



EAESP

GV Pesquisa e CNPQ

**OS MODELOS GERENCIAIS DAS
ORGANIZAÇÕES SOCIAIS: DO CONTRATO DE
GESTÃO À PRÁTICA**

(Relatório Final – PIBIC)

Pesquisadora Bolsista; Nathalia Batista Kozonoi,

Orientação: Profa. Dra. Andrea Leite Rodrigues

São Paulo

Agosto/2011

Sumário

1. Agradecimento	4
2. Introdução	5
3. Trabalho de Campo: Desafios e Esclarecimentos	7
4. Referencial Teórico	8
4.1. <i>Sociedade Civil</i>	8
4.2. <i>Terceiro Setor</i>	9
4.3. <i>Organização Social (OS)</i>	10
4.3.1. <i>Contextualizando o surgimento das organizações sociais</i>	11
4.3.2. <i>O contrato de gestão das organizações sociais</i>	14
5. Metodologia	15
6. Pesquisa Empírica Estudo de Caso 1: Fundação OSESP	16
6.1. <i>Histórico da Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo (OSESP)</i>	16
6.2. <i>Trabalho de Campo</i>	17
6.3. <i>Construindo um Modelo de Gestão para a Fundação OSESP</i>	19
a) <i>Financiamento e Aplicações</i>	19
b) <i>Desempenho</i>	21
c) <i>Governança Corporativa</i>	22
d) <i>Dificuldades, vantagens e desvantagens da parceria entre OSESP e Estado</i> 23	
6.4. <i>Relação com a Secretaria Estadual da Cultura</i>	24
7. Pesquisa Empírica Estudo de Caso 2: SEDI 1	24
7.1. <i>Histórico do Serviço Estadual de Diagnóstico por Imagem 1 (SEDI 1)</i>	24
7.2. <i>Trabalho de Campo</i>	26
7.3. <i>Construindo um Modelo de Gestão para o SEDI</i>	27
a) <i>Financiamento e Aplicações</i>	27
b) <i>Desempenho</i>	28
c) <i>Governança Corporativa</i>	28
8. Resultados	29
9. Bibliografia	30
10. Anexos	35
I) <i>Esquema Sociedade Civil</i>	35
II) <i>Regime interno da OSESP em 1965</i>	36

III)	Formação da Orquestra em 1974.....	38
IV)	Praça Júlio Prestes	39
V)	Gráficos para demonstração do Superávit da OSESP em 2007 e 2008.....	40
VI)	Tabela das metas e indicador para a Fundação OSESP	42
VII)	Gráfico de avaliação da qualidade dos serviços prestados.....	43
VIII)	Funções do Conselho de Administração	44
IX)	Concerto do dia 15 de abril de 2011, na Sala São Paulo, com o regente Yan Pascal Tortelier e a participação do nosso entrevistado, Darrin C. Milling, no trombone baixo.	45
X)	Mural do SEDI 1 com todo planejamento estratégico	46

1. Agradecimento

Esta pesquisa é fruto do meu interesse em administração pública, apesar de cursar administração de empresas, pois é uma área de grande importância para a sociedade, na qual temos direitos de acesso a serviços públicos de qualidade. Por isso, estudar o que já temos em prática ou o que está sendo feito para que esta disponibilidade de serviços seja aumentada à população é necessário e deve ser um conhecimento repassado a ela.

Juntando esse interesse com a de minha orientadora e professora, Andrea Leite Rodrigues, gostaria de agradecê-la, primeiramente, por todo conhecimento que me passou neste mais de um ano de trabalho juntas, por sua atenção e preocupação em que eu entendesse toda a lógica da pesquisa e do tema e, principalmente, por sua paciência.

Gostaria de agradecer também todos os envolvidos que contribuíram muito para que esta pesquisa pudesse ser finalizada de forma bastante consistente, com argumentos pertinentes ao objetivo dela. Agradeço, portanto, aos senhores Fausto Augusto Marcucci Arruda, Regina Silvia Viotto Monteiro Pacheco, Caio Cardoso, Mário Aquino Alves, Darrin Coleman Milling, Álvaro Escrivão Júnior, Horácio Lafer Piva, Miriam Blom e Marconi Bonavolonta, por nos receberem tão bem e pela atenção e respeito com que sempre tiveram com nosso trabalho.

Além dessas pessoas, também quero agradecer, por todo meu percurso acadêmico na FGV, que foi uma das experiências mais surpreendentes da minha vida, ao GV Pesquisa que me deu a oportunidade de participar do Programa Conexão Local e da Residência em Pesquisa. Dessa forma, agradeço, em particular, à Dona Isolete Rogeski Barradas quem, desde 2009, foi super atenciosa comigo; ao meu supervisor do Conexão, Marcus Vinícius Peinado Gomes, quem me deu as primeiras visões de pesquisa e me ensinou muito sobre administração pública; aos queridos professores Peter Kevin Spink e Marco Antônio Carvalho Teixeira, por me receberem tão bem no CEAPG (Centro de Estudos em Administração Pública e Governo da FGV) e por me darem uma experiência única de pesquisa, podendo ajudá-los no desenvolvimento de um projeto tão útil à sociedade; também quero agradecer à coordenadora administrativa do CEAPG, Fabiana Paschoal Sanches de Moura, quem sempre teve muito respeito e carinho comigo, e aos pesquisadores André Lerner e Otávio Prado cujos trabalhos também me fizeram crescer como pesquisadora.

2. Introdução

Nas últimas três décadas, o estudo sobre o chamado setor das organizações sem fins lucrativos, ou terceiro setor, se tornou muito relevante, devido, principalmente, à dimensão econômica que ele apresenta, à valorização da associação de pessoas e ao interesse teórico que ele suscita, uma vez que há necessidades de reestruturação do Estado e crescimento da importância da questão social (CABRAL, 2007, p. 1 e p. 2).

O termo Organização Social (OS) é um dos conceitos que também se encontra na confusão de significados existentes entre Terceiro Setor, Sociedade Civil e setor sem fins lucrativos. Por esse motivo, iniciaremos o presente relatório, tentando diferenciar esses conceitos.

Neste imbróglio, encontramos as Organizações Sociais, que surgiram na onda da Reforma do Estado brasileiro, nos anos 90. Estudá-las é importante por, pelo menos, dois motivos: primeiro, porque se trata de um modelo organizacional inusitado, que reúne uma complexa parceria entre organizações dos três setores - público, privado e sem fins lucrativos. Como teremos oportunidade de explicar adiante, em detalhes, uma Organização Social nasce de um contrato de parceria entre o Estado com uma organização sem fins lucrativos com experiência prévia no campo em questão como saúde, cultura e educação. Tal organização faz a gestão dos recursos públicos segundo uma lógica empresarial, pautada por eficiência e controle. Não há necessidade de recorrer a procedimentos característicos da gestão pública, como licitações. Os gestores tomam decisões sobre o uso dos recursos públicos e prestam contas ao Estado, por meio de indicadores de desempenho. Trata-se, portanto, de um modelo organizacional que já nasce misturando lógicas e premissas que nortearão as decisões ao longo do processo de gestão.

O segundo motivo para escolhê-las como objeto de estudo reside no fato de se tratar de fenômeno recente, uma vez que elas surgiram no Brasil, em 1998, na esteira das Reformas do Estado, promovidas pelo primeiro governo de Fernando Henrique Cardoso, orquestradas pelo então Ministro da Fazenda, Luiz Carlos Bresser Pereira. Temos um bom momento para investigação, já que há histórico suficiente para analisar a performance e conhecer as visões prós e contras à institucionalização deste modelo organizacional. É uma forma mais recente que o governo optou para proporcionar mais oportunidades à população no que diz respeito à educação, desenvolvimento tecnológico, cultura, saúde, pesquisa científica e meio ambiente, e, justamente por ser recente, ainda há lacunas entre seu conceito e sua prática que precisam ser pesquisadas e analisadas.

O objetivo geral deste trabalho de pesquisa é investigar as características deste modelo organizacional. Como funcionam as Organizações Sociais na prática? Quais são seus prós e contras? Como dito, trata-se de um modelo

híbrido, que envolve, em uma mesma organização, aspectos afeitos à gestão de organizações públicas, privadas e sem fins lucrativos. Públicas, porque elas existem para gerir recursos públicos e atender a população em geral. Consequentemente, os gestores tem que estar alinhados às políticas públicas nas respectivas áreas de atuação. Privado, porque a gestão é feita fora dos parâmetros do direito público, vigendo uma lógica corporativa e mercantil. Sem fins lucrativos, ao tempo em que a parceria acontece entre Estado e organização da sociedade civil que se dedica a uma causa ou trabalho social, tendo nele notória experiência. É o caso, por exemplo, das entidades religiosas e filantrópicas que estão à frente de grandes hospitais na cidade de São Paulo, como Santa Catarina, São Camilo, Irmãs Marcelinas, entre outras.

Pretendemos como contribuição, o avanço do conhecimento sobre gestão em modelos híbridos, que envolvem diferentes racionalidades (RAMOS, 1989), estando numa esfera ainda nebulosa e mal conhecida chamada público não estatal.

Uma perspectiva crítica e problematizadora dos prós e contras deste modelo de organização leva-nos a questionamentos do seguinte tipo:

- a) Como as características do modelo de gestão das organizações sociais podem realmente aumentar a eficiência no uso do recurso público? Este é o argumento dos principais defensores do modelo.
- b) Até que ponto os sistemas de indicadores e metas que amparam o contrato de parceria entre Estado e a organização sem fins lucrativos são eficazes em garantir que o desempenho da OS seja em prol do bem estar da sociedade?
- c) São realmente eficazes as formas de controle do Estado ou, como dito pelos críticos do modelo, trata-se apenas de uma nova forma de privatizar o Estado? Fatores de controle do governo neste sistema – a serem atingidas pelas OS – são formas eficazes e transparentes de se medir e mostrar resultados?

Esse tema é importante, uma vez que ainda são poucos os estudos e pesquisas nesse campo e porque diz respeito a uma nova forma de gestão pública que envolve, portanto, a população em geral. Já que, no Brasil, ainda há muitos déficits no que tange a atender a demanda de forma mais eficiente e com maior igualdade, entender esse modelo atual é fundamental, para que possamos visualizar a possibilidade de melhora, ou o contrário, da provisão de serviço público.

Além disso, os contratos de gestão são diferentes entre municípios, estado e federação, conseqüentemente, seus modelos de gestão também, mais uma importância de se estudar esse assunto.

Para que o objetivo proposto seja atingido de forma consistente, serão incluídos autores e depoimentos de atores sociais com múltiplas perspectivas sobre o tema – prós e contras ao modelo de OS.

3. Trabalho de Campo: Desafios e Esclarecimentos

Considerando o escopo de um trabalho de iniciação científica, optou-se pela estratégia do estudo de caso como forma de realizar adequadamente um estudo exploratório. Dois casos serão aqui descritos e analisados: um em organização social de cultura e o outro, de saúde, ambos no município de São Paulo. Entretanto, foi necessário realizar algumas mudanças em relação à proposta inicial, contida no Projeto de Pesquisa, que precisamos formalizar.

