A gente tem agora uma equipe que é a metade que está chegando agora, então a gente não tem tempo de formação suficiente, que até então a gente contava, com as pessoas que foram formadas num período que existia...

[...]

Agora a gente trocou metade da nossa equipe, então, assim, eu não sei o que vai acontecer, porque todo trabalho que a gente tinha de excelência por conta de investir muito em formação agora vai ser posto à prova, porque a equipe é outra [...]

E, como conquista, ressalta a escuta ativa.

Não é só ouvir, é escuta ativa, que ouve, identifica. Eu acho que a gente tem muito potencial de atuação, até por brechas, vai fazendo, vai tocando e eu acho que o público do Museu, os públicos, que são públicos diversos, são um lance maior..., eu acho que a gente não é sorte, é fruto de um trabalho, mas eu fico muito feliz em trabalhar num lugar que as pessoas querem conhecer ainda, gostam de vir [...]

E6

Em seguida, iniciam um assunto que a E6 pede alguma reserva sobre e após alguns minutos mais encerram a entrevista.

3.6.7 Interlocutor E7

Este interlocutor ora apresentado está situado em um nível macro da análise, pelo seu direto envolvimento no Conselho de Administração, como membro desde

2015. Essa entrevista foi realizada remotamente e seu conteúdo foi anotado⁶⁰ pelo pesquisador. A seguir, estão os principais tópicos listados.

O entrevistado é economista, tendo trabalhado em um grande banco público, que fomenta o desenvolvimento social. Sua atuação com o campo da cultura iniciou antes do MAR, mas não era o foco na sua esfera profissional, uma vez que acompanhava projetos de diferentes naturezas. Portanto, entende que sua proximidade (e paixão) pela área da cultura se torna mais forte quando passa a compor o Conselho de Administração do MAR, no ano de 2015.

3.6.7.1 Desafios e conquistas

Já na abertura da entrevista, foi ressaltada uma crítica ao modelo, apontando eventuais fragilidades por parte dos parceiros da sociedade civil. No entanto, o E7 compreende que os requisitos necessários para a composição do modelo também o são. Entre as fragilidades indicadas está a unilateralidade da maior parte das decisões, embora haja um instrumento contratual. Isto é, há uma insegurança jurídica em relação ao modelo.

Apesar da explicitada insegurança, o E7 entende que não há surpresa nessa característica, que já permeia o cenário político brasileiro historicamente. Baseado nesse fato, torna-se um desafio ao gestor do MAR estar se “reinventando a cada tempo; devendo fazer sempre algo novo ou de uma nova forma”, sempre inovando no jeito de perceber o mundo, lidar com o público e com as adversidades administrativas. E, adicionalmente, como conseguir estar sempre motivando e estimulando as equipes a estarem sempre pensando forma diferente e inovadora.

Nesse ponto, o E7 menciona que gerir uma mesma equipe no longo prazo torna-se cada dia mais difícil. Como consequência, “manter um mesmo gestor à frente de um empreendimento cultural sob o modelo de OS eventualmente não é algo desejável”. Este ponto é colocado partindo-se da premissa de que a alternância de poder pode ser benéfica à gestão. Ao mesmo tempo, o E7 entende as limitações das

⁶⁰ Devido a problemas com a gravação da entrevista remota, não foi possível o registro completo, destacando-se os principais pontos levantados, mas com redução de citações do interlocutor, uma vez que não se tinha como garantir reprodução de determinado trecho, mas de indicar uma fala e uma opinião proferidas durante a entrevista.

entidades existentes e possibilitadas a gerirem empreendimentos culturais públicos com base no modelo de OS.

3.6.7.2 Operação

Quando indagado sobre como se dá a operação do MAR e quanto aos principais aspectos relacionados ao público no dia a dia, o E7 expressou bastante satisfação e entusiasmo, considerando “o MAR muito bem-sucedido, de forma crescente, no envolvimento com a população do município do Rio e das comunidades do entorno.”

O E7 avança e entende que o MAR lida de forma bastante satisfatória com uma parcela desfavorecida econômica e socialmente, sem acesso à cultura e educação e ressalta que: “É um empreendimento orientado para excluídos, não acostumados com museus, com menor nível de escolaridade e renda [...]. O grande desafio é esse e está sendo satisfatoriamente alcançado.”

Além disso, pondera o fato de o Museu não ser apenas um espaço expositivo, mas também uma escola “artística e cultural, de grande relevância com impactos de médio prazo, na formação de professores e demais públicos.” Este pode ser considerado um dos grandes desdobramentos do empreendimento, já consolidado em sua operação.

Ainda sobre esse aspecto, entende que podem aperfeiçoar a disseminação de valores menos objetivos e de mais longo prazo, voltados para uma maior perenidade do empreendimento e de contribuição crescente para a população e para as comunidades do entorno. Cita, ainda, o fato de a cultura ser um bem público por definição e que os benefícios “advindos ‘dela’ são difusos e de difícil mensuração”. Relaciona como exemplos a “ampliação de bem-estar e a coesão social” entre outros de difícil mensuração.

3.6.7.3 Gestão

A partir desse ponto, a entrevista passa a focar nos aspectos da gestão e dos resultados esperados com o MAR. Por ser membro integrante do Conselho, incluindo tanto o MAR quanto o Theatro Municipal de São Paulo, o E7 defende que a OS deveria ampliar sua atuação para outros empreendimentos.

Todavia, para tal movimento, o E7 sabe que existem exigências normativas legais, como o atendimento das diferentes legislações de forma concomitante e não conflitante. Esse aspecto é tido como um dificultador do modelo e um desafio a ser enfrentado pelas OSs que pretendem maior perenidade e sustentabilidade, e autossuficiência em sua gestão, além de ser uma forte barreira de entrada.

Em contrapartida, o E7 citou exemplos em que o parceiro público e o legislador flexibilizaram o Marco Regulatório e menciona o “Estado de Goiás, onde entidades já qualificadas em outros estados podem manter sua composição em termos de Conselho”.

Outro ponto ressaltado sobre o tópico gestão diz respeito aos indicadores e às metas de resultado, que o E7 entende serem um grande diferencial do modelo de contratualização entre Estado e OSs. Apesar disso, reconhece que para cada legislação, ou a cada modelo implantado, esse aspecto deve ser avaliado, uma vez que ter “bons” indicadores não é premissa do modelo, mas dos gestores e do parceiro público de maneira geral.

3.6.7.4 Governança

No que tange aos aspectos de governança e da relação do MAR com instâncias governamentais, tais como prefeitura, governo estadual e demais instituições parceiras, o E7 defende o papel do Conselho de Administração. Este tem como principal atribuição, segundo o E7, a formulação de estratégias e acompanhamento de sua execução, atuando mais no direcionamento da organização e menos na aferição e controle de resultados.

Nesse quesito, afirma que o Conselho de Administração não tem muita interface com os órgãos de controle e acompanhamento.

Já caminhando para o fim da entrevista, o E7 deu destaque para a mudança da gestão municipal e completa descontinuidade política do *modus operandi* adotado com a gestão anterior, mas que isso é bastante esperado em termos de administração pública. Atrelado a esse fato, ressaltou uma interferência distinta da nova gestão municipal no objeto do contrato, ligado ainda à redução do orçamento destinado às organizações sociais de cultura.

Esses fatos, por si, já ilustram o enorme desafio do modelo e dos gestores em lidar com tantas variáveis e ambiente de incerteza. Apesar disso, o E7 considera como riscos previsíveis, apesar de não existirem soluções previamente pensadas, mas como desafios a serem enfrentados. Foi o que chamou de “saber lidar com os ‘previstos’ da área pública e se buscar ao máximo os benefícios da flexibilidade do modelo”.

Após esses pontos, a entrevista caminha para seu desfecho e o E7 se coloca ao inteiro dispor para confirmar as informações e ratificar ou melhor explicar eventuais dúvidas.

3.6.8 Interlocutor E8

O E8 é um interlocutor de fora do MAR, atuante na Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, mais especificamente na Secretaria Municipal de Cultura – SMC, com forte relevância e interlocução institucional com o Museu e no elo com a Prefeitura e demais órgãos municipais que compõem o ambiente de governança do MAR.

Esse interlocutor é considerado chave para enriquecer todo o levantamento de dados, uma vez que está na Prefeitura desde 1985, com vínculo na Secretaria de Educação, mas sempre com projetos relacionados ao patrimônio, à história do Rio e de personalidades, entre outros, e passa a atuar especificamente na pasta de Cultura em 2005. Tem formação em licenciatura em Letras e em Museologia.

E aí, em 2005, eu chego aqui na Cultura, na época a Secretaria de Cultura não tinha essa dimensão em relação aos museus, era uma coisa ainda, a Secretaria era uma secretaria ainda muito voltada para a questão do teatro, centros culturais, lonas e arenas.

E8

3.6.8.1 Desafios e conquistas

No início da entrevista, o E8 ressalta sua experiência com os equipamentos de cultura do Rio e o conhecimento de casos emblemáticos internacionais, além de ter pleno conhecimento de toda transformação trazida com o Projeto do Porto Maravilha e o MAR como o primeiro pilar ali consolidado.

E quando chega a questão da revitalização do famoso Porto Maravilha, vem a questão de um grande equipamento cultural, que no caso foi o Museu de Arte do Rio, o MAR.

E8

O E8 destaca, ainda, a importância no estabelecimento da parceria de OS para o MAR e como foi possível tanto aprendizado ao longo desses anos e que serviram de base para a gestão do Museu do Amanhã.

Porque o MAR, como foi o primeiro, eu até brinco com a Odeon, que eu falo que eles foram nosso, nossa sala de ensaio, algo louco mesmo assim, porque eles aprenderam, nós aprendemos também entendeu?

[...]

E foi a primeira OS, foi o primeiro equipamento cultural sob a gestão de uma OS. Então foi um aprendizado, eu acho que nós no primeiro ano, eu acho que foi difícil para ambos os lados.

E8

Na abertura da entrevista, começaram a tratar de uma experiência em comum que tiveram, pesquisador e interlocutor, quando foi levantada a dúvida quanto à abrangência geográfica do MAR e sua eventual atuação em outros municípios. E isso foi colocado pelo interlocutor E8 da Prefeitura, de que poderia haver um maior incentivo, mas teria de haver um maior direcionamento por parte da Prefeitura, recursos específicos e um correto planejamento. Logo, ampliar sua abrangência de atuação, ainda acaba sendo algo baseado no interesse de turistas e de iniciativas esparsas e não integradas.

É tímida [a atuação em outros estados e cidades e mesmo fora dos muros do Museu] por conta da questão que isso requer realmente um planejamento muito grande e recursos de mão de obra e financeira.

E8

3.6.8.2 Gestão

A entrevista passa a tratar da relação da parceria e da atuação do parceiro municipal no acompanhamento do contrato. Essa é uma questão que perpassa o âmbito da governança, mas como o tópico tratado de início foram os indicadores, subentende-se que se associa à subseção relacionada à gestão.

Foi perguntado com que frequência ou como era esperada a revisão dos indicadores e como isso era visto tanto pela Prefeitura quanto pelo empreendimento cultural. O E8 deixou muito claro que havia flexibilidade, mas que qualquer alteração obrigatoriamente deveria passar pelo aval da Comissão de Acompanhamento e Avaliação – CTAA do Contrato de Gestão e então seria deliberado acerca de qualquer ajuste ou mudança ou atualização dos indicadores e metas. Relatou que cada caso deveria ser analisado de acordo com suas especificidades e foi citado o exemplo dos três primeiros anos do contrato de gestão, em que o ajuste nos indicadores era mais frequente e essa frequência era esperada.

Tem essa flexibilidade, existe essa flexibilidade até por conta, vamos supor, nós estamos aqui falando do MAR, existem indicadores e metas, que no primeiro ano eram superimportantes, a partir do segundo, elas já não são tão importantes, no terceiro a importância delas é menor ainda [referindo-se às metas estipuladas na implantação do museu e nos seus resultados dicotômicos esperados, e.g. Implantado? Sim ou não?]

E8

Mais adiante, o E8 explica com mais detalhes e exemplos como se dá essa evolução dos indicadores.

Esses indicadores eles foram mudando de acordo com algumas necessidades que a Secretaria como um todo percebe ao longo do tempo. Então indicadores que não eram tão relevantes no início, vamos supor assim, atingiram um peso maior com o tempo, outros indicadores depois de um certo tempo já não tinham mais, assim como o peso das metas também foram mudando. Então, por exemplo, vamos supor, nós tínhamos no primeiro ano de gestão, não tínhamos tanta ênfase na questão de acervo, porque era o primeiro ano do museu, do segundo ano em diante, isso foi algo bem presente nas nossas avaliações pela questão do crescimento do acervo, da necessidade de controle de inventário junto à Prefeitura desse acervo, da catalogação desse acervo. A mesma coisa a questão das visitas que são caracterizadas como educativas, porque na verdade nos dois primeiros anos de Museu de Arte do Rio, existia fortemente o indicador de recebimento de alunos da rede pública municipal, com o tempo isso foi ampliando. Nós percebemos que não poderíamos ficar restritos a uma meta, ao indicador da rede municipal, tínhamos que ampliar isso para outras redes, de outros municípios, até para que a OS também se sentisse provocada de buscar outros públicos.

E8

E avança citando outro exemplo relacionado a um dos indicadores que revela como dos mais desafiadores, referentes à medição do público.

Então, por exemplo, no caso do MAR, nós temos várias formas de aferição de público, temos o borderô que aquele ingresso que você chega lá e compra, ou que você ganhou e passa na catraca e entrega, tenho contador de fluxo, como o MAR possui a Escola do Olhar também que oferece cursos não só

para o professor carioca, mas também é aberto ao público, que eu acho que eles já conversaram com você sobre isso da questão dos cursos oferecidos e ali nós fazemos a questão do público, é lista de presença, as pessoas que frequentam esses cursos, elas precisam assinar lá as suas presenças e além disso fotografias, porque tudo isso vem um relatório que são, justamente são as evidências de comprovação de público.

E8

E fala de um outro desafio ligado à equipe que monitora os contratos de gestão e as metas e a necessidade de estarem antenados à legislação e a todo o tipo de conteúdo que é parte integrante do contrato de gestão. Logo, há uma demanda de boa qualificação para essa equipe.

O poder público, ele tem que ter condições quando ele coloca o edital para que uma OS assuma um equipamento público, ele tem que ter condições também de fazer o acompanhamento desse trabalho. Então é que essas pessoas tem o comprometimento de realizar esse acompanhamento, porque na verdade o que acontece? Você tem que ler esses contratos e você tem que aprender, porque, por exemplo, eu aprendi muito, porque é uma descoberta, você vai lendo, eu sou da área de humanas, então eu tive que aprender um pouco da área jurídica, um pouquinho financeira [...]

E8

E destaca ainda as particularidades dentro do próprio campo da cultura e das distinções, por exemplo, na gestão de um museu para um empreendimento cultural de outra natureza.

[...] tem um perfil, uma OS que assume um equipamento cultural, principalmente um museu. Porque assim, o Museu ele tem um diferencial de outros equipamentos públicos, porque o Museu ele tem o seu plano museológico com vários programas.

E8

O E8 volta a falar de novos desafios na gestão, dessa vez mais direcionados à responsabilidade de gestores públicos à frente de empreendimentos culturais vinculados à administração direta e alguma falta de conhecimento do todo que é a gestão desse tipo de empreendimento.

É que as pessoas elas não têm [uma visão] nada cultural, [mas] uma visão de valores [...]. Você fala assim: “Ah, esse museu é um grande museu, [ou] um pequeno museu”. Isso para mim não existe, você tem que abrir a planilha... Você vê quanto que o museu [gasta], porque o que é um grande museu e o que é um pequeno museu? É o quê? É o metro quadrado, o valor do acervo, é quanto ele gasta? Porque eu já escutei gestores que falam assim: “mas meu museu não gasta”, “a gente não representa gastos”, aí eu falo assim: “você já viu o valor do seu seguro predial? Você já viu o valor da sua folha de funcionários? O valor da sua conta de luz, por conta de concessionária?” [...] o gestor tem que ter todo esse olhar entendeu?

E8

O E8 prossegue tratando do desafio das particularidades de cada tipo de empreendimento e da necessária visão do todo e de seu contexto e de seu objetivo frente a esse ambiente.

Você tem que pensar que você está no [Brasil], no continente sul-americano, você está no Brasil, você está na cidade do Rio de Janeiro, você não pode pensar de uma forma diferente, você tem que pensar dentro da sua cultura para saber realmente aquilo que o cidadão vai se identificar, porque não adianta você querer fazer algo da sua cabeça que a pessoa não terá com você uma relação [...]. Cada equipamento tem uma questão bem específica, por exemplo, aqui na gestão do MAR, eles têm um desafio [...] da Escola do Olhar. Então se você perceber bem, na verdade são dois equipamentos juntos [...].