1) Com relação à organização social na área da cultura, o Projeto Guri foi contatado diversas vezes, porém, sem sucesso no andamento da pesquisa. Neste ínterim, descobrimos que o superintendente geral da Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo (OSESP), Sr. Fausto Augusto Marcucci Arruda, é aluno de pós-graduação da FGV-EAESP. Por intermédio do Prof. Mário Aquino Alves, foi feito um contato que resultou em uma excelente abertura para realização da pesquisa naquela organização. Desta feita, optamos pela realização do estudo na OSESP, com o mesmo perfil das propostas feitas originalmente no Projeto. A substituição não implicou em perda nem na qualidade do trabalho, nem nas possibilidades de aprendizagem e desenvolvimento da pesquisadora bolsista;

2) Com relação à organização social na área da saúde, o Hospital Geral de Pedreira (HGP) foi escolhido e proposto no Projeto em função de sua importância e destaque como hospital público de referência, inclusive internacional. Adicionalmente, na ocasião da elaboração do Projeto já havia contatos com profissionais que trabalham na Associação Congregação de Santa Catarina, filantrópica responsável pela gestão do HGP. Entretanto, dois fatos determinaram extremas dificuldades na continuidade destes contatos e acesso ao HGP para realização da pesquisa. Primeiro, ocorreu a morte do antigo Secretário de Estado da Saúde, José Barradas, em julho de 2010. Este fato tem sido relatado como o estopim de mudanças, não só de pessoas, mas também de propostas e ideias sobre a gestão pública da saúde no Estado. Barradas sempre foi identificado como um líder que promoveu e defendeu a ideia e a presença das Organizações Sociais da Saúde (OSS) como parte importante do Sistema Único de Saúde (SUS). Sua morte deu força a opositores desta e de outras iniciativas relacionadas à sua gestão. Com ela,

começou um movimento de obstacularização ao trabalho das OSS, com corte de orçamento e ameaças de revisão de contratos e indicadores. As dificuldades aumentaram e os obstáculos cresceram com a mudança no governo estadual, ocorrida no começo de 2011, que implicou na ascensão de líderes que promoveram mudanças drásticas na relação entre as filantrópicas e o Governo do Estado de São Paulo. Cortes no orçamento são, atualmente, um fato real e as dificuldades de acesso ao novo Secretário tornaram o ambiente organizacional de todas as OSS, inclusive o HGP, tenso e inóspito para trabalhos de pesquisa. Por esses motivos, um caso substituto, na área da saúde, foi identificado, possibilitando a continuidade de estudo de dois casos como proposto no Projeto.

O caso escolhido, então, foi o SEDI 1, Serviço Estadual de Diagnóstico por Imagem 1, que, assim como o HGP, também é gerido pela Congregação de Santa Catarina. O maior contato conseguido foi com a diretora executiva e grande influenciadora na implementação dessa OS, Miriam Blom, entrevistada fundamental para o desenvolvimento deste caso.

4. Referencial Teórico

Devido à complexidade do assunto em relação à conceituação das organizações da Sociedade Civil e, em específico, as organizações do Terceiro Setor, foi decidido que se começasse a pesquisa, tentando diferenciar, de forma sucinta, justamente esses dois termos, que são os mais relevantes neste contexto, para depois poder focar no conceito de Organização Social.

4.1. Sociedade Civil

Segundo Cabral (2007), a sociedade civil é o conjunto de cidadãos que se distingue do Estado e do mercado e cujas organizações possuem autonomia em relação a eles.

O uso frequente desse termo começou a partir da década de 1990, com esse conceito e características mencionadas (CABRAL, 2007). As organizações não-lucrativas são uma parte do todo que é a Sociedade Civil, na qual se incluem também as organizações com fins lucrativos, ou seja, a Sociedade Civil é um termo mais amplo que não contém apenas o setor público não-estatal (ALVES, 2002).

Para Spink (2000), citado por Alves (2002), a sociedade civil é concretizada no nosso cotidiano, na nossa vivência, ou no que ele chama de *lugar* nos estudos organizacionais, ou seja, onde se constroem os sentidos da ação social e onde

também há disputas de poder em âmbitos municipal, intramunicipal, intermunicipal ou microrregional.

O esquema (Figura 1) no anexo I, elaborado pela autora, foi feito a partir de leituras e interpretações, com o intuito de dar visibilidade ao todo do que é Sociedade Civil.

4.2. Terceiro Setor

O termo Terceiro Setor muitas vezes é associado a ONGs ou a entidades de caridade, e até confundido com o terceiro setor da economia, chamado de setor terciário ou setor de serviços (ALVES, 2002). Além disso, o tripé – Estado, Mercado e Sociedade Civil – é levado em consideração, quando se estuda sociedades nacionais e, normalmente, coloca-se o Terceiro Setor como sinônimo de Sociedade Civil (WANDERLEY, 2007), citado por Cabral (2007).

Esse termo surgiu nos anos 1970, na literatura norte-americana, com o conceito de ser um setor da sociedade na qual atuam organizações sem fins lucrativos, com o objetivo de fornecer bens e serviços públicos (SMITH, 1991), citado por Alves (2002).

Contudo, nos anos 1980, esse termo passou a ser considerado como o “setor não-lucrativo”, dando-lhe uma imagem negativa: “toda atividade sem fins lucrativos é, de alguma maneira, uma forma desviante de empreendimento comercial” (LOHMANN, 1989, p. 367).

O renascimento do termo se deu com a Pesquisa internacional do *Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, divulgando-o mundialmente por meio de seminários, com o objetivo de “preencher as lacunas do conhecimento” sobre todas as organizações que fazem parte do guarda-chuva Terceiro Setor (SALAMON e ANHEIER, 1997, xi), citado por Alves (2002), além de mensurar seu impacto nas economias nacionais e, assim, poder torná-lo mais visível (ALVES, 2002).

“Revolução associativa” foi o termo utilizado por Salamon (1994), citado por Alves (2002), para apresentar fenômenos que contribuíram para o aumento das ações de cunho associativo e diminuição do papel do Estado, e termo que fez nascer a ideia de “guarda-chuva” ao conceito de Terceiro Setor, como pode ser visto na Figura 1, uma vez que há “diferentes modalidades de ação e formas de organização” que se preservam e não se misturam (ALVES, 2002, p. 40).

Para Cabral (2007, xi), o Terceiro Setor é o “campo intermediário que se relaciona com o Estado, o mercado e a comunidade, para o provimento de bens comuns de proteção social”. Ele é composto por organizações privadas, sem fins lucrativos, cuja missão é intervir na sociedade, coexistindo nelas

“diversas racionalidades, discursos e recursos provenientes da relação com o Estado, o mercado e a comunidade”.

Segundo Powell e Friedkin (1987), citado por Alves (2002), as organizações do Terceiro Setor são mais suscetíveis a mudanças do que as organizações lucrativas, pois, como são mais dependentes de recursos externos e, portanto, da política e economia, que são mutáveis, elas tendem a ser mais flexíveis. Além disso, Alves (2002) acrescenta que, pelo fato de conhecerem as realidades mais de perto, elas podem ver outros modos de gestão e então conseguem se adaptar mais facilmente, aprendendo a não ficarem limitadas por instrumentos de avaliação, os quais são bastantes e constantes nas instituições com fins lucrativos.

A gestão das organizações do Terceiro Setor depende de demandas sociais e de espaços públicos que se publiciza, ou seja, que tenham a “natureza participativa e de disponibilidade dos instrumentos, para usufruto de bens e serviços”. A publicização, segundo Wanderley (2000), citado por Cabral (2007), “garante o caráter de representatividade das ações, em relação aos seus sujeitos públicos”. A função da gestão dessas organizações é servir de “instrumento interlocutor das especificidades da demanda” que recoloca no espaço seu público constituinte, formado por instituidores, funcionários, voluntários, doadores e público-alvo (CABRAL, 2007, p.3 e p.7).

4.3. *Organização Social (OS)*

As organizações sociais são instituições privadas sem fins lucrativos, com interesses públicos e, portanto, fazem parte do guarda-chuva do Terceiro Setor, o qual é um dos membros da Sociedade Civil. Possuem essa qualificação apenas as entidades que se enquadram aos critérios da Lei Federal nº 9.637 de 15 de maio de 1998, de criação das OS, entre eles: possuam atividades direcionadas à educação, à pesquisa científica, ao desenvolvimento da tecnologia, ao meio ambiente, à cultura e à saúde; comprovem seu registro quanto à natureza social de seus objetivos, à finalidade não-lucrativa, à previsão em ter um conselho de administração e uma diretoria, à obrigatoriedade da prestação de contas à União, etc.; e tenham aprovação do Ministro da área de atividade ou do titular do órgão supervisor e do Ministro de Estado da Administração Federal e Reforma do Estado (BRASIL, 1998).

Com o objetivo de ampliar o atendimento de serviços públicos aos cidadãos, devido às falhas de Estado em suprir tudo o que é demandado, as organizações sociais foram instituídas, segundo os princípios do governo, com o intuito de aumentar, não só a qualidade, mas também a quantidade desses serviços a um custo baixo para o Estado. Este, por meio de um contrato de

gestão, fornece recursos orçamentários às entidades, e estas administram os serviços, a instalação e os equipamentos do Poder Público. A organização social é considerada, portanto, de acordo com Plonski e Alcoforado (2007), uma relação de parceria entre o Estado e a sociedade que facilita o controle social, devido à abertura que é dada, nas assembleias gerais e conselhos de administração, à participação dos beneficiários envolvidos, possibilitando, assim, maior espaço à democracia. Entretanto, é importante ressaltar que há autores que não a considera parceria, mas uma prestadora de serviço para o Estado.

Essas organizações, por não serem estatais e, portanto, possuírem uma gestão mais próxima ao setor privado, trazem o que alguns chamam de vantagens, como: contratar funcionários nas condições de mercado (sem licitação); adotar normas próprias para os processos de compra e elaboração de contratos; possuir maior flexibilidade na execução de seu orçamento e autonomia maior do que se estivessem vinculadas ao Estado (PLONSKI e ALCOFORADO, 2007). Por outro lado, recebem críticas veementes como sendo formas mascaradas de privatizar os serviços do Estado, suprimindo processos importantes para a transparência, como é o caso das licitações públicas para compras de produtos, serviços e suprimentos.

É preciso deixar claro que as organizações sociais são diferentes das organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIP), pois estas são entidades do terceiro setor que não possuem contrato de gestão com o governo, além de ser vedada a participação pública nos Conselhos. Cada uma é regida por legislações específicas e possui atuações diferentes (PACHECO, 2005). Segundo o artigo 2º, inciso IX da Lei das OSCIP de 1999, “Não são passíveis de qualificação como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, ainda que se dediquem de qualquer forma às atividades descritas no art. 3º desta Lei: IX – as organizações sociais” (BRASIL, 1999).

4.3.1. Contextualizando o surgimento das organizações sociais

A Nova Gestão Pública (NPG)¹ surgiu de uma necessidade mundial e cujo primeiro passo foi dado pela Inglaterra na década de 1980. Essa ideia foi se desenvolvendo até a concepção atual de que, na gestão pública, o Estado deve ser mínimo, ou seja, a participação do Estado como executor de políticas

¹ Nome dado ao conjunto de elementos que compuseram a ideia de uma nova forma de administração pública, no final do século XX, em um contexto de necessidade de reforma nesta área, não só nacional, como internacional. Segundo Erkens (2010), o conceito de NGP traz o cidadão num papel diferente, de súdito a cliente, como cidadão autoconsciente que vive em uma sociedade igualitária e democrática. Além disso, entre esses elementos que a compõe estão: maiores oportunidades de a população obter bens e serviços e com qualidade, maior transparência, menos gastos públicos, maior eficiência e maior respeito para com os cidadãos.

públicas não deve ser única nem majoritária e que, dessa maneira, poderia se combater a administração burocrática a qual trouxe “buropatologias” (expressão de Gerald Caiden, Ph.D em Economia e Ciência Política da Faculdade de Londres, professor e pesquisador, cuja área de interesse é a administração pública, sendo que é mais conhecido por seu pioneirismo nos estudos de reforma administrativa), como baixa eficiência, menor agilidade e falta de transparência na administração pública. Esse “Estado mínimo” nos remete ao fato de que o ele é ainda um responsável último na política pública, com a função de apenas financiar e regular a prestação do serviço público (ABRUCIO, 2006) – “público” por ser o serviço dirigido à população em geral e sustentado com dinheiro do governo.

Em particular, no Brasil, em meados da década de 1990, surgiu uma oportunidade para que o Estado mudasse seu perfil, devido à necessidade de reforma, passando da concepção de um Estado social-burocrático para um Estado social-liberal. Segundo Bresser Pereira e Cunill Grau (1999), o primeiro buscava garantir os direitos sociais e o desenvolvimento econômico por meio de um sistema formal e impessoal, com a utilização de servidores públicos, em que o corporativismo acabou predominando e o burocratismo tornando o sistema ineficiente. E o último, ao contrário, surgiu como financiador de serviços prestados por organizações públicas não-estatais, mudando seu papel de executor direto do desenvolvimento social e econômico para apenas promotor e regulador, mas que tornou o sistema mais democrático, uma vez que suas atividades estão diretamente sob controle social.