E8

3.6.8.3 Governança

Quando começa a falar dos desafios relacionados ao poder público, o E8 muda o tom do relato e passa a tratar de um âmbito mais macro, relacionado à governança da gestão e do relacionamento entre as diferentes instâncias do poder público e da delegação de poder e responsabilidade a um parceiro sobre um patrimônio e um bem público.

Aí já é outra responsabilidade do poder público, porque aquele bem cultural pertence à prefeitura. Então você tem que ter também este acompanhamento de como esse bem público ele está sendo conservado, preservado, como está sendo feito esse empréstimo para outras instituições. Então essa questão toda você tem que estar preparado realmente, o poder público tem que estar preparado para fazer esse acompanhamento.

E8

E explica um pouco da fiscalização a que a própria Prefeitura está submetida e deve responder aos órgãos de controle, como o Tribunal de Contas, a Controladoria, a Procuradoria e de dentro da própria Prefeitura, como o gabinete do Prefeito e a Casa Civil.

Os órgãos de controle [...] para entenderem toda essa complexidade da área de museus, então... Assim... Uma auditoria em outros espaços eles fariam

muito mais rápido, porque eles iriam fazer uma auditoria, vamos supor, em bens móveis, em frequência [...]. Em um museu, é muito mais complexa, porque a auditoria vai ser em tudo: acervo, número de atividades, até site entendeu? Como esses sites se comunicam com o público? Eu não sei como isso ocorre a nível estadual e federal, mas nas prefeituras é uma auditoria bem rigorosa.

E8

Na sequência, reitera a distinção de papéis da CTAA e do CONMAR, sendo este último apenas consultivo.

No caso, o COMAR é um conselho consultivo, ele tem um formato diferente, ele não é como a CTAA que faz um acompanhamento na avaliação, entendeu? Se realmente considera que aquela meta foi alcançada ou não, porque os relatórios que eles nos enviam são quadrimestrais, mas, além disso, existem reuniões onde eles apresentam à CTAA um pouco do trabalho realizado naquele período de 4 meses, então, vamos supor, eles mandam os relatórios, a CTAA lê, aí depois nós agendamos uma reunião, e eles apresentam um pouco, um resumo daquele trabalho desenvolvido.

E8

Já chegando ao final da entrevista, o E8 volta a ressaltar novamente alguns dos desafios enfrentados e fala da identidade dos empreendimentos culturais quando componentes do modelo de OS.

Eu acho que o desafio é justamente esse. Quando você entrega um equipamento e um produto cultural, uma OS quer que ela participe dessa identidade da Secretaria de Cultura, na qual ela está situada, eu acho que isso é o principal. Ela tem que participar daquele plano de trabalho pra ficar na Secretaria, porque não adianta você... Você imagina, você tem uma secretaria que tem um plano estratégico x e aquela instituição por OS que tem y, isso não existe.

E8

O E8 deixa bem claro um dos objetivos atuais da SMC, que é criar um arcabouço estratégico legal para a gestão da cultura no município, que seria a consolidação do sistema municipal de museus.

O que estamos querendo é implantar com muito cuidado, é o sistema municipal de museu. Porque muito cuidado? Eu não gosto de leis que ficam só no papel, então ou é para acontecer... A Secretaria também atua, ela também tem essa visão bem prática na questão, que nós temos que implantar um sistema que realmente ele funcione, não só numa gestão, mas que ele perdure.

E8

E deixa bem claro que uma das falhas das políticas culturais no município do Rio de Janeiro é a ausência de uma política cultural representativa, bem definida e que abranja os diferentes aspectos culturais daquela localidade.

Não, não, o que existe é que dentro da estrutura nós temos a gerência de museu com as suas competências e contribuições. Mas o que nós precisamos realmente é dessa questão agora, esse trabalho que está sendo realizado para até o final...

E8

Chegando ao desfecho da entrevista, o E8 fala um pouco de público e das conquistas auferidas pelo MAR em relação ao público.

Eu acho que o MAR nos últimos anos ele se tornou mais próximo do carioca, porque a partir do momento que realmente intensificou mais a questão de alguns programas, eu acho que ele aproximou diversas tribos da cidade do Rio, do estado, para o museu. O próprio MAR de música, MAR de música eu acho superinteressante, porque eu tenho na minha família adolescente, então, assim, eu percebo que isso aproxima muito, a mesma coisa a Batalha de Passinho, que é uma coisa que aproximou, esse trabalho que eu acho fantástico, que é o trabalho com bebês, adoro aquele trabalho com os bebês. É muito legal, é muito legal.

E8

Após esse tópico, pesquisador e entrevistado iniciam uma conversa sobre a programação, a diversidade e o alinhamento entre as equipes e a proximidade institucional e encerram a entrevista.

3.6.9 Interlocutor E9

O nono interlocutor ora apresentado também é externo e, por esse motivo, considerado com uma visão macro do objeto de análise. Ele trabalha na Fundação Roberto Marinho – FRM e acompanha o processo de implantação de museus, com histórico do Museu do Futebol, do Paço do Frevo e do MAR, além de ser membro do Conselho do Museu da Língua Portuguesa, todos geridos a partir do modelo de OS.

Devido a toda essa bagagem, o E9 foi considerado um interlocutor fundamental para compor o contexto de análise do caso. Ainda na introdução, deixa mais claro o papel da FRM e sua atuação na implantação dos empreendimentos museais.

Então, o papel da Fundação: a gente constrói, faz a concepção do museu, e depois a gente tenta [...] instrumentalizar, ajudar a apoiar o poder público a criar um bom edital para gestão, para a seleção da OS, e, no Rio, quando a gente começou com a Prefeitura, só tinha OS na saúde.

E9

3.6.9.1 Desafios e conquistas

Em seguida, explica o processo de evolução da construção do modelo de OS no município do Rio de Janeiro e o grande desafio que foi, posto que havia somente OS na área de Saúde.

No primeiro draft de edital aqui, a gente recebeu do MAR, as metas vinham com número de leitos, era louco, era absolutamente louco. Então a gente teve que fazer essa transposição da saúde para a cultura, que eu nunca imaginei que eu fosse fazer isso na minha vida, porque são assuntos que [são diferentes], e ajudar a Prefeitura a criar aquele primeiríssimo edital, e o que era mais grave, não tinha candidato, porque a lei municipal do Rio exige a experiência.

E9

E relatou, então, sobre o processo de elaboração do edital e posteriormente da expectativa de terem candidatos que pudessem participar do processo seletivo, uma vez que no Rio de Janeiro seria difícil ter esse candidato devido ao Marco Regulatório exigir experiência.

Como a FRM atuava em outros estados, o Instituto Odeon ficou sabendo do processo seletivo para o MAR e acabou sendo única concorrente a apresentar uma proposta.

E aí eu falava aqui dentro, defendendo, eu falava: “gente, a gente está vendo o risco errado [...], o risco é não ter candidato, o risco é não aparecer ninguém”.

E9

No entanto, o destaque dado na fala foi a inexperiência da própria Prefeitura no processo de seleção. O que ocorreu, além de apenas um candidato, é que não apareceu ninguém da Prefeitura para receber a proposta.

Como conquista, o E9 ressalta que, apesar de todas as dificuldades, entende que o MAR quebrou paradigmas e se tornou um caso de sucesso a ser espalhado a outras instituições, um benchmarking.

Eu acho que o MAR criou modelos, paradigmas de gestão, de transparência, acho que hoje ele é, ele virou benchmarking, quando alguém quer falar de transparência de resultados, ele foi muito corajoso ao enfrentar os problemas

3.6.9.2 Governança

Na sequência da entrevista, o E9 emenda falando da fragilidade do modelo e da precariedade da relação estabelecida entre o público e o privado, do elevado nível de risco e de uma baixa autonomia do gestor e de seu engessamento quanto à criação de garantias sustentáveis para o próprio empreendimento, além de toda a responsabilização do gestor.

Eu acho que ele [o modelo de OS] é muito mal posicionado nessa questão do público e do privado.

[...]

Eu acho, porque a OS entra com uma carga de risco e de responsabilidades brutal. Essa coisa de você responder na pessoa física, essa coisa de você ter patrimônio em jogo que é... são riscos, e a linguagem do risco pressupõe o lucro, pressupõe. [Mas] você tem o pior de dois mundos na minha opinião. E eu não sei o que é que leva uma pessoa a ter uma OS. E eu acho que é uma coisa de vocação, e tem que ter um pouco também de vaidade, assim de uma vontade de ter um líder, porque eu não faria, nem... Como eu conheço, eu não faria, porque para mim não faz sentido. Eu jamais assumiria um risco se eu não tenho autonomia para criar um colchão, eu não tenho autonomia para criar uma reserva sem explicar para meio mundo, mas eu assumo uma série de responsabilidades...

E9

E avança na questão da autonomia e ao mesmo tempo na contradição aparente, uma vez que o montante de recursos é enorme e isso tende a criar uma impressão equivocada no público em geral.

Então isso é uma coisa maluca, eu acho que ninguém sabe. Então as pessoas falam, fechou um contrato... [Mas são] 50 milhões [ilustrativo] carimbadíssimos. [...]. Absolutamente carimbado, completamente malucos. Em São Paulo, por exemplo, o diretor não pode ganhar mais do que o governador, o que faz todo sentido do mundo, mas ao mesmo tempo [...] Não é um salário competitivo, compatível com mercado, e com o tamanho do risco que você está assumindo de perder patrimônio, é uma coisa completamente louca...

E9

Além desse enorme desafio, o E9 trata da postura que o parceiro público costuma ter, de elevar as cobranças e as expectativas, como se a OS fosse um fornecedor comum, e não um parceiro, como prediz o modelo.

E por outro lado o governo não entende aquilo como uma parceria, entende aquilo como fornecedor, então ele fala: “vou diminuir o orçamento vou cortar o orçamento dá OS pela metade”, não é, ele precisa separar OS, não é fornecedor e a OS tem que entender que apesar dela ter assumido uma carreira de risco brutal, ela não é setor privado. Então para mim eu já caio aqui num nó que a pessoa para não se perder na minha opinião, e aí a opinião total, ela tem que ter uma clara consciência da coisa pública, tem que ter um espírito republicano...

E9

E acaba enaltecendo a figura do gestor e da OS em si, que aceita esse desafio, visto tantos riscos e entraves.

3.6.9.3 Gestão

O E9 passa a falar do desafio da sustentabilidade e da constante busca de recursos captados e de sua dependência para o desenvolvimento da programação.

Você vai falar de OS, você vai falar de meta de captação privada, e aí você, de novo, você pega um gestor de uma OS, coloca ele com a faca nos dentes para captar dinheiro privado, embora ele seja um museu público, então ele tem o cara aqui falando: “faz o que eu mando, você não tem autonomia mas capta, vai no mercado”. A Lei Rouanet é uma lei que leva o cara [...] a querer fazer um projeto próprio, mas você não pode fazer porque o seu museu é público, mas tudo bem, a gente dança essa música o tempo todo.

E9

E começa a falar da sustentabilidade no longo prazo e do fato de não haver uma prática de bom senso que garanta isso. Ao contrário, isso acaba ficando esquecido e tem de ser sempre uma luta para ocorrer.

E você, Museu, não usa mais projeto de Lei Rouanet, você usa plano anual, que é um outro mecanismo que eu posso botar um pouquinho para custeio. Que eu posso botar um pouquinho para custeio então eu posso te vender via plano anual uma exposição e tirar um dinheirinho para pagar minha conta de luz, que não é da exposição, que é a minha conta de luz lá do educativo, porque não interessa, porque plano anual, não é mais projeto, mas porque é que eu não posso pegar um pedacinho do dinheiro e fazer um fundo de reserva? É uma pergunta, é uma pergunta que a gente precisa se interessar...

E9

O E9 propõe um ajuste na prática e na ponderação acerca da criação de um fundo de reserva, de maneira mais bem estruturada e, inclusive, podendo ter respaldo da Lei Rouanet. E avança ainda no processo de captação e no custo associado para que isso seja viável, citando um exemplo.

E outra coisa que acontece que eu preciso que o governo entenda, quando você me põe pressão para captar dinheiro privado, captar custa e captar na Lei Rouanet, que é o grande mecanismo de fomento à cultura nesse país, especialmente para Museu, provavelmente eu vou ter que criar uma despesa, é muito difícil falar: “pô, me dá um dinheiro aí, Ambev, para eu manter o meu museu exatamente como ele está!” Ele vai falar: “não. Vamos fazer uma exposição sobre a cerveja?!” Aí eu falo: ‘pô, cerveja, não!” E ela fala: “tudo bem, mas você coloca a minha marca grande!” Aí eu vou ter que criar uma exposição, exposição custa...

3.6.9.4 Operação

Quando o E9 fala de desafios, logo vem à tona o enorme desafio de alcance de público, principalmente após a consolidação do empreendimento depois de cinco anos de sua implantação.

E um dos problemas que o MAR infelizmente enfrentou foi a questão da visitação, da queda de visitação. [...] o MAR é um museu muito sofisticado, apesar dele ser um museu popular, o museu se diz voltado para a periferia, ele toca em questões tão profundas, tão contemporâneas que eu acho que ele foi “nichando”, não no nicho econômico e social, mas no nicho intelectual que talvez seja menor ainda. Tenho certeza que tem menos gente com o intelecto parecido com o do MAR do que rico. Então isso foi um problema. E isso é muito difícil de enfrentar. [...].

E9

E que, apesar dessa enorme questão, o empreendimento, a partir da figura de seu gestor, consegue estar sempre inovando, superando-se, e o E9 menciona uma exposição atual.

E agora essa virada dessa exposição do Samba é lindíssima porque ela mantém a erudição, quer dizer eu não estou falando de samba, estou falando de resistência, de inovação, é uma coisa assim superlinda, eu voltei a ter fila na porta.

E9

Caminhando para o desfecho da entrevista, o E9 retoma o grande desafio do Museu, que, de seu ponto de vista, é lidar entre dois mundos antagônicos, de muito risco, pouco retorno.

O cara tá ali no limite do risco, ele é medido por métricas com o número de visitação, e não como se eu estou atingindo os vizinhos do entorno que nunca foram ao museu, as metas não são sofisticadas, as metas não são inclusivas, no entanto na hora de contar uma história eu quero isso. Então eu quero o melhor de dois mundos, que para mim é o grande problema desse modelo, ele quer o melhor de dois mundos. E o MAR é muito feliz mesmo, mas de

novo porque o MAR é tocado por um gestor que tem escola na área pública, ele sabe o que ele está fazendo, ele sabe que não basta ter fino, agora, de onde isso vem, não vem do modelo, vem na pessoa, o modelo não favorece. [...]. Não tem métrica objetiva para medir questões complexas.

E9

E o E9 ressalta a figura do gestor à frente do empreendimento, com ímpeto para lidar com uma situação que não é dada, que não é clara no seu desdobramento. Por fim, encerra destacando outro aspecto positivo, considerado uma conquista do modelo que é a atuação do Conselho de Administração e também a criação do Conselho Consultivo da Prefeitura.

Então, falando do MAR especificamente, acho que mais uma coisa muito acertada do Odeon é valorizar o Conselho de Administração. Em muitas OSs, é uma coisa um pouco alegórica. No Odeon, não é. Isso é uma coisa impressionante, porque é a única OS que eu conheço que efetivamente respeita seu... Não, respeita é uma palavra fortíssima [e refaz a frase] ... que utiliza bem o seu Conselho de Administração. Então eu acho que isso tá preservado ali de alguma maneira. E aqui no MAR se criou essa figura desse conselho instituído pela prefeitura: o CONMAR.

E9

E encerra com o que considera mais um dos desafios e posteriormente sua grande conquista:

O MAR é um museu de arte que tem um desafio enorme de gerar programação.

[...]

Eu acho que o MAR conta com uma enorme simpatia do carioca, sabe, é meio que um xodó assim. E aí até comparando com Museu do Amanhã, nossa, também superatual, mas é como se o Museu do Amanhã fosse o primo rico e o MAR o primo pobre, mas no melhor sentido, no sentido do que eu quero acolher e proteger, e isso também é resultado de trabalho, eu lembro quando teve um Enem, alguma prova que usou o imposto de renda, usou o MAR na capa, você fala: “nossa, pô, na cidade como um rio, sacode uma árvore e cai 10 cartões postais”.

Refere-se, portanto, à grande conquista de o MAR ter se tornado um “xodó” para o Rio e para o carioca e pesquisador e entrevistado encerram a entrevista.

3.6.10 Interlocutor E10

O último interlocutor apresentado também é uma pessoa que não atua diretamente no MAR, mas na Fundação Getúlio Vargas, de muita relevância no

cenário das políticas públicas no Rio de Janeiro e em âmbito nacional. Particularmente, o E10 acompanhou a implantação do modelo das Organizações Sociais pelo Estado do Rio de Janeiro e o estabelecimento dos contratos de gestão para alguns dos empreendimentos culturais de maior relevância do governo do estado, a saber, as bibliotecas Parque, a Escola de Artes Visuais – Parque Lage e a Casa França-Brasil.

Além disso, esse interlocutor tem forte atuação no campo da gestão cultural, principalmente ligado à política de patrimônio, com uma vasta experiência de mais de 30 anos de atuação. Entre suas crenças, considera que a área pública e, mais detidamente a implementação de políticas públicas sustentáveis, depende de uma atuação conjunta com a sociedade civil organizada, mas não necessariamente por meio do modelo das organizações sociais.

3.6.10.1 Desafios e conquistas

No início da entrevista, o E10 destaca sua percepção quanto ao modelo de gestão por OS e seu papel frente aos empreendimentos culturais relativizando sua adequação conforme o tipo do empreendimento.

Então, eu acho que a visão mais acertada é entender exatamente que a OS é um dos modelos possíveis. A política pública da área da cultura deve prever este modelo e outros modelos. Eu não vejo, não acho que seja razoável entender a OS como uma política definitiva porque a gente sabe que existem equipamentos, pra usar a expressão, aonde a OS não é o mais adequado, como, por exemplo, os pontos de cultura, que são estruturas menores e que não justificam, não se justifica criar uma OS pra realizar atividades, por exemplo, dos pontos de cultura. Talvez, talvez não, com certeza para museus, ao meu ver, hoje é ainda a alternativa mais eficiente pra gestão de museus. E por quê? Porque a OS no seu modelo principal, ela alavanca recursos do Estado pra gestão básica e permite a captação de recursos pras atividades-fins.

[...]

Por que pra museus é adequado? Porque nós sabemos hoje que o Estado não consegue sustentar 100% das necessidades orçamentárias de um museu, nem é esperado, então o modelo de OS permite que o Estado entre com uma parte básica, que é a manutenção à equipe mínima do museu, e a OS permite então a captação, ela tem agilidade pra fazer captação de recursos complementares pra suas atividades finalísticas. Então eu entendo que pra museu a OS serve, as áreas-meios são sustentadas com recurso público e as áreas-fins buscam a captação de recursos.

Quando indagado se o modelo varia de acordo com o porte do empreendimento, o E10 vai mais a fundo e diz que o leque de modelos ainda não está completo, uma vez que alguns empreendimentos apresentam déficit de sustentabilidade, como, por exemplo, os museus de pequeno porte, situados em cidades afastadas do eixo cultural ou de metrópoles.

Eu não entraria na questão do porte, mas sim da localização desse museu. Se você tem um museu numa cidadezinha pequena, um museu de história local, por exemplo, é muito difícil que esse museu vá conseguir captação de recursos. Mas também do ponto de vista de política pública ele também tem dificuldade de se apresentar como um equipamento relevante pra sociedade. [...] E existem inúmeros museus desse tipo em pequenas cidades que cuidam da memória da própria cidade, e isso hoje é um grande problema porque esses modelos que a gente tá discutindo são modelos pros museus das grandes cidades, das grandes metrópoles.

E10

O E10 salienta, ainda, um dos desafios relacionados aos diferentes tipos de atividades e atribuições possíveis a um museu e a importância da existência de políticas públicas que deem o devido peso e relevância para esse tipo de atuação, com a correta distinção de papéis e aproveitando da melhor forma cada envolvido.

O projeto educativo, que é uma das áreas mais sensíveis de um museu, ele não é focado pro turista, nunca será focado pro turista e nem pra população como um todo, ele vai focar em segmentos pré-selecionados e nesse sentido é que eu acho que a política pública deve saber redigir metas que façam com que esses projetos educativos atinjam aos públicos-alvo e não deixe a critério só da OS.

E10

3.6.10.2 Governança e gestão

Pelo seu grande leque de relacionamento no meio cultural, o E10 teve acesso a muitas informações na época da concepção do MAR e entende que ele ter chegado no nível estratégico de hoje não foi algo inicialmente dado ou planejado.

Quando o MAR foi concebido, ele não tinha essa visão estratégica que tem hoje, tanto é que ele se chamava Pinacoteca do Município do Rio de Janeiro. Não se sabia... A única coisa que se sabia era que seria um museu de arte, mas não tinha acervo e não tinha uma visão estratégica, tanto é que várias ideias foram colocadas na mesa [...]. É um erro ao meu ver, você avançar num projeto arquitetônico, ainda que de restauro, mas um projeto que já previa o mundo de museu, sem saber que tipo de museu você tá criando [...].

E10

Aponta, ainda, a importância na gestão e na qualificação dos principais gestores que tornaram possível esse alcance, que se iniciou com o estabelecimento do conceito do MAR.

[...] O conceito só [é definido] quando o Paulo Herkenhoff entra no MAR [...]. O projeto já tava feito, a obra já tava em andamento, não havia mais nenhum tipo de possibilidade de se interferir no projeto. E o Paulo Herkenhoff começa, ele conceitua o MAR como um museu que pode contar inúmeras histórias sempre a partir de uma visão do Rio de Janeiro. Ele conta, faz uma exposição sobre a Amazônia a partir de um olhar do Rio de Janeiro, e ele vai criando coleções sobre inúmeros temas, mostrando sempre essa relação, e criando um acervo de maneira excepcional [...].

E10

O E10 destaca a formação do valioso acervo do MAR a partir de recursos não públicos e sem uma política pública focada nesse tipo de atuação, que estaria limitada a no máximo orientar a composição do quadro de gestores.

No mundo, todo museu monta uma coleção de arte sobre aquele tema, ou até a partir de determinadas coleções, o MAR é único em relação a isso porque ele conseguiu ter uma coleção partindo do zero. E sem dinheiro do Estado, isso que é mais interessante. Então, em termos de política pública, me parece muito difícil replicar esse modelo e jamais a política poderia prever. [...]

Mas o que a política pública pode prever? A presença de um profissional de altíssimo gabarito e remunerado de acordo, como tal, que venha a tentar fazer esse papel, seja com outros projetos conceituais. Mas ter recursos pro Museu pagar? Não é pagando salários pífios que vai se conseguir profissionais do gabarito de um Paulo Herkenhoff.

E10

O E10 retoma o ponto da governança, da composição do quadro de gestores e do conselho como possibilidades tangíveis para a política pública. E, a partir desses quadros formados, com qualidade e boas relações, aí, sim, poder-se-ia esperar um museu de sucesso.

No caso, a Fundação Roberto Marinho que pagou a presença do Paulo, então isso veio de fora, veio da iniciativa privada, quer dizer, veio de fora da política pública, vamos falar assim. Mas isso também, eu volto a falar, de colocar como meta pra OS ter um profissional de altíssimo gabarito e de altíssima qualificação, para isso existe um benchmarking mundial, se você vir as publicações de arte hoje em dia, vira e mexe você lê sobre movimentação de diretores de museus com salários magníficos, salários de CEOs de empresas lucrativas, porque os caras têm que ser muito bons mesmo pra conseguir

juntar empresariado, obter o respeito do empresariado, que vai ajudar o museu, isso sim é o modelo que o MAR pode dar. E isso a gente vê, aí a gente já muda um pouquinho o rumo da prosa e vai pra conselho, que ao você ter um profissional de altíssimo gabarito, você consegue ter um conselho também de gabarito que vai supervisionar esse trabalho. Então eu não vou conseguir um conselho de grandes empresários se eu não oferecer a esse empresariado um trabalho de qualidade. O que faz um empresário se associar a um museu de arte? Primeiro, a oportunidade de conhecer a arte, ele está perto de um museu, ele vai lá porque ele vai ter uma oportunidade de conhecer por trás dos panos e ver isso em primeira mão. Isso pra um colecionador é precioso. Ou então pela finalidade social que aquela instituição pratica. Essas são as duas motivações de um grande empresário participar de um conselho, a paixão pelo objeto daquele conselho, e no caso do museu de arte o curador faz toda a diferença.

E10

A partir daí, o E10 tece algumas críticas à capacidade de os governos terem expertise para lidar com o modelo de gestão por OS quando se trata de empreendimentos de altíssima qualificação devido aos limitados recursos disponíveis.

Porque o que ocorre é que a Secretaria não tem gente qualificada e nem treinada pra fazer o acompanhamento das OSs e aí torna-se uma terceirização de fato. Ao invés de ser uma gestão conjunta, torna-se uma terceirização.

[...]

A questão é que os dois lados têm que ser fortes e há um desequilíbrio. A OS se fortalece muito mais do que a estrutura da Secretaria, da fiscalização. E isso prejudica em muito o modelo, que por isso que não deu nada certo no âmbito do Estado, porque a Secretaria não estava estruturada pro modelo de OS.

E10

3.6.10.3 Operação

Já no início da pergunta sobre a percepção do público em relação ao MAR, o E10 expressa uma opinião bastante enfática em relação à OS e sua relação com o público, entendendo que este não deveria, por princípio, perceber a diferença do gestor, uma vez que o empreendimento continua público.

Público não deve nem saber se é OS, se não é OS, porque na realidade hoje o modelo ideal de OS é onde o público [não sabe], aquilo é um espaço público, a OS tem que desaparecer diante do público. Do ponto de vista de política pública, o museu é um museu público, então eu sou radicalmente contra até textos assinados pela OS. O diretor do museu é diretor do museu, não é diretor da OS, a OS deve sumir perante o público, o público é o grande objetivo da gestão do museu e, como tal, não importa se é o Instituto Odeon ou se é o Instituto Silver que tá gerindo, pra efeito de público, isso deve ser a mesma coisa.

E10

Em seguida, pesquisador e entrevistado falam do envolvimento do público, com foco na comunidade do entorno com o MAR, e o interlocutor ressalta que considera que foi um movimento positivo.

Eu acho que ele cumpriu de maneira bastante consistente por ter entendido que ele tinha que trabalhar as populações do entorno, as populações menos favorecidas, quer dizer, aquelas de origem do porto, e isso eu acho que tanto o MAR quanto o Museu do Amanhã conseguem fazer, pelo menos do que eu vejo nos seminários e tal.

E10

E complementa reforçando que esse resultado não foi dado e nem está liquidado. Deve ser cativado e acompanhado de forma rotineira.

Isso é uma atividade de formiguinha que tem que ser alimentada todo dia, não tem como “deu certo”. A cada dia, você tem que mensurar porque isso é a missão primordial da área de educação. O MAR ainda tem essa questão da Escola no Olhar que tem como meta os estudantes de toda a cidade.

[...]

Então são dois níveis de atuação muito distintos [...]. O MAR se colocou nesses segmentos aonde ele tem que atuar perante a comunidade do entorno, perante a comunidade escolar do município, perante a população carioca e perante os turistas, ele tem esses 4 focos.

[...]

São 4 alvos fundamentais que ele tem que atender. Pegou?

E10

Perto do desfecho da entrevista, o E10 volta a falar de desafios da gestão e da sustentabilidade do modelo e especificamente do MAR e da defasagem em relação ao governo de assumir um modelo e não ter as ferramentas recomendadas para isso em seu próprio corpo.

Eu não vejo outro caminho a não ser saber redigir corretamente os indicadores, e aí eu volto a falar, eu acho que falta preparo na área pública, de pessoas que saibam olhar pros resultados de um determinado ano e rever essas metas, eventualmente, de novos indicadores, pra colocar desafios reais e factíveis. Porque também é aquela coisa, se você simplesmente ficar renovando os indicadores de lá atrás, quando era gestão [direta], isso simplesmente de manter os mesmos, acomoda todo mundo. Então eu acho que é extremamente importante se colocar a cada ano, se possível, ou a cada renovação de contrato, novos indicadores e distintos, assim, colocando de fato novos desafios. Não é só se a gente teve mil pessoas por dia vamos colocar 1200, não é isso, é de qualidade, são indicadores de qualidade.

E10

Depois, o E10 menciona uma das possibilidades qualitativas na proposta de indicadores e metas, e uma possível lacuna na gestão do empreendimento em questão.

A área pública deve propor novos indicadores a cada ano, isso tem que ser repactuado a cada ano, a cada dois anos não é suficiente. E aí eu puxo um pouquinho pra minha área, que eu acho que isso é uma área muito menosprezada nos indicadores, que é a conservação do prédio, que é um default, mas é um default que precisa de muito investimento.

[...]

Você tá num prédio que é considerado patrimônio, então o que você tá fazendo sobre isso? E o MAR não explora essa vertente do Palácio Dom João VI. Por que chama Palácio Dom João VI? Você não sabe por que, né? Ele não explora a vertente patrimonial!

[...]

Eles não seguem uma das recomendações da preservação do patrimônio que é contar a história do próprio prédio, falta isso e eu não sei se no trabalho educativo isso é explorado, pelo menos eu nunca ouvi ninguém falar a respeito, e isso eu acho que, por exemplo, pode se tornar um indicador a ser mensurado, incluir isso no trabalho de educação, de valorização não só do próprio prédio mas do entorno, afinal tá na Praça Mauá. Quem é que sabe essa história da Praça Mauá?

E10

Por fim, o E10 reforça um dos pontos que considera o mais frágil relacionado ao modelo de gestão por OS: a instabilidade e insegurança contratuais.

Eu vou repetir minha opinião, eu acho um absurdo a área pública não dar a estabilidade exigida pra um contrato de gestão. Qualquer ser humano entende restrições orçamentárias, mas não é possível você assinar um contrato de cogestão do equipamento e cortar verba. Mas isso não é privilégio da OS. É privilégio de qualquer área. Um hospital fica sem orçamento, a escola fica sem orçamento, e aí? Isso não tem solução. Agora, no caso da OS é pior porque os funcionários não têm estabilidade, então na área pública [via administração direta] não deu o dinheiro pra área-fim, mas o salário tá garantido. Aqui, não. Aqui, a OS é prejudicada nesse sentido pela falta de estabilidade do corpo técnico.

[...]

E aí a OS é o quê? Ela é uma operadora, ela não pode ficar, ser tratada da mesma forma que um equipamento público. Na realidade, qual seria a recomendação do Estado? É fechar a porta mesmo. Tira a OS, assume o passivo e vai embora, é isso. Não há como, não há meio-termo. Por que a OS vai financiar o Estado? Não faz sentido.

E10

O E10 conclui deixando uma recomendação de um dos assuntos que tem tomado a pauta na gestão cultural, que é a sustentabilidade de longo prazo pautada em fundos de *endowment*.

E aí, Pedro, vem uma outra questão que eu venho defendendo muito nos últimos tempos que é o *endowment*. Eu acho que antes até de se fazer uma OS, os museus deveriam ter *endowment*, que é um fundo patrimonial, de um volume de recursos.

E10

Após esse ponto, pesquisador e entrevistado divagam um pouco acerca da FGV também ter conseguido formar um patrimônio que contribui para sua sustentabilidade no longo prazo e encerram a entrevista.

CAPÍTULO 4 – SOBRE O MODELO DE GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS DE CULTURA E OUTRAS INFERÊNCIAS COM BASE NO CASO DO MUSEU DE ARTE DO RIO

O capítulo 4 tem por objetivo consolidar os aspectos verificados pela presente pesquisa acerca do objeto em análise relacionado ao campo da gestão cultural, com ênfase, conforme defendido pelo pesquisador, em temáticas pouco difundidas, que geram controvérsia ou pouco aceitas entre acadêmicos e praticantes. Alguns desses desafios foram introduzidos no capítulo 1 e outros surgiram do levantamento do caso em análise, de acordo com fontes primárias ou secundárias. Salienta-se que esse tipo de condução da análise só se fez possível devido ao uso do método construtivista.

Além dos temas específicos relacionados ao objeto de pesquisa, com olhar para o modelo de gestão de empreendimentos culturais e seus impactos para o campo da gestão cultural, busca-se também expandir a compreensão sobre a delimitação do campo da gestão cultural. Esse objetivo não tem a pretensão de extrapolar o alcance do conceito da cultura a partir de sua prática, conforme muitas de suas definições remetem e que muitos autores optam por seguir nessa linha, como a denominada dimensão antropológica da cultura (BOTELHO, 2017).

Todavia, a partir de uma visão estratificada em três níveis de análise da organização-objeto, procura-se destacar de forma mais clara alguns desafios e oportunidades para o campo da gestão cultural, desde aspectos relacionados à estratégia e governança de empreendimentos culturais, perpassando por aspectos relacionados ao gerenciamento e à interface entre o mundo da cultura e o mundo das organizações, até aspectos relacionados ao dia a dia desses empreendimentos e voltados para sua relação com o público, com base no caso do Museu de Arte do Rio – MAR.