Ainda que regida pelo direito privado, essas organizações públicas não-estatais são assim denominadas, porque estão voltadas ao interesse público, não têm fins lucrativos e não fazem parte do aparelho do Estado. Um dos objetivos é ter um sistema mais eficiente, já que com essas organizações há um ambiente de competição – conquistar ampliação dos direitos sociais – e flexibilidade na estimativa dos serviços (de educação, saúde, assistência social, cultura), e, como consequência, poder construir um Estado mais fortalecido, mais desenvolvido e menos injusto. (BRESSER PEREIRA e CUNILL GRAU, 1999).

Basicamente, as organizações sociais surgiram como uma nova forma de provisão dos serviços dentro da proposta básica do modelo mundial da Nova Gestão Pública: flexibilizar a administração pública e aumentar a *accountability* (transparência). Esse modelo tem por objetivo atacar dois males da burocracia: excesso de procedimentos e a pouca responsabilidade que os burocratas têm frente à sociedade e ao sistema político (SANO e ABRUCIO, 2006). O cerne, portanto, da proposta das organizações sociais está na entrega de resultado, por meio de um modelo de gestão cuja operacionalização está voltada à produção de metas e indicadores construídos e avaliados política e tecnicamente (ABRUCIO, 2006).

O tipo de qualificação exigida para entidades passarem a ser organizações sociais foi proposto em 1995, quando ainda existia o Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado (Mare). Ele foi aprovado pela Câmara da Reforma do Estado no mesmo ano, mas só em 1998 que a Lei 9.637, já mencionada, instituiu as organizações sociais (BARBIERI, 2008).

As organizações sociais, que estão no setor público não-estatal, foram criadas com a estratégia de publicização, visando aumentar a eficácia, a qualidade e a quantidade dos serviços de interesse público, atendendo melhor aqueles que Luiz Carlos Bresser Pereira chamou de cidadãos-cliente ou cidadãos-usuários. (BARRETO, 1999).

Por outra visão, as OS foram criadas em um contexto de reforma administrativa neoliberal e, portanto, sob a ótica do Estado “mínimo”, em que as áreas comuns de atuação dele, como educação e saúde, poderiam passar para a iniciativa privada (BARBIERI, 2008). Isso, para alguns estudiosos ou envolvidos no assunto, é fator de discordância sobre a criação das organizações sociais.

Para o então Ministro Bresser Pereira, quem foi um dos maiores responsáveis pela criação das OS, estas fariam o Estado mais democrático, mas sem o intuito de o Estado ficar sob o controle da sociedade e sim de privatizá-lo mais (palavra utilizada no sentido de “publicização”), até mesmo nas áreas mais elementares do Estado, como a saúde (BARBIERI, 2008), proporcionando maior participação ao público constituinte nas decisões de gestão.

Entretanto, para Zugno (2003), citado por Barbieri (2008), a proposta das OS, originada na reforma do Estado, não valoriza a democracia e, por sua vez, a inclusão social; mas, sim, foi “um subterfúgio privatista de monopólio do Estado pelos particulares detentores do grande capital financeiro” (BARBIERI, 2008, p.112).

Nos últimos anos, está em questão a constitucionalidade das organizações sociais, pois a contratação de entidades privadas com esta qualificação é feita sem licitação o que levou, em 2006, o Ministério Público Federal alegar que isso promoveria a privatização dos serviços públicos de São Paulo. (OESP, 2006).

Segundo Barbieri (2008), o temor tem por base o preceito da Lei 9.637/98 das OS que diz que “a transferência de serviço público não é antecedida por licitação, mas por mera qualificação da entidade civil interessada como organização social pela Administração”. Assim, essa Lei que as regulamentam “é considerada inconstitucional por ferir frontalmente o art. 175 da Constituição Federal, o qual determina que a prestação de serviços públicos, quando não desempenhada diretamente, será feita por meio de concessão ou permissão, sempre por licitação”. Também se diz inconstitucional a forma como as organizações sociais são libertadas, que é de forma burocrática tradicional, como o “controle externo do Poder Legislativo conduzido pelo Tribunal de

Contas, contrariando, portanto, os arts. 37 e 70 da Constituição Federal” (BARBIERI, 2008, p.111 e p.112).

4.3.2. O contrato de gestão das organizações sociais

Como o objeto de estudo desta pesquisa são os modelos gerenciais de OS, o estudo do contrato de gestão é importante, uma vez que é por meio dele que se regem as regras de gestão entre os parceiros da instituição. Segundo Di Pietro (2005), o contrato de gestão deve especificar o programa de trabalho proposto pela OS, estipulando metas e prazos de execução, além de critérios objetivos de avaliação de desempenho com indicadores de qualidade e produtividade. Pelo contrato, a execução das atividades é feita pela OS e a supervisão pelo governo, por meio do controle de resultado.

A Nova Gestão Pública veio caracterizada como um conjunto de contratos: voltados ao ambiente interno, uma vez que são baseados em indicadores e metas previamente definidos para controle de desempenho, e ao ambiente externo, pois por meio dele a provisão direta dos serviços é repassada aos agentes privados. Com essa contratualização é que se forma o espaço público não estatal de Bresser Pereira, ou seja, a provisão não é feita pelo Estado, mas este se responsabiliza e garante a qualidade do serviço frente à população (ABRUCIO, 2006).

Diferentemente das OSCIP (Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público), que mantêm uma relação com o governo por meio de convênio, as organizações sociais com as suas Secretarias de Estado da área referente, por exemplo, Fundação OSESP e Secretaria de Estado da Cultura, se relacionam por meio de um contrato de gestão.

Este contrato é feito por ambas as partes, conjuntamente, cujo objeto é o fomento e a operacionalização da gestão e execução das atividades e serviços pela contratada, com o objetivo de atingir o fim com eficácia e qualidade requeridas. No caso da Fundação OSESP, o fim é prover a cultura, por meio da música, à sociedade.

Os principais itens de um contrato de gestão são:

- Programa de Trabalho e Metas, referente a obrigações e direitos de ambas as partes, à organização e aos critérios de avaliação;
- Sistema de Pagamento, com relação a orçamento e cronograma de desembolso;
- Sistema de Despesa com Pessoal, relacionado a limites e critérios;
- Inventário e Avaliação dos Bens Móveis;

- E Termo de Permissão de Uso. O tempo em que o contrato vige varia de OS para OS, podendo ser quatro anos ou até dez anos com direito à renovação.

5. Metodologia

A natureza da pesquisa é qualitativa e exploratória. O propósito é conhecer, não só o contrato de gestão que dá forma às organizações sociais, mas também investigar como este modelo organizacional acontece na prática, dos diversos atores sociais envolvidos. Por isso, a estratégia de pesquisa escolhida é o método do caso. O trabalho envolve pesquisa de campo, bibliográfica, documental e webgráfica. As entrevistas e os documentos serão analisados por meio da análise de conteúdo, reduzindo a complexidade de um conjunto de textos e permitindo não só descrições numéricas, mas também interpretação de tipos, qualidades e distinções (BAUER, 2002).

Foram realizadas as seguintes entrevistas:

- Regina Pacheco, professora e coordenadora do Departamento de Gestão Pública da FGV-EAESP e membro da equipe do então Ministro da Reforma do Estado, Luis Carlos Bresser Pereira;
- Fausto Augusto Marcucci Arruda, Superintendente Geral da OSESP;
- Mário Aquino Alves, Professor Associado do Departamento de Gestão Pública da FGV-EAESP;
- Caio Cardoso, funcionário da Secretaria da Cultura;
- Darrin Coleman Milling, músico titular, ocupa o cargo de trombone baixo solista na OSESP, e é Membro do Conselho de Administração dessa instituição;
- Álvaro Escrivão, médico, coordenador do Grupo Técnico de Informação em Saúde da Associação Brasileira de Pós-graduação em Saúde Coletiva – Abrasco, membro da Rede Interagencial de Informações para a Saúde – Ripsa, da OPAS (Organização Pan-Americana da Saúde) e Ministério da Saúde, Professor da FGV-EAESP;
- Horácio Lafer Piva, Membro do Conselho de Administração da OSESP;
- Miriam Blom, diretora executiva do SEDI 1, OS ligada à Associação Congregação de Santa Catarina em São Paulo;
- Marconi Bonavolonta, coordenador administrativo financeiro do SEDI 1.

Com Regina e Darrin, duas entrevistas foram feitas, e com Fausto, três, com o objetivo de concretizar conceitos, tirar algumas dúvidas e fazer novas perguntas que surgiram durante a elaboração da pesquisa. Com os outros seis entrevistados, apenas uma foi realizada.

6. Pesquisa Empírica Estudo de Caso 1: Fundação OSESP

6.1. Histórico da Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo (OSESP)

Em 13 de setembro de 1954, a Lei Estadual nº 2.733 criou a OSESP e, com o Decreto nº 44.553 de 19 de fevereiro de 1965, foi aprovado o regime interno da OSESP pelo então governador do Estado, Adhemar Pereira de Barros. As principais características desse decreto que valem ser destacadas para a presente pesquisa são as descritas nos artigos 3º e 4º, que falam da composição artística, administrativa e instrumental, e nos artigos 5º, 7º, 9º, 13, 15, 17, 19, 21, 23 e 25, que falam da forma como os membros artísticos e administrativos são contratados (ver anexo II) (site JUSBRASIL).

Segundo o site da OSESP (www.osesp.art.br), a instituição foi dirigida, nos primeiros anos, pelo maestro Souza Lima e pelo italiano Bruno Roccella. Mais tarde, estes foram sucedidos pelo maestro Eleazar de Carvalho, que esteve à frente da Orquestra por 24 anos e desenvolveu grandes atividades como “temporadas regulares no Teatro Cultura Artística, transmissões pela TV Cultura, turnês nacionais e a realização dos concursos Jovens Solistas da OSESP e dos Concertos para a Juventude”. Nos últimos anos de sua direção, houve muitas privações e, antes de seu falecimento, ele deixou um projeto de reformulação da OSESP.

Vinte anos após a criação da OSESP, a orquestra foi formada, porém não em conformidade à composição artística do decreto de 1965, tanto em número de músicos em cada categoria (art. 3º), como em número de categorias (de 21, há 18), como se pode ver no anexo III, comparando-a com o artigo 4º descrito no anexo II.

A orquestra passou por uma crise, em 1975, quando os músicos viam o término de seus contratos, sem a possibilidade de substituição e, portanto, a possibilidade de fechamento da Sinfônica. Havia pontos negativos como o número inferior de músicos (54 ao invés de 91 que deveria ter) e salários baixos, apesar de a orquestra ter feito um número excelente de concertos tanto em São Paulo quanto no Interior. Entretanto, já havia planos em estudo para salvá-la da crise (OSESP. Jornal da Tarde, 1975).

Em 1997, o maestro John Neschling assumiu como diretor artístico da OSESP, juntamente com o diretor adjunto, Roberto Minczuk, os quais foram escolhidos pelo secretário da Cultura e pelo governador do Estado de São Paulo, na

época, Mário Covas, e então deram continuidade e amplitude ao projeto de Eleazar: abriram-se testes para músicos no Brasil e no exterior; elevaram-se os salários e houve melhora nas condições de trabalho (OSESP).

A Sala São Paulo, inaugurada em 1999, é a sede da OSESP e onde ocorrem os mais importantes concertos e eventos do Brasil. Projetado em 1925, esse lugar era o edifício da Estrada de Ferro Sorocabana, “marcado pela sobriedade dos ornamentos e detalhes do estilo Luís XVI”, em uma época em que a cidade de São Paulo via seu crescimento urbano. Em 1997, a Secretaria da Cultura assume seu controle, transformando-o no Complexo Cultural Júlio Prestes, contribuindo para a revitalização da região. Ela é, desde então, o marco da cidade (ver anexo IV) (OSESP).

O ano de 2005 foi divisor de águas para a Orquestra Sinfônica. Houve a criação da Fundação OSESP, com Fernando Henrique Cardoso à frente do Conselho de Administração. A Fundação OSESP foi o nome dado à organização social que gerencia a OSESP e a Sala São Paulo em parceria com a Secretaria de Estado da Cultura, por meio de um contrato de gestão. Esse fato é um marco, porque se colocam em ação novas formas de gestão, como será visto no subitem 6.3.

6.2. *Trabalho de Campo*

Ao lado de Luiz Carlos Bresser Pereira, a entrevistada Regina Pacheco foi uma das influenciadoras pela implementação das organizações sociais, na época da Reforma do Estado no Brasil, na metade da década de 1990. Assim, seus argumentos são todos voltados à necessidade de que se teve em criar organizações com a finalidade de aumentar a qualidade e a eficiência de serviços públicos, por isso, o surgimento das OS. Além disso, segundo ela, a transparência e a maior autonomia dessas organizações têm dado maiores resultados em desempenho desde sua criação, o que vai ao encontro da observação feita, pelo superintendente da OSESP, de que o sistema de OS realmente funciona nesta instituição e o desempenho desta em relação ao que era antes melhorou bastante.

Entretanto, ao contrário desses pensamentos, surge, dentre os entrevistados, a ideia de que as OS são uma forma de o Estado “fugir” de atividades que são de sua responsabilidade, principalmente, de fugir de seu papel de executor e não ficar como mero regulador ou facilitador.

Segundo Fausto, um dos motivos do surgimento da Fundação foi porque, como antes era o Estado que contratava os próprios músicos, ele não tinha os instrumentos necessários para isso o que acabava ocorrendo de forma precária. Tornando-se OS, a OSESP tem um dispêndio com pessoal com mais

regularidade, uma vez que ela mesma contrata e gerencia, por meio de um controle organizacional – há um limite com gasto de pessoal (máximo de 90% do valor do contrato) – e o Estado gasta menos, pois antes financiava 100% a OSESP. Fausto defende a ideia de que “o Estado deve se concentrar no que sabe fazer bem”.

Darrin Milling, o músico titular entrevistado da OSESP, também nos relatou que, entre os anos 1998 e 2005, o contrato entre a Secretaria da Cultura e os instrumentalistas (na época, eles eram considerados da APOSESP – Associação dos Músicos Profissionais da Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo) era feito por prestação de serviços, e, portanto, os vínculos empregatícios não pareciam interessar para o governo e os salários fornecidos aos músicos tinham como comprovante um simples recibo ou extrato bancário de pagamento.

Por isso, em meados de 2000, houve uma Medida Provisória questionando a contratação dos músicos, que não eram considerados públicos (não eram concursados) e também pela falta de mecanismos do Estado para gerenciar a OSESP de maneira satisfatória. Criou-se, então, a Fundação OSESP.

Uma das notícias em alta hoje que envolvem a OSESP é a questão do pedido de ação trabalhista contra essa organização pelo ex-diretor artístico, o Maestro John Neschling, pois ele fora demitido via notificação por e-mail, em 2009, do cargo em que estava desde 1997. No momento, ele perdeu a causa e, portanto, a indenização de R\$ 4,3 milhões que poderia receber, mas ainda o processo não está finalizado (site G1, 27-maio-2011).

Conforme disposto no Relatório anual de compromisso social da OSESP (2008, p. 45), com a Reforma Gerencial do Estado, este “passa de executor a regulador e fomentador das atividades públicas não-exclusivas” e quem as executa são as organizações sociais, por meio do contrato de gestão. Assim, o que se ganha é “a profissionalização da gestão, a desburocratização e a introdução de controles qualitativos e quantitativos de cumprimento de metas contratadas. Fiscalizam-se mais os resultados do que a forma”, características importantes no fornecimento de qualidade de serviços à sociedade, segundo Regina Pacheco.

Segundo Barbieri (2008), os critérios em relação à qualificação de entidades como organizações sociais não estão bem definidos na prática o que também foi argumentado por um de nossos entrevistados. Além disso, ainda este entrevistado põe em dúvida quanto aos indicadores adotados para avaliar o desempenho das OS, pois os acha muito superficiais, e quanto às metas, já que são feitas conjuntamente (Estado mais a instituição gestora), possibilitando influências de uma à outra e vice-versa.

Um desses indicadores superficiais comentado é a satisfação das pessoas que assistem às apresentações, feita pela empresa de pesquisa de mercado IBOPE (Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística), pois se argumenta que isso depende de pessoa para pessoa e que pode ter influência externa, por exemplo, falar que um tal concerto foi muito bom só para não dizer o contrário. Portanto, não seria um bom indicador para medir o desempenho da instituição em sua área fim.

6.3. *Construindo um Modelo de Gestão para a Fundação OSESP*

As instituições gestoras das organizações sociais, assim como o poder público, tem seus direitos e deveres definidos por um contrato de gestão. Mas, para cada OS e sua respectiva entidade supervisora, há um contrato diferente. No caso, a Fundação OSESP e a Secretaria da Cultura possuem um contrato de gestão diferente tanto das outras OS da cultura, como, é claro, das de outras áreas de atuação.

Como o modelo gerencial de organizações sociais é o objeto desta pesquisa, vamos tentar formatá-lo, por meio dos estudos do próprio contrato de gestão e pela análise das entrevistas, das observações da estrutura, da administração e Relatórios Anuais de Resultado da Sala São Paulo. Essa formatação compreenderá, então, categoriais que poderá possibilitar uma visualização das características do modelo de gestão da Fundação OSESP.

Tais categorias poderiam ser consideradas a base do modelo organizacional, uma vez que configuram os indicadores que serão a base para controle dos resultados da gestão. São elas:

- Financiamento e aplicações;
- Desempenho;
- Governança corporativa;
- Dificuldades, vantagens e desvantagens da parceria entre OSESP e Estado.

a) Financiamento e Aplicações

Segundo o diretor superintendente, a Fundação OSESP é financiada predominantemente pelo governo, cerca de 70%, por meio da Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo, que são direcionados principalmente à folha de pagamento e instalações. O restante é captado por meio de doações de iniciativas privadas – que está crescendo cada vez mais – e pessoas físicas,

venda de ingressos e CDs, assinaturas, patrocínio, locação de salas entre outros.

De acordo com o Relatório Anual de compromisso social de 2008, a Fundação OSESP teve a colaboração de 40 grandes empresas, sendo:

- 10 patrocinadores: Credit Suisse; Honda; Instituto Votorantim; Itaú Personnalité; Natura; Nokia; Nossa Caixa; Sabesp; Unibanco; e Volkswagen.
- 15 apoiadores: Allianz; Amil Saúde; Autoban; Bauducco; Deloitte; Elucid; GWI Bank; Icec; Johnson Controls; Novelis; Prysmian; Semp Toshiba; Sodexo; Stiefel; Toyota.
- 15 parceiros: AES Eletropaulo; Docol; Hotel Emiliano; Excim; Ibope Solution; Imesp; Hotel Intercontinental; Kimberly-Clark; KPMG; La Casserole; La Fonte; Localiza Car Rental; Lorenzo Merlino; Walter Mancini; Yamaha Musical.

Além de:

- Permutas com 33 veículos de comunicação como a CBN; Folha de S. Paulo e TV Tem (filial da Rede Globo no Interior de SP).

Ainda nesse Relatório (2008, p. 45), fala-se sobre a “busca constante de indicar com clareza as fontes e o destino desses recursos”. A participação de pessoas físicas pode ocorrer de duas formas principais: pelo Programa Sua Orquestra – com contribuições financeiras (vantagem: benefício fiscal da Lei Rouanet e deduzir 100% da contribuição do Imposto de Renda devido, até o limite de 6%) – e pelo trabalho voluntário.

Em 2008, foram vendidos 154.737 ingressos, arrecadando R\$ 4,1 milhões, e obtiveram-se 11.576 assinaturas para a Temporada 2008 e 11.628, para a Temporada 2009.

A Fundação conta com os serviços de auditores independentes, da PricewaterhouseCoopers, que deram parecer positivo às demonstrações financeiras de 2008². No anexo V, estão os gráficos que representam as Demonstrações do Superávit (Exercícios findos em 31 de dezembro).

² Quando foi feita a entrevista com o Fausto Arruda na Sala São Paulo, o Relatório anual de 2009 ainda não estava pronto. Assim, ele me deu apenas os dos anos 2006 (o primeiro, já que se tornou OS em 2005), 2007 e 2008.

b) Desempenho

Ao contrário dos convênios entre governo e sociedade que são mais formais e requerem “notas fiscais”, o contrato de gestão requer apenas resultado de desempenho, cobrado ao final de cada ano fiscal. Por isso, são estipuladas metas a serem atingidas, além de prazos de execução e critérios objetivos de avaliação, por meio de indicadores de qualidade e produtividade.

- Metas e indicadores

As metas são estipuladas em conjunto: organização social da Cultura, que no caso é a Fundação OSESP, e o órgão supervisor do governo, no caso, a Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo. No anexo VI, encontra-se a tabela das metas contratadas e realizadas, e o indicador, referentes ao ano de 2008.

Pela tabela, pode-se perceber que a organização chama de indicador o percentual alcançado, indicando se a meta foi ou não alcançada. No caso do ano de 2008, todos os itens foram ultrapassados em relação à meta contratada, exceto o número realizado de Gincanas Musicais e/ou Fazendo Música e o número realizado de turnês que ficaram iguais à meta contratada. Para Caio Cardoso, o percentual alcançado não é um indicador satisfatório, uma vez que, ao fazer o contrato, colocam-se metas as quais já se sabem, a priori, que serão alcançadas. Apesar dessa visão, as metas contratadas, quando são muito ultrapassadas, podem ser mudadas, aumentando-as.

Além do item “Indicadores e Metas”, o Relatório de Prestação de Contas também contém “Organização Administrativa” em que se diz, para o Exercício de 2008, que “a OSESP conta com diversos mecanismos, regulamentos e sistemas de controle a fim de garantir uma administração eficiente e transparente”; e os itens “Finanças”, “Qualidade dos serviços prestados” e “Critério de avaliação geral do atingimento das metas do contrato de gestão” (OSESP, 2008, p. 58).

Em relação às “Finanças”, o indicador utilizado para a captação de recursos próprios é o *percentual de Receitas Próprias*. Em 2008, a meta contratada de recursos próprios foi 20% e a meta realizada foi de 64%, o que quer dizer que a Fundação está conseguindo captar bastantes recursos fora do contrato de gestão. Para o equilíbrio financeiro, há três indicadores: índice de liquidez seca (2,32 em 2008); Receitas Totais / Despesas Totais (1,16 em 2008); e Despesas com funcionários da área meio / Despesas com funcionários da área fim (0,24 em 2008).

A “Qualidade dos serviços prestados”, ver Gráfico 4, no anexo VII, tem como indicadores índices de Satisfação com os Concertos e de Satisfação com a Sala São Paulo e o Complexo Cultural Júlio Prestes.

Por fim, para o último item dos indicadores, Critério de Avaliação Geral, apenas é dito que “as metas foram atingidas e muitas delas superadas” (OESP, 2008, p. 58).

- Satisfação

A Fundação OESP conta com os serviços do IBOPE para fazer pesquisa de satisfação. Além das satisfações com a Sala São Paulo e com os Concertos da OESP, há também a Avaliação da Imagem dos Programas e a Satisfação com a Qualidade Artística. Dessa maneira, os diferentes tipos de satisfação são considerados indicadores de qualidade e produtividade para essa Organização Social da Cultura.

Novamente, com visão contrária, Caio Cardoso argumenta que satisfação que o IBOPE mede é nada mais, nada menos, que percepção dos usuários, não a qualidade e que, portanto, seria necessário encontrar indicadores mais claros de qualidade e produtividade.

- c) Governança Corporativa

- Composição do Conselho

Existem três Conselhos, com eleições gerais a cada quatro anos: de Administração, Fiscal e Consultivo. O primeiro é composto (já com a recente formação pós-eleição junho/2011)³ pelo Presidente, Fernando Henrique Cardoso; pelo Vice-Presidente, Pedro Moreira Salles; e pelos conselheiros, Alberto Goldman, Darrin Coleman Milling, Fábio Colletti Barbosa, Horácio Lafer Piva, José Carlos Dias, Lília Moritz Schwarcz, Manoel Corrêa do Lago, e Rubens Antonio Barbosa.

³ Houve eleições em junho deste ano, com a entrada, no Conselho de Administração, do ex-governador de São Paulo Alberto Goldman, além de nomes como Fábio Barbosa, José Carlos Dias e Lília Schwarcz, e a saída de Luiz Schwarcz, Pérsio Arida, José Ermírio de Moraes Neto e Celso Lafer. No Conselho Fiscal, não houve mudanças e, no Consultivo, ninguém saiu, apenas entraram Stefano Bridelli e Luiz Schwarcz. O Presidente do Conselho, Fernando Henrique Cardoso, renovou o contrato e permanecerá neste cargo até 2013. A divulgação dos nomes ocorreu apenas no início de agosto (Fonte: Veja Online, 05 de agosto de 2011, por Lauro Jardim).