Em outras palavras, busca-se colocar alguns “pingos em alguns is” no tocante aos debates suscitados no campo da gestão cultural, como, por exemplo, tratar assuntos de uma dimensão macro e abrangente com ferramentas, conceitos e propostas nesse mesmo patamar. Outra ilustração seria, em termos mais específicos, como é possível aprofundar questões relacionadas à operação de um empreendimento cultural ou da relação do público com o objeto sem considerar as condicionantes do contexto em que se opera. Da mesma forma, quando se estiver abordando questões macro de governança e o papel dos órgãos deliberativos, não se

pode esquecer dos impactos de algumas decisões para as instâncias micro, mas diretamente ligadas aos mensuradores de sucesso de tal empreendimento. Procura-se refutar argumentos unidimensionais de um campo tão vasto e complexo como a cultura.

No que diz respeito às dimensões de análise conceitual, a tese foi pautada em três perspectivas que conduziram o levantamento e a análise, segundo o apresentado no capítulo 2, a saber: sustentabilidade, acesso e abrangência, e mérito cultural. Durante o processo da pesquisa, conforme observado e inferido a partir dos documentos analisados, revisão de literatura e da pesquisa de campo, a dimensão política obteve foco nas evidências empíricas, tanto na fala dos interlocutores quanto no levantamento de documentos, bem como nas análises posteriores e, portanto, não pode ser vista de forma reduzida e associada à dimensão de sustentabilidade ou sustentabilidade financeira. Ao contrário, esta deve ser considerada uma perspectiva por si e não estar vinculada a nenhuma outra. Após constatações baseadas nos levantamentos empíricos, esta pode ser considerada a dimensão de maior relevância e a que mais determina a atuação do MAR e da respectiva organização social (OS) gestora.

A partir do entendimento da relação entre organização social, empreendimento cultural, parceiro público, atores externos envolvidos e público, é inegável que o nível organizacional de governança e a perspectiva política sobressaem no que diz respeito ao sucesso, ao fracasso ou minimamente à perenidade de determinado empreendimento cultural, uma vez que é direta e fortemente impactado pelas condicionantes do contrato de gestão e pelos atores componentes do seu ambiente de governança, sendo este ambiente amplamente representado por diferentes instituições do setor público.

A primeira conclusão que se apresenta, portanto, é que a dimensão política é orientadora da ação, delimita o nível de abrangência de atuação do empreendimento, de seus funcionários e gestores, e acaba por ser uma dimensão determinante para as demais dimensões que foram objeto central e inicial de análise. Assume-se que, com base nos resultados de levantamento e análise, as condicionantes essenciais para a manutenção sustentável do citado empreendimento cultural, notadamente aqueles sob o modelo de gestão por OS, estão fortemente atreladas ao cenário e contexto político (perspectiva política), bem como aos atores influenciadores deste campo,

denominado ambiente de governança⁶¹. O caso do MAR permitiu constatar que decisões políticas e articulações institucionais orientaram mudanças no rumo organizacional da gestão do MAR e reforçam a importância da dimensão política.

Apesar disso, não se deve descartar a importância nas demais dimensões consideradas. Caso o meio político e as interfaces entre os parceiros público e o privado não estejam alinhados, o futuro do empreendimento poderá sofrer danos em sua segurança jurídico-empresarial, no âmbito de financiamento e administrativo, comprometendo a sustentabilidade, constância e relevância das ações, além de sua abrangência e o acesso ao público. Isso não significa necessariamente seu fechamento ou falência, mas uma mudança significativa de valores, norteadores e objetivos, podendo, conseqüentemente, ter que mudar em relação ao modelo de parceria em que se baseia, como, por exemplo, passando de volta para o Estado ou sendo transferido definitivamente para a iniciativa privada⁶².

Portanto, a perspectiva política incorpora o leque das dimensões⁶³ propostas, agora quatro e não três, consideradas basilares para o campo da gestão cultural e em especial para qualquer tipo de análise ou mesmo prática relacionada ao modelo de gestão por OS. Reitera-se o fato de que esta quarta dimensão, apesar não estar contemplada no início do trabalho da maneira que agora se propõe, mostrou-se a mais determinante das dimensões citadas, sem a qual não se tem base para se aprofundar na análise das outras três.

Em termos práticos, quando ainda se está em uma etapa de definições iniciais ou de planejamento para a gestão de um dado empreendimento cultural a partir do modelo de OS, o respectivo gestor ou responsável por sua gestão deve (ou ao menos deveria) levar em conta as quatro dimensões ou perspectivas aqui desdobradas. Propõe-se que estas sejam incluídas não apenas na etapa de planejamento, que é a fase onde se vislumbra tal tipo de informação e construção, mas que também estejam presentes nas fases de implementação e de avaliação, bem como possam estar vinculadas a programas e projetos que lidem com esse tipo de objeto.

⁶¹ Para citar como exemplo, o gestor do contrato de gestão, os membros dos conselhos consultivos e administrativo, bem como os demais atores presentes e influentes do contexto de governança.

⁶² Vide exemplos da Escola de Artes Visuais Parque Lage, Casa França-Brasil e as Bibliotecas Parques, que são empreendimentos culturais públicos e foram transferidos para a gestão privada a partir do modelo de OS, mas que, devido à noticiada crise financeira e política do estado fluminense que comprometeu o repasse de recursos a essas instituições, tiveram de rescindir os seus respectivos contratos de gestão, retornando para a administração direta (EBC, 2016; O Globo 2016).

⁶³ Quatro, e não mais três dimensões, conforme se iniciou a tese.

Como já salientado anteriormente, o método construtivista se pauta pela aproximação entre pesquisador e objeto pesquisado. No caso apresentado, não foi diferente. O momento de coleta de dados diretamente no campo é tido como um dos diferenciais da vertente qualitativa, permitindo ao pesquisador, após formular algumas premissas de raciocínio, verificar sua ocorrência *in loco*. Uma vez que a metodologia empregada não previa o teste de hipótese nem a validação de algum pressuposto, vai-se a campo buscar enriquecer a análise do fenômeno em pauta, aprofundar aspectos ressaltados pela literatura e ampliar o conhecimento sobre esse campo ora nominado como campo da gestão cultural.

4.1 AS DIMENSÕES CONCEITUAIS E OS NÍVEIS ORGANIZACIONAIS: UMA ANÁLISE TRANSECCIONAL PRELIMINAR

Avançando-se no caso em questão, retorna-se aos principais conceitos-base para o levantamento e análise dos dados relacionados aos níveis de análise organizacionais e sua interface às dimensões ou perspectivas conceituais, conforme foi possível verificar empiricamente. Nos três níveis de análise organizacionais, é possível observar os componentes das quatro dimensões propostas. Ou seja, tanto nos níveis macro (governança), meso (gerencial) e micro (operacional) de observação e de abstração em relação ao objeto-caso, destacam-se as perspectivas política, de sustentabilidade financeira, de acesso e abrangência, e de mérito cultural.

Para cada nível organizacional, no entanto, essas perspectivas apresentam importância diferenciada, segundo se constata a partir do discurso dos respondentes embasados por diferentes exemplificações. Esse argumento corrobora com o argumento em pauta referente às dimensões de análise conceitual, bem como evidencia a importância desse tipo de abordagem reforçando o caráter estratégico da governança, além de ilustrar e reforçar a importância de uma atuação no nível gerencial e os impactos e desdobramentos para o operacional, todos relacionados ao campo da gestão cultural e seus possíveis e diferentes desdobramentos, principalmente quando se especificam as OS.

Conforme abordado de forma aprofundada no capítulo 2, quando se tratam das relações de governança, pode-se remeter tanto à perspectiva política quanto a de sustentabilidade financeira. Ademais, isso acaba por trazer à tona a discussão outros

temas, tais como o valor simbólico da cultura, seu mérito cultural ou programação e ainda abordar público e sua diversidade. Ocorre que questões relacionadas ao acesso e à abrangência ficam mais latentes quando se lida com um nível mais operacional e próximo do dia a dia do público. Já as questões da perspectiva política ficam em um espectro mais macro. Indo mais além, não se apresenta, propositadamente, uma delimitação clara na distinção entre as diferentes dimensões e sua maior ou menor associação a um nível organizacional específico. Argumenta-se que se pode observar cada uma das quatro dimensões conceituais em cada um dos três níveis organizacionais, transitando em um *continuum* matricial entre esses conceitos.

Vale reforçar, ainda, que as perspectivas de análise sugeridas têm um grau de entendimento e possibilidades de abstração com definições amplas. Dependendo da situação em pauta, pode-se remeter a uma ou mais de uma das perspectivas propostas. Adicionalmente, o autor defende que dificilmente essa prerrogativa será refutada, dado o nível de abstração de suas dimensões de análise conceitual e a completude entre elas. Tem-se como exemplo a busca de eficiência e efetividade na gestão de determinados empreendimentos culturais, sobretudo quando geridos por uma organização social e isso é feito, entre outros modos, via indicadores e metas contratuais. Estes, por si, podem ser associados, ainda que de maneira genérica, à perspectiva da sustentabilidade. Além disso, ao caracterizar um indicador e sua respectiva meta, é necessário também qualificar o assunto a que se refere. Dessa forma, o autor defende que qualquer indicador ou meta estará relacionado a uma ou mais de uma perspectiva proposta (política, financeira, de acesso e mérito). O campo da gestão cultural, portanto, se voltado para o bem-estar coletivo e de disseminação e acesso à arte e à cultura, deverá sempre levar em consideração os níveis relacionados, de forma não exclusiva. Caso o objetivo seja outro, como a maximização do lucro de um agente ou obtenção de privilégio de uma classe específica, o argumento permanece. Ao se levar em consideração os níveis citados, haverá mais chances de alcançar o que se pretende, haja vista que estará lidando com as condicionantes ou determinantes para seu objetivo de maneira mais completa e consequentemente assertiva.

No entanto, deve-se salientar que a dimensão relacionada à perspectiva política e de sustentabilidade financeira, que se referem em grande parte aos assuntos trazidos pelos respondentes, não teve esse destaque de maneira isenta ou imparcial. O próprio objeto da tese remetia a esse viés, uma vez que se trata de modelo de

gestão baseado em um modelo de parceria, via contratualização entre um ente público e uma organização privada sem fins lucrativos. Ou seja, o próprio objeto de análise já tenderia para uma entre as três perspectivas sob análise. Isso não invalida a argumentação construída no início do capítulo e detalhada nesta seção, mas é importante afirmar que tal perspectiva não deve ser vista pelo leitor como a de maior peso para qualquer análise que se traga dentro do campo da gestão cultural. Essa defesa deve ser entendida para o objeto aqui apresentado.

Ao mesmo tempo, e reforçando o argumento da tese, caso essa perspectiva política e de sustentabilidade financeira estivesse fora de contexto e com sua relevância contestada, a insegurança e a incerteza quanto ao modelo de OS e da parceria entre organização social e estado não teriam aparecido tantas vezes e de forma tão enfática na fala dos respondentes.

Quanto à perspectiva de acesso e abrangência, esta também foi uma temática muito recorrente na fala dos respondentes de todos os níveis de atuação e nos documentos analisados, bem como foi grande relevo da revisão de literatura, o que é corroborado uma vez que faz parte da Carta Magna brasileira. Em termos mais específicos e relacionados ao caso em análise, tem-se destaque para os diferentes e diversificados públicos do MAR e de sua expressiva evolução em termos inclusivos ao longo do período de que trata a presente tese, especialmente para o público do entorno, exemplo muito citado a partir do programa denominado Vizinhos do MAR, além de outras ações citadas.

Na interface dessa perspectiva de acesso e abrangência com a perspectiva política, observa-se no discurso dos respondentes, e sobretudo no do representante da Prefeitura, grande importância atribuída a esse quesito, o que provavelmente amplia os poderes de barganha e de legitimidade de atuação frente o ambiente de governança. Por outro lado, esta perspectiva não apresenta importância equivalente quando analisados os instrumentos contratuais, indicadores e metas e eventuais meios de sanção. Ou seja, não se verifica de forma efetiva a importância da perspectiva de acesso e abrangência da atuação do MAR nos instrumentais que poderiam garantir sua consecução. Cabe ao gestor (à OS) deliberar sobre este item e ao poder público não resta alternativa senão acatar a qualquer argumento que simplesmente não possa ser refutado a esse respeito.

Quanto ao mérito cultural, este pode ser considerado materializado nos instrumentos contratuais, indicadores e metas. Entretanto, estar contido não é o

mesmo que estar qualificado, claro ou de se apresentar de forma satisfatória. A análise que se faz é que faltou um direcionamento por parte do poder público sobre o conceito ou a identidade do que se esperava em termos de acervo e programação. Isto é, especificar a quais políticas culturais o empreendimento MAR deve atender como resultante da política pública estruturada.

Como já salientado anteriormente, o município do Rio de Janeiro, até o momento em que a presente tese foi redigida, não apresentava uma política cultural publicada formalmente. Quando se afirma que nos balizadores contratuais e de acompanhamento constam aspectos relacionados ao mérito, a grande parte remete a quesitos quantitativos, como o número de exposições a serem realizadas ou o percentual do acervo a estar devidamente catalogado. Mas não se encontra objetivamente a informação sobre que tipo de acervo deveria ali estar contemplado ou sobre que direcionamentos deveriam trilhar determinada programação. Não se trata de engessar, determinar ou polir a atuação e a competência de quem justamente estaria recebendo tal atribuição por, mas de haver um alinhamento preliminar e salutar entre o proprietário de determinado bem e seu público-alvo majoritário, a população carioca, e o ente gestor que estaria assumindo tal responsabilidade.

Assim, é possível afirmar, pelos resultados alcançados pelo MAR, em termos de visibilidade nacional e internacional, satisfação de seu público visitante e interfaces geradas com públicos e instituições, que este quesito está sendo satisfatoriamente sendo bem gerenciado. No entanto, tal afirmação não poderia ser garantida no início do contrato de gestão, tampouco poderia ser garantida caso uma outra instituição assumisse a gestão de tal empreendimento. Este fator é considerado um risco para a continuidade das ações ali estabelecidas e para o sucesso do bem público em questão. Ou seja, caberia ao poder público estabelecer metas e diretrizes para a gestão do museu sem ficar à mercê da habilidade e capacidade do gestor que assume o contrato de gestão.

O fato de o MAR ser um empreendimento público municipal deveria pressupor uma política pública norteadora preexistente para orientar sua atuação, programação, acervo e direcionamentos. Minimamente, os meios de controle e acompanhamento, tais como os indicadores e metas pactuados, deveriam refletir esses conceitos e direcionadores e não esperar que o parceiro privado tenha essa atribuição e simplesmente tenha aceitação de seu público visitante, conforme refletem as pesquisas de satisfação publicadas.

Mais especificamente, a quem cabe o papel de planejador, implementador e avaliador de políticas públicas? No caso do MAR, está explícito o objetivo quanto à delegação de poderes para a execução e implementação de programas e projetos por parte do parceiro privado. Contudo, no que diz respeito à formulação e ao planejamento, a pouca presença do Estado parece ocorrer mais por falta de recursos e capacidades técnica e de governabilidade do que por princípio ideológico e norteador da ação estatal, o que deixa o modelo e a prática da gestão fragilizados.

4.2 O AFASTAMENTO ENTRE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE CULTURA

Conforme ressaltado por alguns autores e apresentado no capítulo 1 desta pesquisa, historicamente as políticas públicas de cultura nunca estiveram consolidadas a ponto de refletir em práticas satisfatórias. As leis de incentivo à cultura implementadas pela primeira vez em 1984 poderiam ser consideradas como o início de uma política de Estado (EVANS, 2010; MAZUCATO, 2014) que almejava, no longo prazo, construir algo pleno para a área da cultura e para a sociedade brasileira de maneira mais ampla. Porém, decorridos mais de 30 anos após sua implementação, constata-se que essa acabou sendo uma ação com um fim em si mesma e, ainda, é até hoje tratada como uma das principais políticas de cultura existentes.

Outras medidas merecem destaque, como o próprio Plano Nacional de Cultura (PNC) que fora implementado em 2010 e desdobrou-se em indicadores com metas ousadas para a área da cultura a serem perseguidos até 2020. Todavia, o resultado observado ainda não representa seu objetivo inicial, longe disso. Quando se observa o status atual de alcance e panorama dos indicadores e metas do PNC⁶⁴, principalmente considerando-se seu prazo para 2020, constata-se que a menor parte das metas está acompanhando o estabelecido no Plano.