Segundo o artigo 8º do Estatuto da Fundação OSESP, o Conselho de Administração é o “órgão máximo de deliberação e orientação” da Fundação e seu papel, ainda segundo o Estatuto, está descrita no anexo VIII. Ele deve ser constituído de, no mínimo, 10 membros e, no máximo, 20, sendo que:

- 55% devem ser instituidores da Fundação OSESP;
- 35% são “eleitos pelos demais integrantes do Conselho de Administração, dentre pessoas de notória capacidade profissional e reconhecida idoneidade moral;
- 10% são eleitos pelos empregados da organização.

O Conselho Fiscal é composto por Jânio Francisco Ferrugem Gomes, Mário Antonio Thomazi e Miguel Sampol Pou. E, por fim, o Conselho Consultivo é composto por Bolívar Lamounier, Carlos Vogt, Daniel Feffer, Eliana Cardoso, Luiz Roberto Ortiz Nascimento, Luiz Schwarcz, Marcos Mendonça, Maria Bonomi, Ricardo Tacuchian e Stefano Bridelli.

d) Dificuldades, vantagens e desvantagens da parceria entre OSESP e Estado

Segundo a entrevista feita com o Fausto Arruda, uma das dificuldades encontradas pela Fundação OSESP é em atingir as metas estipuladas, apesar de todas, como visto, tivessem sido, no mínimo, igualadas. Dessa maneira, algumas delas, às vezes, acabam sendo renegociadas. Além disso, há o problema de quando ocorre mudança de secretário da Cultura (em outras áreas isso também é comum), uma vez que esse fato acaba modificando algumas ações que já estavam sendo tomadas ou planejadas.

As vantagens, segundo a opinião de alguns entrevistados, são a transparência, eficácia e maior regularidade de contratação de pessoal que a OSESP, como OS, possibilita. Porém, segundo outros, isso ocorre hipoteticamente, pois a vivência cotidiana revela justamente o contrário: falta de transparência – não se mostra a verdade mesmo – e a complexidade que se tornou a OSESP como OS.

A principal desvantagem da formação da OS detectada, durante a pesquisa, foi por meio do discurso de um dos entrevistados, pois, segundo ele, estando a Fundação entre a própria OSESP e seus investidores (governo, pessoas jurídicas e físicas), a possibilidade de divergência quanto ao destino dos recursos públicos é maior. Além disso, na visão dos músicos, segundo Darrin, o fato da OSESP ter se tornado OS não fez diferença na performance deles em si e que antes, por ter um raciocínio e cultura mais norte-americanos, ele acha que a OSESP, integrada com a burocracia do governo, trazia mais

transparência administrativa e jurídica, além de maior controle do governo, o que para ele é algo bom para a sociedade.

Dito isso, ainda há aquelas vantagens já mencionadas, como maior autonomia em relação a contratações, profissionalização da gestão, desburocratização (que na cultura brasileira é considerada uma melhoria na eficiência) e à existência de controles qualitativos e quantitativos de cumprimento de metas contratadas. Esses fatores se apresentam na teoria e na prática, independentemente se são eficientes e eficazes ou não.

6.4. Relação com a Secretaria Estadual da Cultura

Nessa categoria também existe discordância entre os entrevistados. Para alguns, a relação que a Fundação OSESP tem com a Secretaria da Cultura é de parceria. Porém, outros alegam que o governo considera as organizações sociais como prestadoras de serviços, apesar de se colocarem algumas ressalvas ao se dirigir à Fundação OSESP, pois esta, por ser uma organização social mais “grandiosa”, “representativa”, “elitista” e “de destaque” (palavras utilizadas por um dos entrevistados), há uma relação melhor com a Secretaria da Cultura. Argumenta-se, então, que isso ocorre, porque há interesses, ou seja, há uma parceria com aquelas mais vistas à população; e que as pequenas OS, principalmente da Cultura, são meras prestadoras de serviço ao governo.

Com o estudo deste caso, puderam-se perceber as várias visões de uma organização ou de um modelo organizacional, que traz seus prós e contras, que agrada e desagrada, que é benefício para uns, mas fator de desigualdade para outros. Isso demonstra o quanto o assunto é importante e o quanto ele ainda deve ser abordado e estudado, para que essas divergências encontrem, pelo menos, uma lacuna menor dentro da sociedade, para que o fator igualdade de sobressaia a críticas de desigualdade, e que o discurso de “o melhor para a sociedade” possa ser proferido, pela maioria, após melhorias de um modelo que foi realmente estudado.

7. Pesquisa Empírica Estudo de Caso 2: SEDI 1

7.1. Histórico do Serviço Estadual de Diagnóstico por Imagem 1 (SEDI 1)

O SEDI 1 é uma organização social cuja parceria é feita entre a Associação Congregação Santa Catarina (ACSC) e a Secretaria de Saúde do Estado de São Paulo. O projeto foi apresentado pelo ex-Secretário da Saúde, Luiz Roberto Barradas Barata, quem conheceu o modelo existente na Europa, e foi

aprovado em 2009. O serviço foi inaugurado em 13 de outubro de 2009 pelo então governador de São Paulo, José Serra.

A parceria tem como objetivo unir a tecnologia do diagnóstico por imagem digital e médicos de plantão 24 horas com hospitais da rede pública de São Paulo os quais enviam exames de imagem àqueles, em um tempo de 18 segundos, e estes fazem o laudo e reemitem o resultado aos hospitais e, portanto, aos pacientes, no mesmo dia.

A ACSC, desde 1897 no Brasil, é uma entidade filantrópica que atua nas áreas de saúde, educação e assistência social, por meio de obras sociais. Ela concentra 12 mil colaboradores e está presente em 7 Estados brasileiros. Na saúde, a Congregação tem mais de cem anos de investimento, com grande conhecimento na gestão hospitalar. Assim, possui 8 hospitais próprios, além de fazer a gestão de hospitais públicos em parceria com o poder público, formando então suas organizações sociais de saúde (OSS). Nestas, a Associação contrata e treina funcionários e também gerem os recursos financeiros, materiais e a satisfação dos usuários de seus serviços (site ACSC).

Como mencionado, o SEDI é um serviço recente, criado no Brasil em 2009. Hoje, dez Unidades hospitalares são beneficiadas pelos serviços do SEDI 1, sendo que a décima – o Hospital Estadual Américo Brasiliense – foi conectada dia 1º de agosto de 2011. Todas elas são:

- Complexo Hospitalar do Mandaqui
- Hospital Geral de Itapevi
- Hospital Geral do Grajaú
- Hospital Geral de Pedreira
- Hospital Estadual Américo Brasiliense
- Centro de Referência do Idoso (Zona Norte)
- AME Itapevi
- AME Carapicuíba
- AME Jardim dos Prados
- AME Interlagos

A novidade desta última conexão é que a Unidade, que se encontra a 300 Km da cidade de São Paulo, está trazendo a agregação da tecnologia das fibras ópticas. Por meio desta interligação, espera-se o beneficiamento, não só da cidade de Américo Brasiliense, mas também de Araraquara e região, uma vez

que este hospital é referência hoje de hospital público de qualidade. O serviço agilizará o atendimento, possibilitando que mais pessoas tenham seus exames feitos e diagnosticados eficientemente (site SEDI 1).

É importante explicar que o caso analisado é apenas o SEDI 1, mas que existem hoje o 2 e o 3 também, os quais possuem contrato de gestão firmados com outras associações. O segundo foi inaugurado em maio de 2010 e é anexo apenas ao AME de Heliópolis, e o terceiro, inaugurado em agosto de 2010, foi criado em parceria com o FIDI (Fundação Instituto de Pesquisa e Estudo de Diagnóstico por Imagem). A Associação Congregação Santa Catarina está ligada apenas ao primeiro. Com os 3 SEDI's, a capacidade de análise de exames é de até 15 milhões por ano, e o investimento total de 14 milhões de reais para o governo, o que, segundo o ex-governador do Estado Goldman, é um custo alto, mas que no longo prazo ele será compensado (SOUZA, 2010).

7.2. Trabalho de Campo

A Saúde foi a área na qual surgiu a primeira organização social (OSS – Organização Social de Saúde) e a iniciativa partiu da Secretaria da Saúde do Estado de São Paulo, espalhando-se para os outros Estados posteriormente. De acordo com o professor Álvaro, o Conselho Nacional da Saúde – instância máxima de deliberação do Sistema Único de Saúde (SUS) – sempre foi um órgão de resistência a movimentos como este, já que sua função é de fiscalizar e acompanhar políticas públicas, além de ser bipartite (metade é composto por profissionais da área e população geral e a outra metade, pelo governo). Entretanto, essa resistência foi benéfica para o avanço das OSS, pois fez com que o modelo se aprimorasse, por exemplo, no sentido de se ter conseguido, por lei (Lei Complementar nº 1.131 / 2010), com que essas organizações destinassem 25% de sua capacidade para atendimento a planos.

Essa situação foi chamada, em sentido ruim, de “porta dupla” do SUS, pelo Ministério Público, o qual, recentemente (10 de agosto de 2011), entrou com uma ação civil pública para suspender o efeito dessa Lei Complementar, pois se alega que ela prejudica os usuários do SUS (TOLEDO, 2011).

A visita ao prédio do SEDI 1, assim como, a entrevista feita com a diretora executiva, Miriam Blom, foram de extremo aprendizado para a elaboração da pesquisa.

Situado na Av. Nossa Senhora do Sabará, Jardim Bélgica, o SEDI 1 possui uma infraestrutura moderna, com aparelhos de última geração e profissionais – médicos, radiologistas, administradores – competentes.

A capacidade instalada para exercer suas funções – receber as imagens, fazer o diagnóstico e enviar o resultado – é muito maior do que a capacidade utilizada. Isso, segundo Miriam, deixa ocioso um grande espaço e, conseqüentemente, deixa de atender outras demandas, não porque eles não querem, mas porque não são dadas à equipe o total da demanda diária que ela conseguiria atender.

Um dos motivos para este fato, de acordo com a diretora executiva, é a não agilidade/flexibilidade e burocracia em se permitir que outros hospitais públicos utilizem do serviço, apesar de o discurso do atual secretário de Saúde do Estado, Giovanni Guido, ser de que a qualidade não é prezada, mas sim o acesso na saúde. Uma interpretação para esse pensamento pode ser de que o SEDI é um serviço de qualidade e o que o investimento nele não traz maior acesso a atendimentos em hospitais públicos e que, por isso, dificulta-se a ligação de mais hospitais a este serviço, pois priorizam outros recursos.

Entretanto, o objetivo do SEDI é justamente o contrário, segundo Miriam, pois o serviço oferece agilidade no processo de diagnóstico e na entrega de resultados aos pacientes, o que faz com que um maior número de pessoas seja atendido e com que as filas de espera sejam diminuídas.

7.3. Construindo um Modelo de Gestão para o SEDI

O modelo de gestão construído para o SEDI 1, durante a pesquisa, teve três das quatro categorias básicas criadas para a OSESP – “Financiamento e Aplicações”, “Desempenho”, e “Governança Corporativa”. A categoria que seria “Dificuldades, vantagens e desvantagens da parceria entre SEDI e Estado” não foi colocada, uma vez que não foi conseguido contatar algum agente da Secretaria da Saúde e, se fosse para acrescentar com apenas a visão de uma das partes, não agregaria ao conteúdo da pesquisa e, portanto, não entrou no modelo de gestão, apesar de podermos falar da relação com o governo de outras maneiras (o que, aliás, já foi mencionado no item anterior).

a) Financiamento e Aplicações

Assim como toda OS, o SEDI 1 é financiado principalmente pelo governo, e parte conta com os recursos adquiridos pela ACSC. As principais aplicações estão no investimento com a tecnologia (máquinas, antenas de rádio, fibras ópticas) e no custeio da operação (manutenção, pagamento dos funcionários, segurança). O sistema de compra do SEDI 1 é baseado na tomada de 3 a 5 preços do mercado e escolhe-se o menor ou a melhor, em termos de qualidade, opção.

b) Desempenho

Para a avaliação do desempenho, o SEDI 1 conta com 3 indicadores, exigidos no contrato de gestão com a Secretaria de Estado da Saúde; são eles: "Indicador de Produção", "Indicador de Tempo de Captação de Imagem" e "Indicador de Dead Line 4 horas". Para cada um deles, são mostrados a meta e o número alcançado.

- Indicador de Produção

Segundo o coordenador administrativo financeiro do SEDI 1, Marconi Bonavolonta, esse indicador tem uma meta de 100% a ser realizado, com tolerância de 10% para baixo ou para cima, ou seja, se o SEDI apresentar uma produção realizada de 90%, não será penalizado (desconto em seu custeio); abaixo deste índice, será penalizado. Da mesma forma, se realizar uma produção até 110%, não terá reembolso; acima desse valor, sim. Hoje o SEDI apresenta uma média anual de 91%.

- Indicador de Tempo de Captação de Imagem

De acordo com Marconi, esse indicador tem por finalidade medir o tempo em que o SEDI leva para captar as imagens de um exame feito em alguma Unidade. Essa imagem deve ser captada em, no máximo, 10 minutos e o que estourar acima deste tempo será considerado ofensor. A meta é atingir o índice de 2% das imagens captadas. Hoje o SEDI apresenta uma média anual de 2%.

- Indicador de Dead Line 4 horas

Já esse indicador tem por finalidade medir o tempo de devolução dos exames laudados e tem como meta que essa devolução seja feita em até 4 horas, depois que o SEDI recebeu as imagens; o que estourar acima desse tempo será considerado ofensor. Além disso, Marconi nos informou que esse indicador tem como meta o índice de 2% de tolerância do tempo acima de 4 horas, e que hoje o SEDI apresenta uma média anual de 0,31%.

c) Governança Corporativa

De forma diferente da Governança existente na Fundação Osesp, onde há os conselhos estruturados claramente e transparentes no site, para o SEDI 1 não

há isso. Ela existe, uma vez que foi mencionada na entrevista pela Miriam, mas como uma Governança Corporativa dividida em cargos de atuação, com os próprios colaboradores, formando o Conselho. Por exemplo, existem: o gerente de projetos, o gerente de TI, médicos, supervisores de qualidade e de suplementos, além dos cargos administrativos e da participação de irmãs da Congregação.

Apesar de por um lado, a falta de clareza quanto à estrutura do Conselho – uma hipótese pode ser porque a OS é muito nova e a construção do site está recente, sem muitas informações – nos transparece, paradoxalmente, falta de transparência; por outro lado, saber que fazem parte do conselho membros cujos cargos são variados, desde médicos a conhecedores de TI, pode ser um sinal de que o Conselho tem interesse em focar no melhor, com uma visão do todo.

8. Resultados

Por meio do estudo dos dois casos descritos nesta pesquisa, podemos ter uma visão mais clara do que é uma organização social e de como funciona seu modelo de gestão. Porém, eles nos mostram também o quão complexo é o assunto de modo a não conseguirmos dar respostas exatas às perguntas iniciais colocadas, apenas respostas a partir de percepções do estudo em geral e de conclusões baseadas nos argumentos das pessoas aqui entrevistadas.

As organizações sociais se encontram num ambiente de prós e contras. De um lado, a perspectiva de maior eficiência, transparência, existência de controle de qualidade e produtividade, em que se dá ênfase ao resultado, por meio da análise de indicadores de desempenho, e não à maneira como se chegou nele, tudo isso conseguido por meio de um contrato de gestão entre as consideradas, neste caso, parceiras: a instituição gestora da OS e o Estado. Por outro lado, existe a visão de que as organizações sociais são prestadores de serviços para o governo e que elas foram uma forma de o Estado fugir de suas responsabilidades, e que o modelo novo de gestão parece não fazer diferença para a qualidade do trabalho artístico, no caso da Fundação OSESP. Além disso, argumenta-se que interesses políticos, às vezes, se sobrepõem ao objetivo de fato da organização social.

Apesar desses conflitos, pode-se dizer que a Fundação OSESP é uma excelência em gestão e estrutura, podendo construir um modelo de gestão conforme disposto no item 6.3, depois de analisar o Relatório Anual de Compromissos Sociais da organização, seu contrato e prática. Um dos motivos a se concluir isso é por haver de fato a entrega final do produto da Fundação de forma espetacular, atingindo seu público-fim e espalhando a cultura que é um de seus objetivos.

Com relação ao SEDI 1, apesar de ser uma organização muito recente e de não termos um histórico de resultados satisfatórios para análise, a percepção que conseguimos tirar dele é de que há compromissos e vontade por parte dos colaboradores em conseguir aumentar a utilização de sua capacidade. Além disso, fica inquestionável a qualidade do serviço que é fornecido.

Porém, pela pesquisa empírica, para ambos os casos, concordamos com um de nossos entrevistados no que diz respeito à superficialidade dos indicadores de qualidade e produtividade, ou seja, deveriam ser encontrados indicadores mais consistentes do que uma pesquisa de satisfação, no caso da Fundação, que mede a percepção dos usuários, não o desempenho de forma satisfatória. Ou então, que outros indicadores deveriam ser incluídos de forma a se ter uma avaliação mais completa do desempenho.

Dessa forma, podemos relatar, por meio deste estudo, que os recursos financeiros públicos fornecidos às organizações sociais são utilizados de forma eficiente. Apesar de não haver licitação, o produto que é entregue, em cada um dos casos, é notoriamente de alta qualidade e para a população em geral (ou parte dela a que se consegue atingir pelo menos).

Adicionalmente a isso, há a percepção de que o controle do Estado sobre essas organizações tenha diminuído. Falar em controle, por meio da fiscalização apenas dos indicadores existentes em cada uma delas e que foram construídos conjuntamente dentro do contrato de gestão, não parece algo rígido e tão efetivo. Esse fato leva alguns a acharem isso uma vantagem, uma vez que o controle social torna-se maior que do Estado, mas outros acham que a sociedade acaba perdendo sem esse controle estatal.

Mesmo assim, após esse mais de 1 ano de estudo, a pesquisa em si pode terminar concordando com um de nossos entrevistados de que não é porque o Estado fornece e executa 100% de um serviço público que ele é melhor do que se for feito em conjunto com uma outra instituição que tenha expertise na área. Conseguir unir esses dois “membros” não pode ser melhor? E, portanto, eles não podem ser parceiros? E é a parceria que foi percebida como existente nas relações de ambos os casos, uma vez que se mostraram competentes na entrega de seus produtos à população e, portanto, no seu modelo de gestão.

9. Bibliografia

ABRUCIO, Fernando. *Contratualização e Organizações Sociais: Reflexões Teóricas e Lições da Experiência Internacional*. Debates GV Saúde. V. 1, 1º semestre 2006.

ACSC. Associação Congregação Santa Catarina. Disponível em: <<http://www.acsc.org.br/novo/>>. Acesso em: 03 de agosto de 2011.

ALVES, Mário Aquino. *Terceiro Setor: o dialogismo polêmico*. São Paulo: EAESP/FGV, 2002, 348 p., p.40 e 138. (Tese de Doutorado apresentada ao curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de Concentração: Organizações, Recursos Humanos e Planejamento).

A Sala São Paulo. Site OSESP. Disponível em: <
<http://www.osesp.art.br/portal/paginadinamica.aspx?pagina=asalasaopaulo>>.
Acesso em: 25 de janeiro de 2011.

A Sinfônica está morrendo. Mas há planos para salvá-la. *Jornal da Tarde*, 30 de junho de 1975. Disponível em: <
<http://www.osesp.art.br/portal/paginadinamica.aspx?pagina=orquestra>>.
Acesso em: 29 de janeiro de 2011.

BARBIERI, Carla Bertucci. *Terceiro Setor: desafios e perspectivas constitucionais*. Curitiba: Juruá, 2008. P. 111-112.

BARRETO, Maria Inês. *As organizações sociais na reforma do Estado brasileiro*. 1999. In: Bresser Pereira, L. C.; e Cunill Grau, N. (orgs). *O Público Não-Estatal na Reforma do Estado*. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999.

BAUER, MW. *Análise de conteúdo clássica: uma revisão*. In: Bauer, M.W & Gaskell, G. (Orgs.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático* (Tradução de Pedrinho A. Guareschi). Petrópolis: Vozes, 2002.

BRASIL. Lei Federal nº 9.637/98. Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais. *Diário Oficial da União*, Brasília.

BRASIL. Lei Federal nº 9.790/99. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público. *Diário Oficial da União*, Brasília.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; e CUNILL GRAU, Nuria. *Entre o Estado e o mercado: o público não-estatal*. 1999. In: Bresser Pereira, L. C.; e Cunill Grau, N. (orgs). *O Público Não-Estatal na Reforma do Estado*. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999.

CABRAL, Eloísa Helena de Souza. *Terceiro Setor: gestão e controle social*. São Paulo: Método, 2007. P.1, 2, 3, 7, 12.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Parcerias na Administração Pública: concessão, permissão, franquia, terceirização, parceria público-privada e outras formas*. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

Decreto nº 44.553, de 19 de fevereiro de 1965 de São Paulo. *JusBrasil Legislação*. Disponível em: <

<http://www.jusbrasil.com.br/legislacao/224045/decreto-44553-65-sao-paulo-sp>>. Acesso em: 29 de janeiro de 2011.

ERKENS, Rainer. *Introdução*. In: Erkens, Rainer (org.). *Nova Gestão Pública*. São Paulo: Instituto Friedrich Naumann, abril 2010, 46 p. Disponível em: <<http://ffn-brasil.org.br/novo/PDF-ex/Publicacoes/NGP.pdf>>. Acessado em: 26 de julho de 2011.

G1. *Maestro John Neschling perde ação trabalhista, diz Osesp*. São Paulo, 27 de maio de 2011. Disponível em: < <http://g1.globo.com/pop-arte/noticia/2011/05/maestro-john-neschling-perde-acao-trabalhista-diz-osesp.html>>. Acesso em: 15 de julho de 2011.

JARDIM, Lauro. *Troca-troca na Osesp*. *Veja Online*, 05 de agosto de 2011. Disponível em: < <http://veja.abril.com.br/blog/radar-on-line/sem-categoria/troca-troca-na-osesp/>>. Acesso em: 28 de agosto de 2011.

Lei das OSCIP nº 9.790/99. IV – Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público. *Site Terceiro Setor*. Disponível em: <<http://www.terceirosetor.org.br/suaong/index.cfm?page=4>>. Acesso em: 28 de outubro de 2010.

LOHMANN, Roger. *And a lettuce is nonanimal: Toward a positive economics of Voluntary Action*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. V. 18 N. 4, Winter, 1989, p. 367. In: ALVES, Mário Aquino. *Terceiro Setor: o dialogismo polêmico*. São Paulo: EAESP/FGV, 2002, 348.p. (Tese de Doutorado apresentada ao curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de Concentração: Organizações, Recursos Humanos e Planejamento).

Orquestra. *Site OSESP*. Disponível em: < <http://www.osesp.art.br/portal/paginadinamica.aspx?pagina=orquestra>>. Acesso em: 25 de janeiro de 2011.

PACHECO, Carlos Américo. *Possibilidades e Dificuldades das Organizações Sociais*. 2005. In: Levy, Evelyn; e Drago, Pedro Aníbal (orgs). *Gestão Pública no Brasil Contemporâneo*. São Paulo: FUNDAP, Casa Civil, 2005.

PLONSKI, Guilherme Ary; e ALCOFORADO, Flávio. Material de suporte. Excertos (adaptados) do Relatório: *Avaliação da Implementação do Modelo de Organizações Sociais na Área de Ciência e Tecnologia*. Elaborado para a FUNDAP / Secretaria Estadual de Gestão Pública. Fevereiro de 2007.

POWELL, Walter; FRIEDKIN, Rebecca. *Organizational Change in Nonprofit organization*. In: POWELL, Walter (org). *The Nonprofit Sector: a research handbook*. New Haven: Yale University Press. 1987. Citado por: ALVES, Mário Aquino. *Terceiro Setor: o dialogismo polêmico*. São Paulo: EAESP/FGV, 2002, 348.p. (Tese de Doutorado apresentada ao curso de Pós-Graduação da

EAESP/FGV, Área de Concentração: Organizações, Recursos Humanos e Planejamento).

RAMOS, G. *A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações* (tradução de Mary Cardoso). 2ª. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

Relatório anual de compromisso social. *Fundação OSESP*, 2008. P. 45 e 58.