O modelo de OS que foi analisado na presente tese não pode ser considerado como a solução das lacunas e orientador dos rumos do campo da gestão cultural. Conforme palavras dos próprios interlocutores e ressaltados nos trechos transcritos no capítulo anterior, não havia orientação assertiva e restritiva quando ao direcionamento do empreendimento cultural sob análise. Por mais que a implantação

⁶⁴ Ver: <<http://pnc.cultura.gov.br/>>.

do modelo de OS de cultura no município do Rio de Janeiro, iniciado com o MAR, tenha sido um aprendizado conjunto para ambos os parceiros, conforme o discurso narrativo de diferentes interlocutores, não houve uma linha conceitual e indenitária a priori definida. Apesar de o MAR constituir-se como uma das âncoras do grandioso projeto de requalificação urbana da cidade do Rio de Janeiro, de reestruturação de toda a zona portuária da cidade, um de seus principais equipamentos culturais, o MAR, “navegava” à deriva. Se isso ocorria para este empreendimento, dadas suas características e contexto político e histórico, o que dizer sobre o direcionamento dados a inúmeros empreendimentos culturais do Brasil, geridos pela iniciativa pública, de todos os portes, tipos e públicos?

Em outras palavras, se esse tipo de questionamento pode ser feito a partir de um estudo de caso único de um dos mais modernos empreendimentos culturais do Brasil, com recursos financeiros e humanos abundantes, acervo de ponta e localização privilegiada, sem contar com o fato de estar sob os holofotes de autoridades públicas e investidores privados, o que se pode esperar das condições de tantos outros empreendimentos culturais espalhados por cada cidade brasileira? Indo mais adiante, o que se pode dizer do conjunto de empreendimentos culturais geridos a partir do modelo das organizações sociais e, ainda, de sua comparação ao restante, e da grande maioria dos empreendimentos ainda geridos com recursos da administração direta exclusivamente? Com certeza, são temas instigantes e que mereceriam um maior aprofundamento em outras pesquisas a serem desenvolvidas.

Apesar desses questionamentos, o caso do MAR mostra que uma gestão comprometida ainda pode fazer a diferença. A partir de um marco zero, pode-se fortalecer uma gestão e evidenciar resultados palpáveis para a sociedade, construir pilares que ganham sustentação ao longo dos anos. Apesar do grande viés negativo à sua sustentabilidade, sua legitimidade se calca nas perspectivas de acesso e mérito cultural. No entanto, não se pode generalizar tais constatações para o grande universo de empreendimentos culturais geridos por organizações sociais. Ao contrário, são muitos os casos em que o modelo de gestão por organizações sociais é colocado em xeque, principalmente na área da saúde. E essas críticas e desconfianças acabam por permear qualquer setor que faça uso desse modelo.

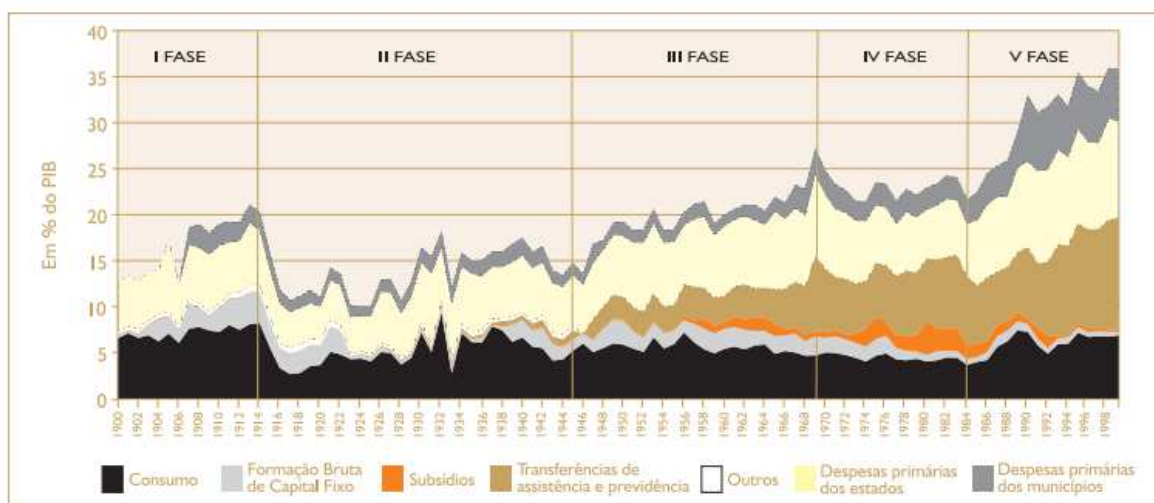
Contudo, o exemplo do MAR traz à tona uma outra questão, de um ponto de vista oposto ao das críticas que são feitas à má gestão de organizações sociais. Suponhamos a análise de uma organização social que zele pelo bem público e

entregue os resultados segundo as premissas contratuais estabelecidas. Estará essa organização social agregando valor a uma política pública de cultura em âmbito e escala macro? Não há resposta para esta pergunta, uma vez que essa política pública de longo alcance e prazo dilatado não é clara. Mas em vista da aceitação do público, pode-se chegar ao consenso de atender a uma política pública, talvez não de Estado mas de anseio popular. Esse argumento coloca em xeque o papel e a atuação do Estado neste modelo e prejudica o funcionamento do próprio modelo em si, conforme bastante reforçado pelo interlocutor E1.

Essa lacuna não deve ser atribuída a um ou a outro governo especificamente, em qualquer que seja sua esfera de atuação. Governos têm seus anseios e promessas políticas que devem ser seguidas. Há discricionariedade, conforme previsto em lei, que deve lidar com as discrepâncias de condições em que se encontram a “coisa pública” e ainda há todo o “jogo político” que deve ser “jogado”. O terreno para a construção de qualquer política pública de longo prazo no Brasil é irregular. Porém, deve-se ter claro onde está o centro dos questionamentos para que se possa atuar de forma assertiva. Ou seja, não se pode argumentar contrariamente ao modelo de gestão cultural por OS, uma vez que as condições para que ele funcionasse de maneira basilar e estável ainda se mostravam incompletas, falhas ou não condizentes com premissas salutares de políticas públicas ideais.

Do ponto de vista dos recursos financeiros e da sustentabilidade financeira, não há dúvida de que os recursos são escassos e os problemas muitos e crescentes. Historicamente, no início do século XX, os gastos públicos do Estado representavam cerca de 15% do PIB. Nos anos 2000, chegam a quase 40%. A figura a seguir ilustra a evolução dos gastos públicos e seu crescimento exponencial ao longo do século XX no Brasil em relação ao PIB. É notável o grande aumento da carga tributária para acompanhar o crescimento dos gastos públicos e fortemente das despesas primárias, em particular com educação, saúde, assistência e previdência. Dado o grande desafio de lidar com as contas públicas, é inegável que a cultura continuará sendo uma pasta pouco priorizada por governos no âmbito da implementação e execução de políticas, até mesmo por impossibilidade administrativa e legal, visto que deve atender aos mínimos estabelecidos para as outras áreas, como educação e saúde.

Figura 12 Componentes da despesa primária do governo federal e despesa primária dos estados e municípios – Brasil – 1900 – 1999⁶⁵.



Fonte: PEREIRA; PEREIRA, 1999.

Cabe, portanto, aos gestores públicos lidar com a escassez de recursos e limitações de competências e abrir espaço para a atuação de organizações com orientação comum à do Estado. No caso das OS, o estabelecimento dos contratos de gestão permite esse alinhamento de objetivos. Cabe, nesses casos, ao Estado a formulação e o planejamento de políticas sustentáveis, salutares e exequíveis por parte desses parceiros, pela própria sociedade civil. Isto é, a separação entre o formulador e o executor de uma determinada política pode ser levada de maneira satisfatória para a população quando pensada de forma racional e considerando essas limitações.

⁶⁵ Fase 1 - 1900 – 1914 – Estado com fraca presença na economia. Base tributária reduzida e sujeita a fortes oscilações. Baseada em exportações e importações. Daí o declínio com a 1ª Guerra. Crescimento de investimentos; Fase 2 - 1915 – 1945 – 1ª Guerra com lento crescimento do PIB. Despesa primária oscila e investimento federal com forte redução. Governo Vargas com início de recuperação. Expansão de despesas por órgãos descentralizados (não contabilizados até 1947); Fase 3 - 1945 – 1970 – Estado desenvolvimentista. Diversificação de funções. Aumento da carga tributária de 13%, em 1947, para 26%. Transferências com assistência social e previdência. Crescimento das despesas com empresas estatais. Expansão de subsídios a empresas privadas; Fase 4 - 1970 – 1985 – carga tributária estável em 25% do PIB – déficit público em elevação. Aumento do endividamento externo com liquidez internacional e juros baixos. Crescimento dos gastos em assistência e transferências. Fortalecimento do BNDES, BB e BNH não contabilizados. Nova centralização federativa; Fase 5 - 1985 – 1999 – Forte aumento da carga tributária e da despesa primária. Sucessão de planos econômicos fracassados e elevação do déficit público até 1994. Forte expansão da despesa de estados e municípios a partir da nova constituinte. Redução dos investimentos federais e subsídios.

4.3 FINANCIAMENTO E SUSTENTABILIDADE: HORA DE ENFRENTAR A REALIDADE

Seguindo os pilares de análise propostos pela tese, a dimensão da sustentabilidade financeira possui seus próprios desdobramentos e questões associadas às políticas de cultura e ao modelo de gestão por OS. Conforme a figura 12 anterior apresenta, os recursos do modelo de Estado desenvolvimentista predominante no Brasil têm se apresentado cada vez mais escassos e com destinação cada vez mais direcionada ao saneamento das condições e necessidades básicas da população, como saúde, educação, seguridade social, habitação, além dos elevados índices financeiros associados ao endividamento público.

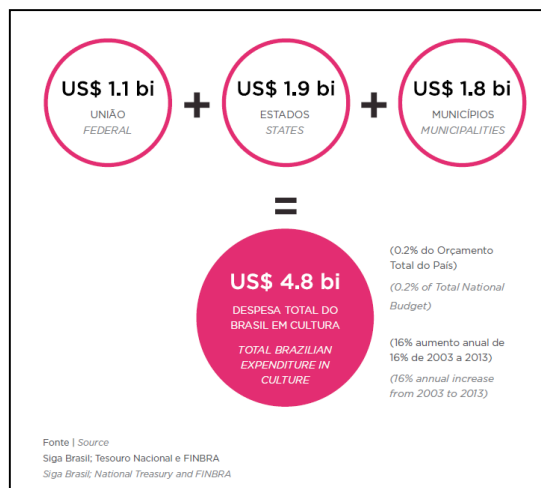
Esse ponto reforça o argumento de que instituições, inclusive estatais, que lidam com a cultura precisam diversificar suas fontes de financiamento. Não basta atribuir ao Estado o papel de investir diretamente em cultura. O Estado pode fornecer outros tipos de mecanismos que propiciem esse tipo de investimento pelos outros setores.

O campo da gestão cultural, por mais abrangente e importante que seja considerado para as cidades e cidadãos, não figura entre as áreas prioritárias para investimento, nem de iniciativas públicas nem de privadas. Esse é um dos desafios que acompanha a área desde seu surgimento. Fornecer os meios e cobrar resultados, conforme consta na Constituição de 1988 (art. 215) já seria um dos caminhos possíveis, vide os indicadores e as metas do Plano Nacional de Cultura (BRASIL, 2013), mas não é o que se tem observado (CALABRE, 2009; SOUZA, 2010; SOUZA; ALEM, 2016).

De acordo com estudo da FGV PROJETOS (2015), baseado em dados de 2013, apenas 0,2% do orçamento público nacional foi destinado a algum gasto com cultura⁶⁶.

⁶⁶ FGV PROJETOS, 2015

Figura 13 Total de despesas orçamentárias com cultura



Fonte: FGV PROJETOS (2015)⁶⁷.

Esse dado reflete como as alternativas de manobra, ou de governabilidade, são cada vez menores, ampliando a importância para a forma como o dinheiro público é gasto, e não mais para o quanto pode ser gasto, visto que esse percentual tende a ser reduzido.

Esses argumentos ilustram a correlação entre a sustentabilidade financeira e a perspectiva política. Na verdade, mostram com o fator político, legal e orçamentário acabam por determinar a (frágil) sustentabilidade financeira do modelo. No caso do MAR, a falta de recursos, por mais séria que seja essa questão, ainda é menos preocupante do que a insegurança política. Apesar de os recursos financeiros previstos de serem repassados não darem conta de todos os gastos administrativos e de programação, ainda assim as cláusulas relativas ao repasse de verbas não garantem seu cumprimento por parte do parceiro público. Por mais que existam métricas, metas e equipes preparadas, os riscos de eventuais quebras contratuais colocam por terra qualquer projeção de longa duração do modelo, conforme bastante reforçado pelos interlocutores E1, E2 e E8.

Por conseguinte, não há modelo de gestão que se sustente sem garantias mínimas de exequibilidade ou governabilidade com o mínimo de recursos estipulado para a operação básica de um empreendimento, seja ele de qual natureza for. O MAR,

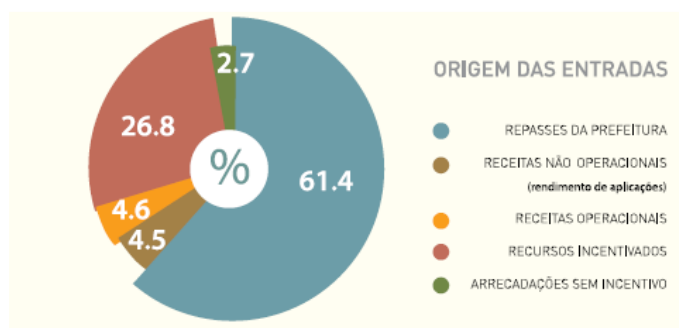
⁶⁷ com base em dados do portal Siga Brasil, Tesouro Nacional e FINBRA

por se tratar de um museu de ponta, instalado em uma das áreas de elevado potencial de crescimento e valorização na cidade do Rio de Janeiro, com seu alto custo de manutenção, como bastante salientado pelo interlocutor E4, e um potencial de retorno financeiro proporcionalmente baixo, fica à mercê de um aporte financeiro que vai além de suas possibilidades de captação e geração de receitas.

Uma das saídas apontadas para a sustentabilidade financeira de longo prazo é mencionada por dois interlocutores, E3 e E10, e citada ao longo do primeiro capítulo: os fundos patrimoniais ou frente de *endowment*. Trata-se de uma vertente ainda muito pouco disseminada no Brasil e, no campo da gestão cultural, ainda sem o amparo legal necessário que incentive doadores e garanta a atratividade e duração do modelo. É uma iniciativa defendida por fortes instituições, como o próprio BNDES, e por alguns agentes públicos e privados de grande renome (GORGULHO, 2017), mas sua efetivação ainda depende de marcos legais que disseminem e fortaleçam essa prática.

Ainda como temática associada à perspectiva da sustentabilidade, não se pode deixar de mencionar o enorme peso estabelecido para as metas de captação de recursos previstos, quase que via de regra, ao modelo de OS. Uma vez que se vislumbra a atuação de um parceiro do setor privado, por mais que não tenha fins lucrativos, cria-se uma enorme expectativa, e conseqüentemente pressão, para que se utilize de diferentes e eficientes ferramentas voltadas para a captação de recursos, conforme reforçado pela seção 3.5 e pela figura adiante apresentada.

Figura 14 Composição das fontes de financiamento do MAR em 2016



Fonte: NEUMAYR; LARA, 2017

Enquanto na esfera pública isso ainda ocorre de maneira bastante irregular, via associações de amigos, com retornos pouco atrativos aos patrocinadores e

prestação de contas dos recursos utilizados passível de muitas críticas, o modelo de OS traz de forma institucionalizada um enorme potencial de alavancar os recursos provenientes de captação, patrocínio e geração de receita própria. Apesar disso, outros fatores minam a sustentabilidade desse potencial, entre os quais a elevada meta de captação de recursos; o baixo aporte governamental direto voltado para a programação ou atividades-fim, como apresentado para o caso do MAR; e o custo muitas vezes elevado de determinados tipos de empreendimentos cultura, como o caso de muitos museus e em especial do MAR; além do reduzido leque de opção de captação, majoritariamente pautado nas leis de incentivo fiscais, sobretudo a Lei Rouanet e Lei do ICMS para o caso do MAR.

Esses complicadores acabam por impactar nas outras dimensões de análise, posto que o acesso e a abrangência e o mérito cultural de sua programação muitas vezes estão associados aos retornos que se deve obter no mercado ou condicionados à existência de recursos financeiros para poderem ser postos em prática.

4.4 DIREITOS CULTURAIS: QUE DIREITOS?

Em seu artigo 215, a Constituição Federal de 1988 inovou ao afirmar que o “Estado garantirá a todos o pleno exercício dos direitos culturais e acesso às fontes da cultura nacional, e apoiará e incentivará a valorização e a difusão das manifestações culturais (BRASIL, 1988, art. 215). No entanto, são muitas as discussões acerca de possibilidade e da adequada efetivação desses direitos (SOUZA, 2010; CUNHA FILHO, 2000; ZUGLIANI, 2016; CUNHA FILHO et al, 2018; entre outros).