Retrocesso na Saúde. *O Estado de São Paulo*, 17 de junho de 2006. Disponível em: < <http://www.bresserpereira.org.br/view.asp?cod=1905>>. Acesso em: 20 de outubro de 2010.

SALAMON, Lester. *The rise of nonprofit sector*. Foreign Affairs. V. 73 N. 4, 1994. Citado por: ALVES, Mário Aquino. *Terceiro Setor: o dialogismo polêmico*. São Paulo: EAESP/FGV, 2002, 348.p. (Tese de Doutorado apresentada ao curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de Concentração: Organizações, Recursos Humanos e Planejamento).

SALAMON, Lester; ANHEIER, Helmut. *Defining the nonprofit sector: a cross-national analysis*. Manchester: Manchester University Press, 1997. Citado por: ALVES, Mário Aquino. *Terceiro Setor: o dialogismo polêmico*. São Paulo: EAESP/FGV, 2002, 348.p. (Tese de Doutorado apresentada ao curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de Concentração: Organizações, Recursos Humanos e Planejamento).

SANO, Hironobu; ABRUCIO, Fernando Luiz. *Promessas e resultados da nova gestão pública no Brasil: o caso das organizações sociais de Saúde em São Paulo*. RAE – EAESP/FGV, São Paulo, v. 48, nº 3, p. 64-65, jul./set. 2008.

SEDI 1. Serviço Estadual de Diagnóstico por Imagem. *Diminuindo Distâncias*. Disponível em: <<http://www.sedi1.org.br/Noticia.aspx>>. Acessado em: 15 de agosto de 2011.

SMITH, David Horton. *Four Sector or Five? Retaining the Member-Benefit Sector*. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. V. 20, N. 2, Summer 1991. Citado por: ALVES, Mário Aquino. *Terceiro Setor: o dialogismo polêmico*. São Paulo: EAESP/FGV, 2002, 348.p. (Tese de Doutorado apresentada ao curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de Concentração: Organizações, Recursos Humanos e Planejamento).

SOUZA, Verena. *Governo inaugura 3º Serviço de Diagnóstico por Imagem*. 19/08/2010. Disponível em: <<http://saudeweb.com.br/15676/governo-inaugura-3-servico-de-diagnostico-por-imagem/>>. Acessado em: 10 de maio de 2011.

SPINK, Peter. *O lugar do lugar na análise organizacional*. In: Anais do ENEO 2000. 1º Encontro de Estudos Organizacionais. Curitiba: GEO/ANPAD, 2000. Citado por: ALVES, Mário Aquino. *Terceiro Setor: o dialogismo polêmico*. São

Paulo: EAESP/FGV, 2002, 348.p. (Tese de Doutorado apresentada ao curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de Concentração: Organizações, Recursos Humanos e Planejamento).

TOLEDO, Karina. Ação tenta barrar "porta dupla" no SUS. *O Estado de S. Paulo*, 10 ago. 2011. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/impresso,acao-tenta-barrar-porta-dupla-no-sus,756574,0.htm>>. Acesso em: 25 de agosto de 2011.

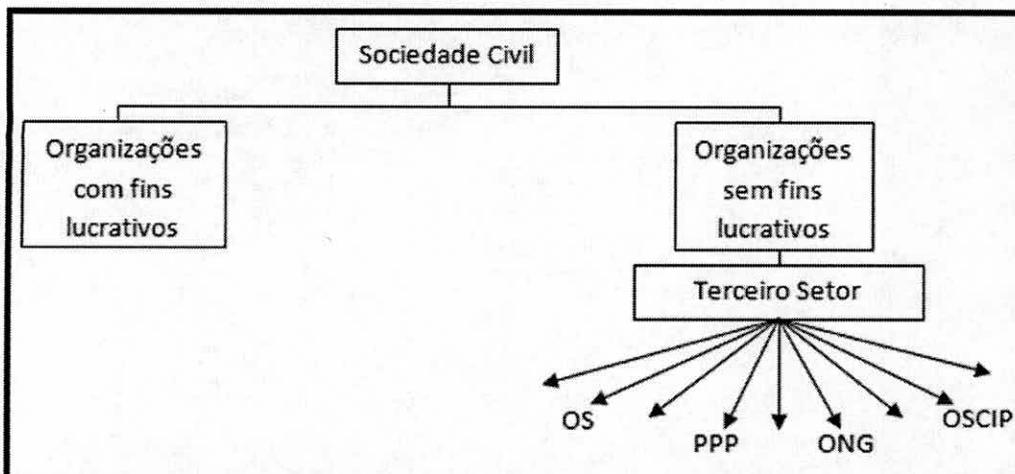
WANDERLEY, Luiz Eduardo. *Espaço público e educação*. In: KRAWCZYK, Nora; CAMPOS, Maria Malta; HADDAD, Sérgio (orgs.). *O cenário educacional latino-americano no limiar do século XXI*. São Paulo: Autores Associados, 2000. Citado por: CABRAL, Eloísa Helena de Souza. *Terceiro Setor: gestão e controle social*. São Paulo: Método, 2007.

WANDERLEY, Luiz Eduardo. *Prefácio*. Citado por: CABRAL, Eloísa Helena de Souza. *Terceiro Setor: gestão e controle social*. São Paulo: Método, 2007.

ZUGNO, Renato. *Espaços públicos compartilhados entre a Administração Pública e a Sociedade*. Rio de Janeiro. Renovar, 2003. Citado por: BARBIERI, Carla Bertucci. *Terceiro Setor: desafios e perspectivas constitucionais*. Curitiba: Juruá, 2008.

10. Anexos

I) Esquema Sociedade Civil



(Figura 1. Legenda: OS é Organização Social; PPP é Parceria Público-Privada; ONG é Organização Não-Governamental; e OSCIP é Organização da Sociedade Civil de Interesse Público.)

II) Regime interno da OSESP em 1965

“(Capítulo II – Da Composição)”

Artigo 3º - A Orquestra Sinfônica Estadual terá a seguinte composição artística e administrativa:

a) 1 maestro titular b) 1 maestro substituto c) 81 professores d) 1 Administrador e) 1 coordenador f) 1 secretário g) 1 fiscal h) 1 redator musical i) 1 arquivista j) 1 montador k) 1 almoxarife

Artigo 4º - A Orquestra Sinfônica Estadual terá a seguinte composição instrumental:

a) 14 primeiros violinos b) 14 segundos violinos c) 10 violas d) 8 violoncelos e) 6 contrabaixos f) 2 flautas g) 1 otavino h) 2 oboes i) 1 corno-ingles j) 2 clarinetas k) 1 clarone l) 2 fagotes m) 1 contra-fagote n) 4 trompas o) 4 trompetes p) 3 trombones q) 1 tuba r) 1 harpa s) 1 piano t) 1 timpano u) 2 acessórios

(Capítulo III – Das Atribuições)

Artigo 5º - O maestro titular será escolhido entre os maestros nacionais de reconhecida capacidade no cenário artístico paulista, e contratado por 3 anos.

Parágrafo 1º - O maestro titular será de livre escolha do Secretário do Governo, que poderá para este fim, designar uma comissão composta de 3 membros, devendo esta no prazo de 30 dias, oferecer sugestão quanto à contratação.

Parágrafo 2º - O maestro contratado para titular da O.S.E. não poderá fazer parte de qualquer outra orquestra.

Artigo 7º - O maestro substituto será escolhido pelo Secretário do Governo.

Artigo 9º - A contratação dos professores que integram, como músicos, a O.S.E., bem como a dos elementos administrativos é de competência do Secretário do Governo.

Parágrafo Único - A contratação de todos os elementos que integram a O.S.E., nos termos da Lei nº 2.733, será por prazo nunca inferior a 1 ano e não superior a três anos.

Artigo 13 - O administrador, contratado pelo Secretário do Governo, poderá pertencer aos quadros do funcionalismo estadual, sendo que o contrato não será inferior a 1 (um) ano, ou superior a 3 (três) anos.

Artigo 15 - O coordenador será contratado pela forma disposta no artigo 13 do presente Regimento Interno.

Artigo 17 - O fiscal será contratado pela forma disposta no artigo 13 do presente Regimento Interno.

Artigo 19 - O redator musical será contratado pela forma disposta no artigo 13 do presente Regimento Interno.

Artigo 21 - O arquivista será contratado pela forma disposta no artigo 13 do presente Regimento Interno.

Artigo 23 - O montador será contratado pela forma disposta no artigo 13 do presente Regimento Interno.

Artigo 25 - O almoxarife será de livre escolha do Secretário do Governo, podendo sair do quadro do funcionalismo público, ou ser contratado para a finalidade, não podendo neste caso, ter contrato inferior a 1 (um) ano ou superior a 3 (três) anos."

(site JUSBRASIL, Decreto 44.553 de 1965).

III) Formação da Orquestra em 1974

**ORQUESTRA SINFONICA
DO ESTADO DE SAO PAULO**

Regente Titular: MAESTRO ELEAZAR DE CARVALHO
Regente Assistente: MAESTRO TULLIO COLACIOPPO

COMPONENTES

Primeiros Violinos: Ayrton Adelino Teixeira Pinto (spalla) Rafael Fernando Garcia Saavedra (ass. do spalla) Audino Eliseo Nuñez Aparicio Oswaldo José Sbarro Orlando Digenova Henrique Brucoli Margarida Carvalho Leite Nestor Carlos de Lima Antonio Munhoz Filho Eduardo Zwec Ruy Sérgio Gabriel Salles Oveci Blitzman	Flauta: Norman Julius Dee Mary Glee Lagasse
Segundos Violinos: Jean Rigo José Mauricio Guimarães Alfredo Coppola Altamir Téa Bueno Salinas Dante Zanoli Constantino Machado Pedrosa Helio Engholm Cezarino Vannucci Ettore Agile	Oboés: Mark Joseph Maryanski Ruth Ann Cameron
Violas: Michel Verebes Hector Eduardo Pace Adriana Ribeiro de Grande Paulo Simões da Silva Celso Monteiro Mercaldi	Corno Inglês: Cleon Adriano de Oliveira
Violoncelos: Edward P. Sienkiewicz Shinji Ueda Lauro Del Claro Marco Antonio Guimarães Song Hwan Han Mônica Mühleise	Clarinetas: Alejandro Alonso Camus Lynn Ann Curtis
Contra-Baixos: João Gomes Ferreira Paulo Roberto Toledo Santos Pugliesi Isidro German Pellegrero Resano José Carlos Alvarenga Evaldo Decio Reis Maia Mauriti Costa Verónica	Clarone: Antonio Bove
	Fagote: Richard Allen Kandetzke
	Trompas: Ray Kent Wagner Mário Sérgio Rocha Juliano Garini Decio Diccini
	Trompetes: Gilberto Francisco Siqueira Edgar Batista dos Santos
	Trombones: Michael Stuart Kelli Antonio Cecato Gilberto Caldeiras Dantas
	Tuba: Donald Smith
	Piano: Ana Lúcia Altino Garcia
	Timpanos: Arnaldo Catusio Paul Reid Richardson
	Percussão: Débora Jean Schwartz Elizabeth Del Grande
	Inspetor de Orquestra: DANTE PERINI
	Arquivista: VITÓRIO SANTONI
	Montagem: WALDIR DE SOUZA SILVA
	Ajudante: SEZINANDIDO DRUMOND

(Figura 2. Fonte: OSESP. Formação da Orquestra em 1974)

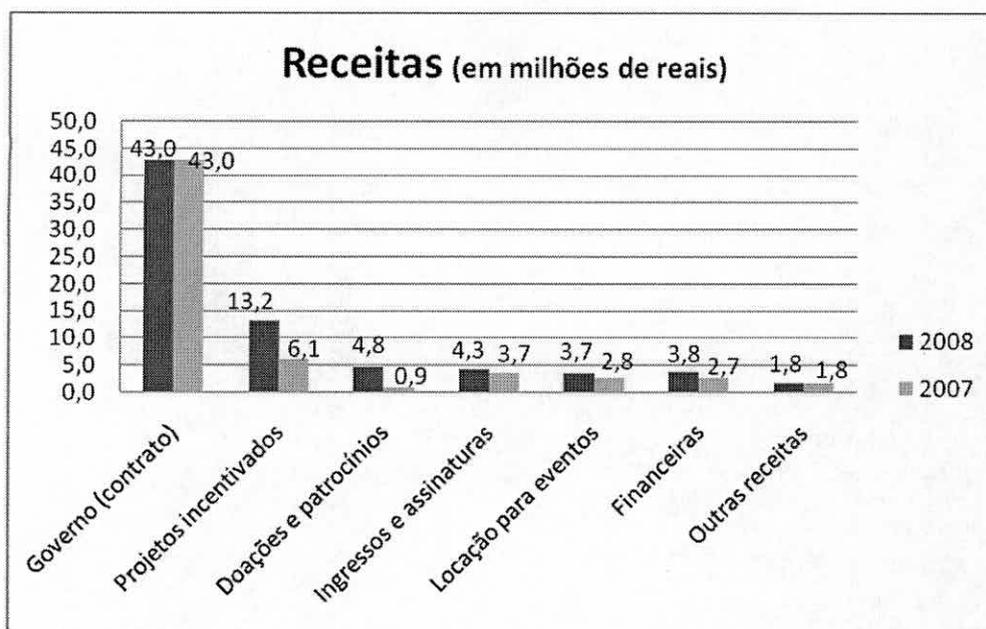
IV) Praça Júlio Prestes



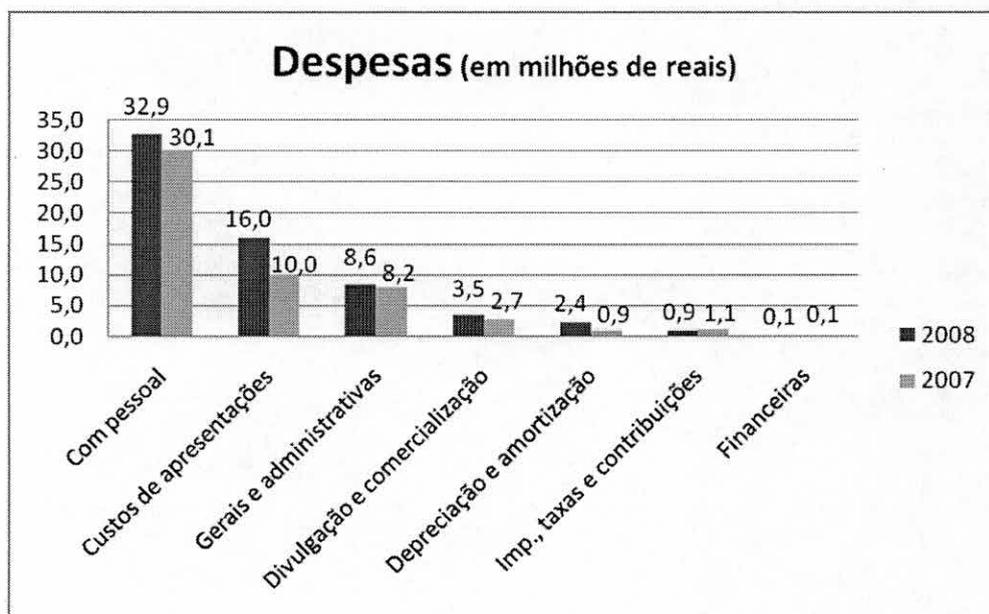
(Figura 3. Fonte: OSESP. Foto tirada por Tuca Vieira.)⁴

⁴ Apenas por curiosidade. Hoje, a Secretaria da Cultura localiza-se à direita do relógio na foto, e a Sala São Paulo / OSESP, à esquerda com muito mais espaço, devido às salas dos concertos e outros eventos.

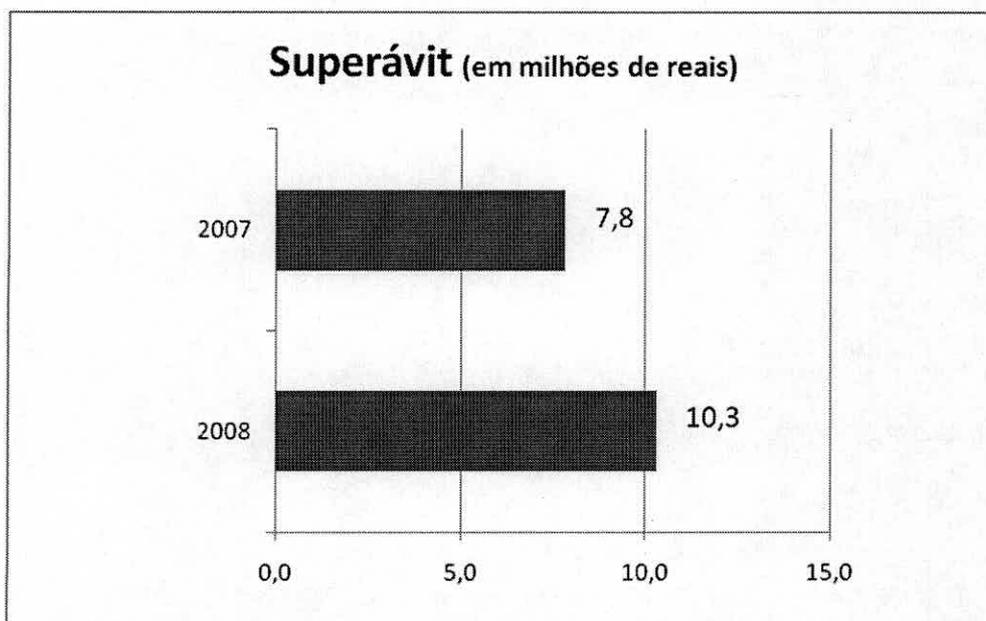
V) Gráficos para demonstração do Superávit da OSESP em 2007 e 2008



(Gráfico 1. Elaborado pela autora. Fonte: Relatório anual de compromissos sociais da Fundação OSESP, 2008)



(Gráfico 2. Elaborado pela autora. Fonte: Relatório anual de compromissos sociais da Fundação OSESP, 2008)



(Gráfico 3. Elaborado pela autora. Fonte: Relatório anual de compromissos sociais da Fundação OSESP, 2008)

VI) Tabela das metas e indicador para a Fundação OSESP

Item	Meta contratada	Meta realizada	Percentual alcançado
Nº de Concertos Sinfônicos	96	99	103%
Nº de Concertos de Câmara	28	41	146%
Percentual de Ocupação de Público (Sinfônicos)	70%	92%	131%
Percentual de Ocupação de Público (Não-Sinfônicos)	60%	82%	137%
Nº de Concertos Fechados	5	7	140%
Nº de Concertos Matinais Promovidos pela Fundação OSESP	18	22	122%
Nº de Concertos Matinais Realizados pela OSESP	9	10	111%
Nº de Concertos Matinais realizados por outros conjuntos musicais	9	12	133%
Percentual de Ocupação de Público	60%	76%	127%
Nº Total de apresentações promovidas pela Fundação OSESP e corais da OSESP fora da Sala São Paulo	50	70	140%
Nº de apresentações realizadas fora da Sala São Paulo pela OSESP	6	7	117%
Nº de apresentações realizadas fora da Sala São Paulo por conjuntos mantidos pela OSESP	24	38	158%
Nº de apresentações realizadas fora da Sala São Paulo por corais da OSESP	20	25	125%
Percentual de Ocupação de Público	60%	90%	150%
Nº de Ensaios Didáticos e/ou Concertos Didáticos	22	49	223%
Percentual de Ocupação de Público	65%	84%	129%
Nº de Gincanas Musicais e/ou Fazendo Música	14	14	100%
Percentual de Ocupação de Público	65%	100%	154%
Nº de Regentes que deverão participar da Temporada da OSESP	14	33	236%
Nº de Regentes de renome Nacional e/ou Internacional que deverão participar da Temporada da OSESP	10	15	150%
Nº de Solistas de renome Nacional e/ou Internacional que deverão participar da Temporada da OSESP	50	109	218%
Nº de Solistas que deverão participar da Temporada da OSESP	30	47	157%
Nº de Concertos Disponibilizados para TV Pública	10	11	110%
Nº de Concertos Disponibilizados para Rádio Pública	30	34	113%
Nº de Obras Gravadas	6	19	317%
Nº de minutos	120	539	449%
Minutos disponibilizados na Internet	120	243	203%
Edição de Partituras	10	17	170%
Encomenda de Obras Inéditas	2	3	150%
Execução de Obras Inéditas	2	3	150%
Nº de Turnês	1	1	100%
Nº de Apresentações	12	16	133%
Percentual de Ocupação de Público	60%	94%	157%

(Tabela 1. Elaborada pela autora. Fonte: Relatório anual de compromissos sociais da Fundação OSESP, 2008)

VII) Gráfico de avaliação da qualidade dos serviços prestados



(Gráfico 4. Elaborado pela autora. Fonte: Relatório anual de compromissos sociais da Fundação OSESP, 2008)

VIII) Funções do Conselho de Administração

- a. promover e estabelecer a política geral da FUNDAÇÃO OSESP, para a consecução de seus fins estatutários;
- b. zelar para que em suas atividades a FUNDAÇÃO OSESP cumpra as leis, o Estatuto, os regimentos e os regulamentos;
- c. designar e dispensar, por maioria absoluta de votos, os membros da Diretoria Executiva, do Conselho Consultivo e do Conselho Fiscal;
- d. indicar e dispensar, por maioria absoluta de votos, o Diretor Artístico da ORQUESTRA SINFÔNICA DO ESTADO DE SÃO PAULO, determinando sua respectiva remuneração;
- e. autorizar o recebimento de doações com encargos, desde que previamente autorizadas pelo Ministério Público – Curadoria de Fundações;
- f. decidir sobre a alienação de bens imóveis da FUNDAÇÃO OSESP e autorizar o Diretor Executivo a solicitar as autorizações junto às autoridades competentes (Ministério Público – Curadoria de Fundações) e a proceder, posteriormente, à alienação;
- g. fiscalizar o cumprimento das diretrizes e metas definidas e aprovar os demonstrativos financeiros e contábeis e as contas anuais da FUNDAÇÃO OSESP, com auxílio de auditoria externa;
- h. aprovar:
 - i. a proposta de contrato de gestão e seus aditamentos;
 - ii. a proposta de orçamento e o programa de investimentos;
 - iii. e cumprir o regimento da ORQUESTRA SINFÔNICA DO ESTADO DE SÃO PAULO, a ser mantida pela FUNDAÇÃO OSESP;
 - iv. os Estatutos, bem como suas alterações, observado o artigo 27;
 - v. a extinção da FUNDAÇÃO OSESP, observado o artigo 27;
 - vi. o regimento interno que deverá, no mínimo, dispor sobre a estrutura, o gerenciamento, os cargos e as competências;
- vii. por maioria de, no mínimo, 2/3 (dois terços) de seus membros, o regulamento para a contratação de obras e serviços, compras e alienações, plano de cargos, salários e benefícios dos empregados;
- viii. e encaminhar ao órgão supervisor o relatório de execução do contrato de gestão, relatórios gerenciais e de atividades elaborados pela Diretoria Executiva;
- ix. o regulamento para a gestão e utilização de Fundo de Capital "endowment";
- i. deliberar sobre:
 - i. a parte dos resultados líquidos que será incorporada ao patrimônio da FUNDAÇÃO OSESP;
 - ii. os recursos que serão incorporados ao Fundo de Capital "endowment";
- j. dirimir quaisquer dúvidas ou controvérsias oriundas do presente Estatuto ou relativas à execução das atividades da FUNDAÇÃO OSESP;
- k. exercer as demais atribuições previstas neste Estatuto.

(Figura 4. Fonte: site OSESP. 1ª Alteração do Estatuto da Fundação OSESP.)

- IX) Concerto do dia 15 de abril de 2011, na Sala São Paulo, com o regente Yan Pascal Tortelier e a participação do nosso entrevistado, Darrin C. Milling, no trombone baixo.



(Figura 5. Foto tirada pela autora durante o intervalo do Concerto)

X) Mural do SEDI 1 com todo planejamento estratégico



(Figura 6. Foto tirada pela autora. Parte do mural, mostrando as duas partes: a de indicadores estratégicos e a de monitoramento do planejamento estratégico. A primeira engloba números, tanto financeiros, quanto taxas de exames entregues e tempo. E a segunda mostra, entre outros, a análise swot da organização.)