Sem alongar em relação ao mérito do que seja o pleno exercício e o acesso a qual tipo de cultura os cidadãos brasileiros têm direito, vale reforçar que esse debate merece múltiplos pontos de vista, desde aspectos mais abrangentes até mais tangíveis. Cunha Filho et al (2018) defendem que é possível observar “direitos culturais operacionalizáveis, ou seja, que podem ser materializados ou violados e, neste caso, juridicamente recompostos, são os atinentes a três campos muito claros: o das artes, o da memória coletiva e o do fluxo dos saberes, fazeres e viveres” (p. 30).

Para os fins da presente tese, os direitos culturais estão sendo associados à dimensão de análise de acesso e abrangência, em que cabe por dever ao gestor do empreendimento cultural em questão, uma vez que está imbuído de dar continuidade

a funções estatais, com base na parceria do contrato de gestão, dar pleno acesso às suas atividades aos mais variados públicos que queiram ter esse contato e conhecimento.

Fundamentado neste entendimento, conforme relatos dos entrevistados e segundo os documentos analisados, esta pode ser considerada a perspectiva de maior destaque favoravelmente ao MAR. Os números são expressivos quando dizem respeito ao crescimento da taxa de visitação e de envolvimento da comunidade local e muito citados ao longo da narrativa do caso. Além disso, é um empreendimento avaliado de maneira geral como em processo de constante melhoria, aprendizado e incentivo de seus colaboradores e público para com sua missão e atividades.

Apesar disso, grande parte das conclusões é feita remetendo-se ao programa denominado Vizinhos do MAR. Logo, apesar do relatado sucesso no tocante à dimensão de acesso e abrangência, a presente tese questiona essa afirmação, visto que não se tem claro o parâmetro que está sendo adotado. Os dados disponíveis são quantitativos absolutos e não segmentados, além de focarem em um determinado tipo da programação e não em todas as atividades.

Na verdade, a mensuração do projeto Vizinhos do MAR não busca suscitar crítica à OS ou ao empreendimento cultural MAR em si. De maneira diversa, intenciona-se promover reflexões que clareiem o destino almejado e aquele possível. Em outras palavras, uma vez que o próprio contrato de gestão entre a Prefeitura do Rio e o Instituto Odeon não especifica como devem ser as políticas de acesso e abrangência ou como devem ser providos os direitos culturais dos cidadãos e, ainda, não há uma política pública municipal destinada à cultura, não se pode assegurar que esta dimensão está plenamente atendida, mesmo que existam indícios de que esteja.

O que existia durante o período de vigência do citado contrato de gestão eram norteadores expressos pela discricionariedade do poder executivo à época, sem qualquer garantia de sua permanência após o término desse governo. Quanto às metas expressas pelos indicadores, o que se tem não implica uma realidade efetivamente plural em termos de públicos. Quando apenas dados quantitativos são disponibilizados, perde-se a minúcia do que realmente deveria estar sendo verificado.

Sobre esse aspecto, cabe ainda uma observação no que diz respeito à mensuração do indicador de público visitante. Pelos relatórios de gestão, observa-se um exponencial aumento em seu resultado no último ano do contrato de gestão, entre abril de 2016 e abril de 2017. Verificado mais a fundo, esse aumento é decorrente de

uma mudança na fórmula e na forma de cálculo do respectivo indicador⁶⁸. Esse fato expõe o modelo a uma fragilidade por estar fortemente baseado em indicadores quantitativos e sem o devido aprofundamento e conhecimento técnico-qualitativo. Quando se trata de multiplicidade de acesso e diversidade de público, esse aspecto, de fato, importa.

Inegável reiterar as diversas conquistas do MAR em relação ao seu público e ao seu contexto de influência, que é a região portuária. Porém, novamente, não se pode atribuir esse ganho pautado no modelo de gestão por OS adotado, mas é mais plausível compreender que os ganhos estabelecidos, leia-se, a garantia dos direitos culturais, se observados, deram-se por uma atuação assertiva da gestão ou dos gestores do referido empreendimento cultural e, uma vez que se percebeu como satisfatório por parte do poder público, foi chancelado como medida acertada ao longo do período narrado no caso (i.e. 2012 a 2017).

No entanto, a forma como foram implementadas tais ações não garantem sua perenidade no longo prazo e menos ainda no caso de alternância do gestor do referido empreendimento cultural.

4.5 MÉRITO CULTURAL: A QUEM CABE ESSE PAPEL OU ISTO PODE SER MENSURADO?

Um dos desafios que vem à tona quando se trata de mérito cultural em empreendimentos culturais balizados por um contrato de gestão com indicadores e metas diz respeito ao convívio entre dois “mundos” aparentemente incompatíveis: o que remete ao resultado, à eficiência, à otimização de recursos, ao desempenho, à racionalização de processos; e o que diz respeito ao simbólico, ao efêmero, ao intangível, ao belo, ao inacabado, mas completo entre outros termos que remeteriam aos antagonismos entre o mundo da gestão e o mundo da arte e da cultura. Conforme apontado por alguns interlocutores entrevistados, especificamente o E3 e o E6, os

⁶⁸ Até o ano de vigência dos aditivos do primeiro contrato de gestão com o MAR, foram negociados ajustes, legítimos, para a aferição de público visitante do MAR. Conforme um entendimento desse indicador, essa mudança é perfeitamente justificável pois somente eram contabilizados atendimentos uma vez que um visitante ‘girava’ a catraca para visitar uma exposição e perdiam-se os atendimentos relacionados às atividades da programação e visitas no andar térreo, no restaurante e terraço do Museu e nas proximidades do MAR. Após a repactuação deste indicador, passaram a ser quantificadas todas as pessoas que transitassem dentro das instalações do empreendimento. Em suma, a meta que consta dos relatórios de gestão indica um aumento expressivo do ano de 2016 para 2017, quando, se mantidas as mesmas premissas, esse número teria reduzido consistentemente.

gestores não têm uma visão de valor de cultura, de bem público e relevância de programação como profissionais atuantes no campo das artes e da criação. Ao mesmo tempo, segundo relatado pelo E2, os profissionais da arte e da cultura apresentam dificuldade em lidar com restrições orçamentárias, planejamento de metas e definição de resultados tangíveis.

Ainda de acordo com alguns interlocutores, conciliar o elevado nível de expectativa relacionada à criação, ao aspecto artístico ou ao valor de uso de determinada programação com uma visão mais materialista, com foco em resultado e ainda baseado em um contrato cuja penalidade prevista é bastante significativa, é uma tarefa desafiadora para a gestão do empreendimento cultural. Entre um aspecto e outro, está um *continuum* desde a falta de legitimidade ou significado e relevância para o campo artístico e cultural até o outro extremo, em que cumprir uma meta agrega pouco à perspectiva de mérito cultural.

Mais de um interlocutor indicou ser premente um diálogo equilibrado entre o mundo da cultura e o mundo da administração, sem exageros por parte dos que militam no campo das artes e da cultura, e sem uma visão restrita dos que “respiram” metas, eficiência e ganhos de escala. Para isso, uma das indicações seria a promoção de um diálogo permanente entre as áreas de criação e programação com as de gestão. Conforme alguns entrevistados se posicionaram, deve-se analisar o contexto em que se atua, cuidar das particularidades do referido empreendimento cultural e limitar de acordo com indicadores pactuados. Isto é, não se deve prevalecer nem um aspecto nem outro; deve-se buscar o equilíbrio e avaliar cada caso à sua maneira, olhando para o contexto e para qual o público se pretende direcionar as ações.

Entre os desafios de uma gestão por resultados estão aspectos relacionados à precarização das condições oferecidas aos colaboradores, refletida, por exemplo, na elevada rotatividade, na priorização de metas quantitativas, segundo mencionado na perspectiva de acesso e abrangência, e no alcance de quantitativos de públicos como uma coisa mais importante do que a formação de seu visitante ou na qualificação do público, por exemplo.

No caso do MAR, o que se remete ao mérito cultural, notadamente seu acervo, sua programação cultural e educativa, não foi a priori determinado pelo modelo de gestão em questão. Esse papel, por princípio, por se tratar de um bem público, do governo municipal e destinado aos munícipes e turistas da cidade do Rio de Janeiro,

deveria ser minimamente orientado pelo gestor público. Porém, conforme ressaltado ao longo da tese, não foi o que se observou para o caso do MAR.

O olhar para o mérito cultural, para o que se passa a convencionalmente nominar como um aspecto relevante da cultura, é resultante do trabalho da própria OS e de seu quadro de gestores e colaboradores. Por ser composto por um quadro de elevado nível técnico e intelectual, com relevante experiência no campo das artes e da cultura, além de atuantes no mundo das empresas, o MAR tem apresentado um resultado que tem agradado tanto aos detentores de sua propriedade, isto é, o governo, quanto ao público em geral.

Ademais, o que se destacou foi que a programação tem alcançado níveis elevados de satisfação justamente por não estar baseada em parâmetros rígidos e permanentes; ao contrário, está galgada na flexibilidade e adaptação em relação ao contexto de sua localização, do seu público frequentador e de demandas dos gestores públicos municipais. Ou seja, uma aparente falha ou brecha no contrato firmado pode estar resultando no grande mérito do empreendimento e de seu diálogo com a sociedade.

Como exemplo de um conjunto de atividades em que necessariamente deve prevalecer o aspecto qualitativo tem-se a gestão do acervo. Desde a sua concepção, estabelecimento de parcerias, captação de obras e doações, até sua guarda, é algo complexo de se expressar a partir de indicadores de resultado e metas quantitativas. De acordo com o contrato de gestão sob análise, o que se tem é a simples projeção de metas numéricas, relacionadas ao número de peças inventariadas, quantidade de itens captados ou doados. Não se consegue estabelecer de forma clara, conforme muito bem elucidado pelo interlocutor E5, as sutilezas e cerne desse tipo de atividade, as variações relacionadas a cada obra de arte, o trabalho de uma catalogação ou tratamento de peças, a restauração de peças, acesso ao público, segurança, conservação, as variações possíveis de uma política de empréstimo de obras, entre tantas outras nuances relativas a apenas um dos processos desse tipo de empreendimento cultural.

Outro exemplo, também relacionado ao processo de gestão do acervo, e não mensurado pelo contrato de gestão, diz respeito ao emprego de tecnologias a favor do acesso ao público e visibilidade do acervo. Foi implantada uma reserva técnica aberta e visitável, a partir de parceria para transferência de recursos, estabelecida com o BNDES, por iniciativa da própria OS e de seu diretor cultural, e não por

determinação do referido contrato. Foi dado um salto em termos de acesso e abrangência, sem colocar em risco a integridade do patrimônio, representado pelas obras de arte. Esse tipo de iniciativa só foi possível devido ao compromisso da gestão associado à flexibilidade. Ambos os aspectos podem influenciar diretamente no mérito cultural de determinado empreendimento.

Outro aspecto relacionado ao acervo diz respeito à sua conceituação e implementação. Quando inaugurado, o museu não tinha acervo nem recebeu da Prefeitura uma política ou meta sobre essa composição, por exemplo, um direcionamento para os tipos de obra, artistas, valores a serem praticados. Isso foi fornecido por outro agente do ambiente de governança do MAR. A Fundação Roberto Marinho contratou o curador Paulo Herkenhoff para esta finalidade, atuando em parceria com a equipe de profissionais designada pela OS. O resultado foi considerado bastante exitoso e ganhou sustentação decorridos mais de 5 anos de seu início, conforme destacado no relato dos interlocutores externos ao MAR, notadamente o E9 e E10. Foi possível criar uma linha de formação de acervo, captar expressivo volume de doações associado a obras de elevado valor cultural, bem como de administrá-lo de forma reconhecidamente satisfatória, conforme ressaltados nos trechos narrados.

Um outro desafio do empreendimento cultural é a atratividade que o museu deve ter em relação a seus vários e diferentes públicos. Ter sua identidade e operação dual, como museu e escola, fez com que objetivos não necessariamente associados acabassem por se complementar e funcionassem de forma interligada. Esse fato contribuiu com o enfrentamento de um desafio do MAR, que também é compartilhado por outros grandes museus, que diz respeito à crítica de que museus orientam sua programação a uma parcela reduzida da população, como se fossem espaços restritivos ou exclusivos, principalmente se potenciais visitantes fazem parte das classes econômicas menos abastadas e/ ou estão marginalizados da agenda cultural de determinada localidade.

Ao analisar com cautela os exemplos refletidos anteriormente, reforçam-se os dois pontos levantados no título dessa seção. A definição sobre qual o valor de uso do museu, de seu acervo, de sua programação e atividades certamente deveria estar orientada por uma política cultural municipal, com um olhar de Estado, sobre os anseios da população e baseada na multiplicidade de linguagens, alinhada ao conceito do Museu. Fica a cargo da discricionariedade do gestor privado a tomada de

decisão. Inclusive, mesmo concordando sobre o fato de determinada obra ter valor cultural relevante, a sua adoção na programação deveria refletir outros aspectos que não necessariamente passem pelo crivo do gestor do empreendimento. À guisa de exemplo, cita-se a possibilidade de uma triangulação de temáticas a comporem mostras de museus municipais de forma complementar e concomitante, mas, quando tratado dessa forma alheia, não se garante esse diálogo.

De forma paradoxal, o sucesso apresentado pelo MAR pode ser destacado justamente por não ter tido a princípio tais definições e engessamentos. Conforme as narrativas destacadas pelas entrevistas, o processo de aprendizado da parceria entre governo e gestor do empreendimento, o convívio construído com a população do entorno e a liberdade associada à extrema competência de seus quadros garantiram ao MAR um caminho de satisfação de seu público e reconhecimento por parte dos governantes e atores componentes de seu ambiente de governança.

Ao mesmo tempo, esse tópico coloca em xeque a forma como tais contratos de gestão são geridos, visto que têm como foco aspectos fortemente quantitativos e desprovidos da riqueza necessária ao lidar com o objeto cultura.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao se falar de políticas culturais, uma gama de temáticas, conceitos, algumas áreas do conhecimento e diversas questões associadas vêm à tona. Esta tese buscou tratar de algumas dessas linhas ao abordar os modelos de gestão de empreendimentos culturais administrados pelo modelo das organizações sociais, tendo como referência o caso do Museu de Arte do Rio (MAR), gerido pelo Instituto Odeon, qualificado como organização social (OS).

Este modelo de gestão, sancionado no final dos anos 1990, surgiu como uma alternativa à gestão puramente estatal ou somente privada, propondo um tipo de aliança entre ambos os setores a partir de uma confluência de atribuições, idealmente sugeridas, na concepção do modelo, como as mais apropriadas (ou possíveis na época) de cada setor. Tencionava-se, com isso, dar conta de uma gestão mais profícua desse tipo de empreendimento.

De forma mais ampla, desde o estudo de caso do MAR ao debate sobre a gestão de empreendimentos culturais, emergiu também a discussão sobre o campo da gestão cultural no Brasil, bem como o processo de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas de cultura, com o levantamento de referências transdisciplinares objetivando enriquecer a pesquisa.

Dada essa finalidade, foi proposto um recorte temporal longitudinal, visando ampliar a contextualização e o histórico do campo da gestão cultural no Brasil, apresentando brevemente a trajetória das políticas públicas de cultura a partir do governo Getúlio Vargas até os dias de hoje.

Portanto, além de apresentar uma avaliação acerca do modelo de gestão por OS do MAR, a presente tese buscou reforçar o quão amplas e complexas devem ser as discussões, as pesquisas e os desdobramentos práticos quando o tema abrange o conceito de cultura e suas variações.

Inicialmente, do micro para o macro, do empírico para o conceitual, a partir do caso de gestão por OS do referido empreendimento cultural, foram propostos olhares distintos sobre essa realidade, representados por três níveis de análise organizacional: do operacional ao estratégico, perpassando pelo nível gerencial. Tal recorte gerencial hierárquico buscou explicitar que, para cada problema ou questão levantados, deve-se dar o devido peso e sua respectiva contextualização para manter

a relevância e a abrangência da discussão e não ser perder em devaneios ou chegar a soluções inapropriadas para determinadas realidades.

Avançando na escala de análise, partiram-se de três dimensões conceituais para abordar a realidade em análise: a sustentabilidade financeira, o acesso e a abrangência dos programas e atividades oferecidas, e o mérito cultural respectivo. Decorrido o processo de análise, foi identificada uma quarta dimensão sem a qual, conforme se concluiu ao final da pesquisa, não seria possível ter consistência nas análises empreendidas. Trata-se da dimensão política, atrelada ao modelo de gestão por OS e, mais amplamente, que perpassa o campo da gestão cultural no Brasil.

Propõe-se que, para qualquer tipo de análise do campo da gestão cultural, essas quatro dimensões devam ser levadas em conta, de forma concomitante e complementar. Por tipo de análise, entendem-se as práticas acadêmicas e de pesquisa, o processo de formulação, implementação e avaliação de políticas públicas, bem como as práticas gerenciais atreladas à cultura.

Para alcançar tais resultados, a tese foi dividida em 4 capítulos, a saber: o primeiro de revisão da literatura; o segundo de apresentação da metodologia de pesquisa e da abordagem interpretativa dos dados coletados; o terceiro de apresentação desses dados empíricos, a partir de documentos oficiais, relatórios, legislação e transcrição das entrevistas com interlocutores-chave. No quarto capítulo, foram apresentados os resultados da pesquisa e da análise realizada.

A apresentação da revisão de literatura foi feita cronologicamente, pelo processo narrativo, buscando, em uma primeira abordagem, enfatizar a evolução das políticas públicas de cultura desde a era Vargas até os dias de hoje, perpassando pelo período desenvolvimentista, de fechamento político com o regime militar e a redemocratização.

Quando apresentados os fatos marcantes da década de 1980, a visão linear deixou de ser a tônica, cedendo espaço aos principais marcos para o andamento da pesquisa, a exemplo da criação do Ministério da Cultura, da disseminação das leis de incentivo à cultura e, já na década de 1990, do surgimento dos modelos de parceria, como os das OSs.

Em meio a um cenário de constantes mudanças políticas e institucionais, a área da cultura ainda se caracteriza como uma área de complexa atuação e vastíssimo leque de possibilidades, a começar pela sua própria multiplicidade de definições.

Para lidar com esse cenário complexo e ao mesmo avançar com os anseios apresentados pela pesquisa, foi proposta uma abordagem metodológica menos convencional e consolidada academicamente, mas que possibilitou ao pesquisador trilhar um caminho aberto e sujeito a novos achados. O método construtivista foi considerado acertado não apenas pelo resultado obtido na pesquisa propriamente, mas por ratificar que a prática da ciência pode chegar a conclusões não dimensionadas a priori no plano de investigação.

Ao se apresentar o caso-objeto em detalhes documentais, seguido dos destaques e percepções narradas pelos interlocutores do empreendimento-objeto e de seu ambiente de governança, deparou-se com um enorme arcabouço conceitual e empírico, tendo sido necessário aprofundar alguns temas que já estavam tidos por concluídos para se iniciar o processo de análise.

As OSs têm sido consideradas, nos últimos anos, uma alternativa promissora frente aos desafios e questionamentos apresentados para a área de gestão cultural e, mais especificamente, aos modelos de gestão baseados exclusivamente no setor público e/ou na iniciativa privada. No entanto, esse modelo não deve ser visto como uma única solução para o campo da gestão cultural. Para alguns casos, talvez não devesse sequer ser elencado como uma alternativa.

Conforme a pesquisa mostrou, as dimensões conceituais propostas identificam um rol de aspectos que devem ser analisados quando se fala de cultura. Tais dimensões mostram que o modelo de gestão por OS não pode, por princípio, garantir o sucesso de todas as dimensões ou atuar de forma equilibrada entre essas dimensões.

Apesar disso, o caso apresentado mostrou que a autonomia conferida pelo modelo ao parceiro representante da sociedade civil organizada pode resultar em excelentes resultados quando essa entidade é composta por profissionais qualificados, bem-intencionados e o ambiente de governança em que se atua é profícuo a ações benéficas ao empreendimento cultural e ao público destinatário de suas ações.

Ao mesmo tempo, baseando-se tão somente no modelo, não se pode garantir tais resultados, uma vez que estes são influenciados pela dimensão política que transcende a atuação da organização social e de seu próprio ambiente de governança, estando a cargo quase que exclusivo do parceiro público o seu sucesso.

Ademais, esse aspecto acaba por influenciar as demais dimensões e o consequente poder de atuação da OS, em especial no que diz respeito à sustentabilidade financeira. Além disso, esse quesito aniquila os princípios fundamentados nos direitos culturais que ganham justificativa para não serem postos em prática e o mérito cultural poderá ser corrompido caso não haja a devida garantia por parte do elo público dessa parceria.

O modelo é, portanto, passível de críticas pela forma como governos têm lidado com o que deveriam ser as garantias primeiras, de respeito e cumprimento da legislação, das cláusulas contratuais e de comprometimentos orçamentários. Todo o ônus e risco da operação tem ficado a cargo da empresa parceira e, conseqüentemente, da sociedade.

Não obstante essas duras críticas, pode-se dizer, ainda, que o aparato norteador para o funcionamento dos empreendimentos culturais, por certo no Rio de Janeiro e possivelmente em outras localidades, não fornece as bases para que o modelo opere de forma satisfatória. Condição fundamental para a operação de um modelo de gestão, seja ele qual for, é ter sólida a política norteadora vigente e clara para todos os atores envolvidos no processo. No caso observado, o município do Rio de Janeiro não possui tal política.

Por fim, uma crítica ao modelo em si: ele não está livre da necessidade de continuar evoluindo, de forma independente das questões anteriormente colocadas, e isso parece não estar ocorrendo no âmbito do Rio de Janeiro, uma vez que o contrato de gestão e seus mecanismos de controle e acompanhamento ainda são, majoritariamente, de perfil quantitativo e simplista, não abrangendo a complexidade e a qualidade que a cultura merece.

Após o cenário apresentado, o pesquisador enumera ao menos algumas pesquisas que poderiam ser desenvolvidas tendo como base, ou inspiração, os achados ora expostos, que são: a realização de estudo comparativo entre o caso do MAR e outros empreendimentos culturais, geridos por OS e por outros modelos, à luz das dimensões conceituais propostas; o levantamento e a análise de casos internacionais, em que seja possível identificar semelhanças e diferenças com o modelo brasileiro, objetivando encontrar soluções diversas, mas promissoras em seus resultados; a realização de pesquisas interdisciplinares, notadamente buscando no campo jurídico possíveis soluções que tornem os modelos de parceria menos inseguros e mais transparentes para os envolvidos diretamente, para os atores do

ambiente de governança e para a sociedade; o aspecto da propriedade pública e privada, vis-à-vis os conceitos de bem público como patrimônio e cultura como bem público de valor imaterial; entre tantos outros desdobramentos, que poderiam ser propostos com base nos pilares construídos com o presente trabalho.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALEM, Nicholas. **Gastos públicos diretos e indiretos com cultura:** um comparativo. Disponível em: <<http://institutodea.com/artigo/gastos-publicos-diretos-e-indiretos-com-cultura-um-comparativo/>>. Acesso em: 2 jul. 2018.

ALMEIDA, Candido José Mendes de. **A arte é capital:** visão aplicada do marketing cultural. Rio de Janeiro: Rocco, 1993.

ANDREWS, Clinton J. Rationality in Policy Decision Making. In: FISCHER, Frank; MILLER, Gerald J.; SIDNEY, Mara S. (Eds.). **Handbook of public policy analysis:** theory, politics, and methods. New York: CRC Press, 2007.

BARBALHO, Alexandre. (Orgs.) **Políticas culturais no Brasil.** Salvador: Edufba, 2007.

BARBOSA, Frederico; ELLERY, Herton; MIDDLEJ, Suylan Midlej. A Constituição e a democracia cultural. IPEA. **Políticas sociais:** acompanhamento e análise. Vinte anos da Constituição Federal. Brasília, n. 17, v. 2, cap. 4 Cultura, 2009.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som.** 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

BECKER, Ivani de Arruda. **Captação de recursos:** planejamento, prática e resultados. Um estudo em museus do Brasil. 2003. 210 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas)–Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2003.

BETTS, Susan Jenny. **Avaliação de retorno de investimentos em marketing cultural:** um estudo exploratório com cinco empresas em São Paulo e no Rio de Janeiro. 2003. 121 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)–Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2003.

BOTELHO, Isaura. **Dimensões da cultura:** políticas culturais e seus desafios. São Paulo: Edições Sesc SP, 2017.

BOURDIEU, Pierre. **A distinção:** crítica social do julgamento. São Paulo: EDUSP, 2007.

BRASIL. 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. 216 p.

_____. Organizações sociais. **Cadernos MARE da Reforma do Estado, 2**. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997.

_____. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995.

_____. **Plano Nacional da Cultura**. Disponível em: <<http://pnc.culturadigital.br/plano-nacional-de-cultura-principais-momentos-de-uma-construcao-democratica/>>. Acesso em: 15 set. 2016.

_____. Decreto nº 21.111, de 1º de março de 1932. Aprova o regulamento para a execução dos serviços de radiocomunicação no território nacional. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1930-1939/decreto-21111-1-marco-1932-498282-publicacaooriginal-81840-pe.html>>. Acesso em: 20 jul. 2017.

_____. Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil de 16 de julho de 1934. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao34.htm>. Acesso em: 20 jul. 2017 e 10 nov. 2017.

_____. Constituição dos Estados Unidos do Brasil de 10 de novembro de 1937. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao37.htm>. Acesso em: 10 nov. 2017.

_____. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 15 nov. 2017.

_____, 1937a. Decreto-lei 25, de 30 de novembro de 1937. Organiza a proteção do patrimônio histórico e artístico nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0025.htm>. Acesso em: 20 jul. 2017.

_____, 1937b. Decreto-lei nº 93, de 21 de dezembro de 1937. Cria o Instituto Nacional do Livro. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1930-1939/decreto-lei-93-21-dezembro-1937-350842-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 20 jul. 2017.

_____. Decreto do Conselho de Ministros nº 771, de 23 de março de 1962. Dispõe sobre o Conselho Nacional de Cultura. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decmin/1960-1969/decretodoconselhodeministros-771-23-marco-1962-353623-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 20 jul. 2017.

_____. Decreto 91.144, de 14 de março de 1985. Decreto que cria o Ministério da Cultura e dispõe sobre a estrutura, transferindo-lhe os órgãos que menciona, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1980-1989/D91144.htm>. Acesso em: 20 jul. 2017.

_____. Lei n. 9.637, de 15 de maio de 1998. Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção dos órgãos e entidades que menciona e a absorção de suas atividades por organizações sociais, e dá outras providências. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9637.htm>. Acesso em: 18 nov. 2016.

_____. Lei n. 9.790, de 23 de março de 1999. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9790.htm>. Acesso em: 19 nov. 2016.

_____. Lei n. 5501, de 07 de julho de 2009. Governo 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: <<https://gov-rj.jusbrasil.com.br/legislacao/818022/lei-5501-09>>. Acesso em: 10 fev. 2014.

_____. Metas do Plano Nacional de Cultura. Disponível em: <http://www.cultura.gov.br/documents/10883/11294/METAS_PNC_final.pdf/>. E <http://pnc.cultura.gov.br/>. Acesso em: 20 jul. 2015.

_____. 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: 5 jun. 2012.

_____. Decreto 92.489, de 24 de março de 1986. Dispõe sobre a estrutura básica do Ministério da Cultura e dá outras providências. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1980-1989/1985-1987/D92489.htm>. Acesso em: 5 jun. 2012.

_____. Rio de Janeiro. Decreto municipal n. 30.780/09. Regulamenta a lei municipal nº 5026, de 19 de maio de 2009, que dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais e dá outras providências. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/rj/r/rio-de-janeiro/decreto/2009/3078/30780/decreto-n-30780-2009-regulamenta-a-lei-municipal-n-5026-de-19-de-maio-de-2009-que-dispoe-sobre-a-qualificacao-de-entidades-como-organizacoes-sociais-e-da-outras-providencias>>. Acesso em: 5 jun. 2012.

_____, 2009a. Lei municipal n. 5026/09. Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais e dá outras providências. Disponível em: <<https://cm-rio-de-janeiro.jusbrasil.com.br/legislacao/874335/lei-5026-09>>. Acesso em: 5 jun. 2012.

_____, 2009b. Rio de Janeiro, 2009b.

_____. **Edital Convocação Pública para Parcerias com Organizações Sociais.** SMC/RJ. Disponível em: <<http://www.rio.rj.gov.br/dlstatic/10112/2702179/DLFE-241247.pdf/EditaldoMAR.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2018.

BRASIL, 2018b. Orçamento Anual de 2018. Disponível em <<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/orcamento-1/orcamentos-anuais/2018/orcamento-anual-de-2018>>. Anexo 2. Acesso em 10 jun. 2018.

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.

CALABRE, Lia. A cultura no âmbito federal: leis, programas e municipalização. In: DRUMMOND, Alessandra. **Cidades e políticas de cultura: diagnóstico, reflexão e proposições.** Belo Horizonte: Artmanagers, 2012.

_____. Política cultural no Brasil: um histórico. **I Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura.** Disponível em: <<http://www.cult.ufba.br/enecul2005/LiaCalabre.pdf>>. Acesso em: 29 jan. 2016.

_____. **Políticas culturais no Brasil: dos anos 1930 ao século XXI.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CAMPOS, Eder; CAIQUE, Tiago; PEREIRA, Bruno. Tendências, desafios e agenda de desenvolvimento do modelo de gestão de organizações sociais em equipamentos culturais. In: GRADIM, Carlos. (Org.). **O terceiro setor na gestão da cultura: a perspectiva a partir do Museu de Arte do Rio.** Rio de Janeiro: Instituto Odeon, 2017, p. 160-189. v. 1.

CANCLINI, Nestor Garcia. **Culturas híbridas.** 3. ed. São Paulo: Edusp, 2000.

CASTELLS, Manuel. **A era da informação: economia, sociedade e cultura.** Vol. 1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

COELHO, Teixeira. **A cultura e seu contrário: cultura, arte e política pós-2001.** São Paulo: Iluminuras: Itaú Cultural, 2008.

_____. **Da política cultural à cultura política em guerras culturais.** São Paulo: Iluminuras, 2000.

_____. **Dicionário crítico de política cultural.** São Paulo: Iluminuras, 1999.

COOPER, Donald R; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em Administração.** 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CUNHA FILHO; Francisco Humberto. **Direitos culturais como direitos fundamentais no ordenamento jurídico brasileiro.** Brasília: Brasília Jurídica, 2000.

_____; BOTELHO, Isaura; SEVERINO, José Roberto. Direitos Culturais: centenários mas ainda desconhecidos. In: CUNHA FILHO, Francisco Humberto; BOTELHO, Isaura; SEVERINO, José Roberto. **Direitos culturais.** Salvador: Edufba, 2018.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: _____. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006, cap.1.

DUARTE, Maria E.; DUARTE, Renata. Conselho Nacional de Cultura x Conselho Federal de Cultura: uma análise comparativa dos colegiados. **História Unicamp,** v. 1, n. 2, jul./dez. 2014.

EASTERBY-SMITH, Mark; THORPE, Richard; LOWE, Andy. **Pesquisa gerencial em Administração**. São Paulo: Pioneira, 1999.

ECKE, W. Public Goods: An Ideal Concept. **The Journal of Socio-Economics**, n. 28(2), p. 139-56, 1999.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25-32, 2007.

EVANS, Peter. **Autonomia e parceria: estados e transformação industrial**. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ, 2001.

_____. Constructing the 21st Century Developmental State: Potentialities and Pitfalls. In: Edigheji, O. (Ed.). **Constructing a Democratic Developmental State in South Africa: Potential and Challenges**. HSRC Press, South Africa, 2010. Cap. 2.

EVERED, Roger; LOUIS, Meryl. Alternative Perspectives in the Organizational Science: 'Inquiry from the Inside' and 'Inquiry from the Outside'. **The Academy of Management Review**, v. 6, n. 3, p. 385-395, 1981.

FARIA, Alexandre; GANGEMI, Pedro P. Marketing, produtos culturais e orientação para o mercado: um enfoque em empresas ex-estatais no Brasil. In: II Encontro de Marketing, Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

FERNANDES, Natalia A. M. **Cenários da cultura no Brasil: Estado, cultura e política cultural**. Curitiba: Apris, 2012.

FGV. A cultura na economia brasileira, **Revista FGV Projetos**, Rio de Janeiro, n. 23, 2015.

FINGUERUT, Sílvia; GANGEMI, Pedro Paulo de T.; OSIAS, Claudio de Souza. A gestão de equipamentos culturais e as organizações sociais: o caso do Estado do Rio de Janeiro. In: CALABRE, Lia; SIQUEIRA, Maurício; ZIMBRÃO, Adélia. **Anais do V Seminário Internacional Políticas Culturais** (maio 7-9 2014). Rio de Janeiro: Fundação Casa de Rui Barbosa, 2014.

FIRJAN. **A cadeia da indústria criativa no Brasil**, Rio de Janeiro, n. 2, maio 2008.

FIORE, 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.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FONTES FILHO, Joaquim. **Governança organizacional aplicada ao setor público**. Panamá: CLAD, 2003.

FREITAG, Barbara. **A teoria crítica: ontem e hoje**. São Paulo: Brasiliense, 1986.

G1. **Claudia Leitte entra na Justiça para evitar devolução de R\$ 1,2 milhão de turnê ao MinC**. Disponível em: <<https://g1.globo.com/musica/noticia/claudia-leitte-entra-na-justica-para-evitar-devolucao-de-r-12-milhao-de-turne-ao-minc.ghtml>>. Acesso em: 7 abr. 2017.

GANGEMI, Pedro Paulo de Toledo. **Estratégia em produtos culturais: estudo de caso de empresa ex-estatal do setor de telecomunicações**. 2006. 128 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)–Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2006.

GARCÍA, Jasbilleidy Pirazán; GALLEGO, Sandra Yanneth Ríos Gallego. El enfoque argumentativo para el análisis de políticas públicas desde la perspectiva de Frank Fischer. **Revista Departamento de Ciência Política**, n. 6, jul.-dic. 2014.

GAZETA ONLINE. Economia brasileira vive pior recessão da história. Disponível em: <<https://www.gazetaonline.com.br/noticias/economia/2017/03/economia-brasileira-vive-pior-recessao-da-historia-1014031578.html>>. Acesso em: 30 jul. 2018.

GIDDENS, Anthony. **A constituição da sociedade**. 2.ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, Arilda S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **RAE (Revista de Administração de Empresas)**, v. 35, n. 4, p. 65-71, 1995c.

_____. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE (Revista de Administração de Empresas)**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995a.

_____. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE (Revista de Administração de Empresas)**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995b.

GONDIM, Sonia M. G.; OLIVEIRA SÁ, Márcio; MELO, Lívia C. T.; BARBOSA, Sílvia T. B.; VASCONCELLOS, Clara M; GOMES, Sabrina T. Da descrição do caso à construção da teoria ou da teoria à exemplificação do caso? Uma das encruzilhadas da produção do conhecimento em administração e áreas afins. **O&S (Organização e Sociedade)**, v. 12, n. 35, p. 47-68, 2005.

GORGULHO, Luciane. Financiamento às instituições culturais sob a ótica da sustentabilidade de longo prazo: o BNDES na preservação do patrimônio cultural brasileiro. In: Carlos Gradim. (Org.). **O terceiro setor na gestão da cultura: a perspectiva a partir do Museu de Arte do Rio**. Rio de Janeiro: Instituto Odeon, 2017, v. 1, p. 114-127.

_____; GOLDENSTEIN, M.; ALEXANDRE, P. V. M.; MELLO, G. A. T. A economia da cultura, o BNDES e o desenvolvimento sustentável. **BNDES Setorial** n. 30. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set3007.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2016.

GRADIM, Carlos. (Org.). **O terceiro setor na gestão da cultura: a perspectiva a partir do Museu de Arte do Rio**. Rio de Janeiro: Instituto Odeon, 2017, p. 160-189. v. 1.

GUBA, Egon G.; LINCOLN, Yvonna. **Avaliação de quarta geração**. Campinas: Editora da Unicamp, 2011.

GUSSI, Alcides Fernando; OLIVEIRA, Breyner Ricardo. The Cultural Dimension of Public Policies Evaluation: an Anthropological Approach. **Evaluation Connection Newsletter**, September 2016, p. 11 e 13.

GREGOLIN, Maria do Rosario Valencise. A análise do discurso: conceitos e aplicações. **Alfa**, São Paulo, n. 39, p. 13-21, 1995.

HARTLEY, J. Case Study Research. In: CASSELL, C.; SYMON, G. **Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research**. London: Sage, 2004, cap. 26.

HERKENHOFF, Paulo. Prefácio. In: CAMPOS, Cesar Cunha (Org.). **Arte e mercado no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV Projetos, 2016.

HESS, Charlotte; OSTROM, Elinor. Private and Common Property Rights. Workshop in Political Theory and Policy Analysis. **Research Paper**, Indiana University, n. 2008-11-01, 2007.

HILL Michael. **The Policy Process in the Modern State**. Third Edition, London: Prentice Hall, 1997.

HOBSBAWN, Eric. **A era dos extremos**. São Paulo. Companhia das Letras, 1996.

_____. **A era das revoluções**. 9. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

HUET, Freddy; SAUSSIÉ, Stéphane. Contractual Arrangements and the Provision of Public Interest Services: A Transaction Cost Analysis. **European Business Organization Law Review** 4. 2003, p. 403-428.

IBGE. Perfil dos municípios brasileiros, **Pesquisa de informações básicas municipais, 1999**. Rio de Janeiro: IBGE, 1999.

_____. **Perfil dos municípios brasileiros: meio ambiente 2002**. Rio de Janeiro: IBGE, 2005. 388 p. Acompanha 1 CD-ROM. Acima do título: Pesquisa de Informações Básicas Municipais.

_____. **Perfil dos municípios brasileiros: esporte 2003**. Rio de Janeiro: IBGE, 2006a. 192 p. Acompanha 1 CD-ROM. Acima do título: Pesquisa de Informações Básicas Municipais.

_____. **Perfil dos municípios brasileiros: gestão pública 2005**. Rio de Janeiro: IBGE, 2006b. 238 p. Acompanha 1 CD-ROM. Acima do título: Pesquisa de Informações Básicas Municipais.

_____. **Perfil dos municípios brasileiros: cultura 2006**. Rio de Janeiro: IBGE, 2007. 275 p. Acompanha 1 CD-ROM. Acima do título: Pesquisa de Informações Básicas Municipais.

_____. **Perfil dos municípios brasileiros 2008**. Rio de Janeiro: IBGE, 2008. 247 p. Acompanha 1 CD-ROM. Acima do título: Pesquisa de Informações Básicas Municipais.

_____. **Perfil dos municípios brasileiros 2009**. Rio de Janeiro: IBGE, 2009. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 15 set. 2017.

_____. **Perfil dos municípios brasileiros 2012**. Rio de Janeiro: IBGE, 2012. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 15 set. 2017.

_____. **Perfil dos municípios brasileiros 2014**. Rio de Janeiro: IBGE, 2014. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv95013.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2017.

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura**: um conceito antropológico. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.

LOPEZ, Luiz Roberto. **Cultura brasileira**: das origens a 1808. Porto Alegre: Editora UFRGS, 1988.

_____. **Cultura brasileira**: de 1808 ao pré-modernismo. Porto Alegre: Editora UFRGS, 1988.

MAANEN, John Van. Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: A Preface. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, Qualitative Methodology, p. 520-526, Dec., 1979.

MAHONEY, Joseph; MCGAHAN, Anita; PITELIS, Christos. The Interdependence of Private and Public Interests. **Organization Science**, vol 20, nº 6, nov-dec. 2009, pp 1034-1052

MALKIN, Jesse; WILDAVSKY, Aaron. Why the Traditional Distinction between Public and Private Goods Should be Abandoned, **Journal of Theoretical Politics**, v. 3(4), p. 355-378, Oct. 1991.

MAR. **Relatório de Gestão 2013**. Disponível em: <http://www.museudeartedorio.org.br/sites/default/files/relatorio_mar.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2017.

_____. **Relatório de Gestão 2014.** Disponível em: <www.museudeartedorio.org.br/sites/default/files/relatorio_mar_2014_final.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2017.

_____. **Relatório de Gestão 2015.** Disponível em: <www.museudeartedorio.org.br/sites/default/files/web-12.04-rel_mar_2015.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2017.

_____. **Relatório de Gestão 2016.** Disponível em: <<http://www.odeoncompanhiateatral.com.br/instituto/wp-content/uploads/2015/04/Relat%C3%B3rio-de-Gest%C3%A3o-2016.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

_____. **Relatório de Gestão 2017.** Disponível em: <http://www.museudeartedorio.org.br/sites/default/files/mar_0001_rel_gestao_09_f_ls.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2018.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAZZUCATO, Mariana. **O Estado empreendedor: desmascarando o mito do setor público x setor privado.** São Paulo: Portfolio-Penguin, 2014.

MELO, Ingrid. MAR: histórico e resultados. In: GRADIM, Carlos (Org.); MELO, Ingrid; GANGEMI, Pedro Paulo de T.; PORDEUS, I.; CASTILHOS, E. **O terceiro setor na gestão da cultura: a perspectiva a partir do Museu de Arte do Rio.** Rio de Janeiro: Instituto Odeon, 2017. v. 1000. 215 p.

MENEZES, Henilton. **Lei Rouanet: muito além dos fatos.** São Paulo: Fons Sapientiae, 2016.

MICELI, Sergio. **Estado e cultura no Brasil.** São Paulo: Difel, 1984. 240 p.

MINC. **Sistema de Apoio às Leis de Incentivo à Cultura.** Disponível em: <<http://sistemas.cultura.gov.br/salicnet/Salicnet/Salicnet.php>>. Acesso em: 22 mai. 2017.

_____. **O que é a Lei Rouanet.** Disponível em: <<http://rouanet.cultura.gov.br>>. Acesso em: 20 abr. 2018.

_____. **Sistema de Apoio às Leis de Incentivo à Cultura.** Disponível em: <<http://sistemas.cultura.gov.br/salicnet/Salicnet/Salicnet.php>>. Acesso em: 21 out. 2017.

MINTZBERG, Henry. A estruturação das organizações. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOISÉS, J. A. Os efeitos das leis de incentivo. In: WEFFORT, F.; SOUZA, M. (Org.). **Um olhar sobre a cultura brasileira**. Rio de Janeiro: Associação dos Amigos da Funarte, 1998.

_____; BOTELHO, I. **Modelos de financiamento da cultura: os casos do Brasil, França, Inglaterra, Estados Unidos e Portugal**. Rio de Janeiro: Funarte, 1997.

MOREIRA RAMOS, Claudinéli. Indicadores como ferramenta de comprovação de resultados na área da cultura. In: GRADIM, Carlos (Org.). **O terceiro setor na gestão da cultura: a perspectiva a partir do Museu de Arte do Rio**. Rio de Janeiro: Instituto Odeon, 2017.

NEUMAYR, Rafael; LARA, Ana Caroline. Desafios (ultra)passados e atuais da contratualização de resultados com organizações sociais. In: GRADIM, Carlos (Org.). **O terceiro setor na gestão da cultura: a perspectiva a partir do Museu de Arte do Rio**. Rio de Janeiro: Instituto Odeon, 2017, v. 1, p. 20-43.

O GLOBO, 2016. **Governo estadual retoma Parque Lage e preocupa a EAV**. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/cultura/artes-visuais/governo-estadual-retoma-parque-lage-preocupa-eav-18801584>>. Acesso em 8 fev. 2018.

_____. **Governo do Estado do Rio rescinde contrato com a Oca Lage**. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/cultura/governodoestadodoriorescindecontratocomocalage18793418>>. Acesso em 8 fev. 2018.

_____. **Inhotim: nove meses após afastamento de criador, museu diz ter contas no azul**. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/cultura/artes-visuais/inhotim-nove-meses-apos-afastamento-de-criador-museu-diz-ter-contas-no-azul-22957927>>. Acesso em: 8 fev. 2018.

OLIVEIRA, Fabrício Augusto de. **A evolução da estrutura tributária e do fisco brasileiro: 1889-2009**. Disponível em: <www.ipea.gov.br>. Acesso em: 4 jul. 2016.

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

OSTROM, Elinor. **Governing the Commons: the Evolution of Institutions for Collective Action**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

PENTLAND, B. T. Building Process Theory with Narrative: From Description to Explanation. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 4, p. 711-724, 1999.

PEREIRA, José Maria Dias. Uma breve história do desenvolvimentismo no Brasil. **Cadernos do Desenvolvimento**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 9, p.121-141, jul.-dez. 2011.

PEREIRA, L. A.; PEREIRA, L. V. **Estatísticas do Século XX**. Recuperação de estatísticas históricas do setor público brasileiro. Rio de Janeiro: IPEA: FGV, Instituto Brasileiro de Economia, Centro de Estudos Fiscais, 1999. 1 CD-ROM; IBGE, Regionalização das transações do setor público: atividade de administração pública. Rio de Janeiro: IBGE, 2000. V. 1: 1991-1993; Regionalização das transações do setor público: atividade de administração pública. Rio de Janeiro: IBGE, 2000. V. 2: 1994-1997.

PONTE, Elizabeth. **Por uma cultura pública: organizações sociais, OSCIPS e a gestão pública não estatal na área da cultura**. Organização da coleção Lia Calabre. São Paulo: Itaú Cultural: Iluminuras, 2012. 208 p.

RAO, Vijayendra; WALTON, Michael (Eds.). **Culture and Public Action**. Stanford: Stanford University Press, 2004, p. 180.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL – **Carga Tributária no Brasil 2013 – Análise por Tributos e Bases de Incidência**. Disponível em: <<http://idg.receita.fazenda.gov.br/dados/receitadata/estudos-e-tributarios-e-aduaneiros/estudos-e-estatisticas/carga-tributaria-no-brasil/carga-tributaria-2013.pdf>>. Acesso em: 7 jul. 2016.

REIS, Ana Carla Fonseca. **Economia da cultura e desenvolvimento sustentável: o caleidoscópio da cultura**. Barueri: Manole, 2007.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Júlia Conterno. Elementos para a crítica da Lei Rouanet e para uma análise das produções artístico-culturais no Brasil. **RELACult – Revista Latino-Americana de Estudos em Cultura e Sociedade**, v. 3, art. 597, dez. 2017.

RUBIM, Antonio Albino Canelas (Org.). **Políticas culturais no governo Lula**. Salvador: Edufba, 2010.

_____; BARBALHO, Alexandre (Orgs.). **Políticas culturais no Brasil**. Salvador: Edufba, 2007.

RUEDA, L. I. Investigación y evaluación cualitativa: bases teóricas y conceptuales. **Atención Primaria**, v. 23, n. 8, p. 108-122, 1999.

SAUERBRONN, Fernanda Filgueiras. Co-determinação e não-ação em estratégia de responsabilidade social. 2009. 311 f. Tese (Doutorado em Administração)– Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2009.

SANTOS, Thábatta Toscan dos; FELIPE, Bárbara Malcut. Sistema Saclicweb: democratização no acesso à Lei Rouanet. **Revista Uninter de Comunicação**, v. 4, n. 7, dez. 2016.

SCHWARTZMAN, Simon; BOMENY, Helena; RIBEIRO COSTA; Vanda. **Tempos de Capanema**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

SIGGELKOW, N. Persuasion with Case Studies. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 20-24, 2007.

SILVA, Vasco Pereira. **A cultura a que tenho direito**. Coimbra: Almedina, 2007.

SORENSEN, Georg. The Transformation of the State. In: HAY, Colin, LISTER, M. e MARSH, D. (Editors) **The State**. Theories and Issues. Hampshire/New York: Palgrave Macmillan, 2006 (p. 190 a 208).

SOUZA, Allan. **Políticas culturais no Brasil**. Rio de Janeiro: Azougue, 2012.

SOUZA, Mateus Maia de; ALEM, Nichollas de Miranda. Direito à cultura e políticas públicas no Brasil: uma análise dos gastos diretos e indiretos com o setor audiovisual durante a Nova República. In: **Revista de Estudos Empíricos em Direito**, v. 3, n. 2, jul. 2016, p. 93-112. Dossiê Especial.

TEIXEIRA, Diogo; VESPUCIO, Carolina. O direito à educação nas Constituições brasileiras. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/29732/o-direito-a-educacao-nas-constituicoes-brasileiras/1>>. Acesso em: 20 jan. 2018.

TRIDA, Rafael Camargo. Eficácia das Normas Constitucionais. **Boletim Jurídico**, Uberaba/MG, a. 13, n. 1120, 2013. Disponível em: <<http://www.boletimjuridico.com.br/doutrina/texto.asp?id=3000>> Acesso em: 17 jun. 2017.

UNESCO. **Cultura e desenvolvimento sustentável no Brasil**. Disponível em: <<http://www.unesco.org/new/pt/brasil/culture/culture-and-development/>>. Acesso em: 20 dez. 2017.

VERGARA, Sylvia. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VIEIRA, Marcelo Milano; ZOUAIN, Debora. **Pesquisa qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

WARNIER, J. P. **Mundialização da cultura**. São Paulo: EDUSC, 2003.

WEFFORT, Francisco; SOUZA, Marcio. **Um olhar sobre a cultura brasileira**. Rio de Janeiro: Associação dos amigos da FUNARTE, 1998. Disponível em: <www.minc.gov.br/textos/olhar/efeitosleis.htm>. Acesso em: 25 jan.2017.

WHITTINGTON, Richard. **O que é Estratégia**. São Paulo, Thomson, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZUGLIANI, Luis Fernando. **A organização social e o acesso à cultura: o caso das bibliotecas parque do estado do Rio de Janeiro**. 2016. 200 f. Dissertação. (Mestrado em Bens Culturais e Projetos Sociais) – Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2016.