

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS/
INSTITUTO TRÊS RIOS/ INSTITUTO MULTIDISCIPLINAR
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO**

DISSERTAÇÃO

**Organizações Sociais (OS): uma análise sobre as Lonas Culturais no
Município do Rio de Janeiro.**

Rafaela Carvalho Nascimento Silva

2019



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
INSTITUTO TRÊS RIOS
INSTITUTO MULTIDISCIPLINAR
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ORGANIZAÇÕES SOCIAIS (OS): UMA ANÁLISE SOBRE AS LONAS
CULTURAIS NO MUNICÍPIO DO RIO DE JANEIRO.**

RAFAELA CARVALHO NASCIMENTO SILVA

Sob a Orientação da Professora
Dr^a. Janaina Machado Simões

Dissertação submetida como requisito para obtenção do grau de **Mestra em Administração**, no Curso de Mestrado Acadêmico em Administração, Área de Concentração de Gestão e Estratégia, Linha de Pesquisa Organizações, Estado e Sociedade.

Seropédica, RJ
Abril, 2019

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

S586o Silva, Rafaela Carvalho Nascimento , 1982-
Organizações sociais (OS): uma análise sobre as
Lonas Culturais no Município do Rio de Janeiro. /
Rafaela Carvalho Nascimento Silva. - Seropédica,
2019.
128 f.

Orientadora: Janaina Machado Simões.
Dissertação (Mestrado). -- Universidade Federal Rural
do Rio de Janeiro, Mestrado Acadêmico em
Administração, 2019.

1. Organizações Sociais. 2. Administração Pública.
3. Lonas, Arenas e Areninhas Culturais. I. Simões,
Janaina Machado, 1980-, orient. II Universidade
Federal Rural do Rio de Janeiro. Mestrado Acadêmico
em Administração III. Título.

**O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de
Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.**



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas/Instituto Multidisciplinar/Instituto Três Rios
Programa de Pós-graduação em Administração - PPGA
Mestrado Acadêmico em Administração - MA

RAFAELA CARVALHO NASCIMENTO SILVA

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre, no Programa de Pós-Graduação em Administração, na área de concentração em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 30/04/2019

Prof. Dra. Janaina Machado Simões
Orientadora – Presidente
Membro interno
UFRRJ

Profa. Dra. Isabela de Fátima Fogaça
Membro interno
UFRRJ

Prof. Dr. Leonardo Vasconcelos Cavalier Darbilly
Membro interno
UFRRJ

Prof. Dr. Leandro Souza Moura
Membro externo
UERJ

EPIGRAFE

“Existe um tempo certo para cada coisa, momento oportuno para cada proposito debaixo do Sol: tempo de nascer, tempo de morrer, tempo de plantar, tempo de colher.” (Eclesiastes, cap.3)

AGRADECIMENTO

Agradeço a indescritível presença de Deus, quem sempre me iluminou ao longo de minha caminhada me proporcionar saúde e força nos diversos momentos de dificuldade e desespero.

Aos meus pais, Maria Vera de Carvalho e Paulo Roberto Nascimento Silva que estiveram ao meu lado desde o início da graduação, me dando amor, incentivo e apoio incondicional.

Agradeço também ao meu esposo Felipe Barbosa Rebello, que de forma especial e carinhosa foi o meu suporte, sempre me dando força e coragem para perseguir os meus sonhos, e por de compreender a minha dedicação nos incontáveis e dias de leituras, pesquisas, produções e viagens.

Registro minha gratidão pelos carinhosos incentivos recebidos por meus familiares.

Meu agradecimento em especial, à minha orientadora, Prof^a. Dr^a Janaína Machado Simões, que compartilhou comigo e com meus colegas seus conhecimentos, através de conversas, discussões. Quero agradecer também pela a oportunidade de fazer parte do Grupo de Estudos em Administração Contemporânea (GEAC). E pelos momentos incríveis nos congressos e jornadas que participei, que serviram de inspiração para o sonho de uma carreira acadêmica. Obrigada por sua orientação, por seu incentivo, por sua paciência e por me ajudar a concluir este trabalho. Obrigada por acreditar em mim.

Aos professores do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Rural, obrigada pelos incríveis debates, confrontos e reflexões proporcionados, jamais me esquecerei tudo que aprendi com vocês.

Meus agradecimentos a todos os amigos que fiz na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), vocês fizeram parte da minha formação e sempre estarão presentes em minha vida.

À Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, obrigada pelos seis anos como discente de graduação e pós-graduação nesta instituição que preza pela excelência no ensino, pesquisa e extensão.

À CAPES, agradecimento pelo apoio financeiro para a realização da pesquisa.

RESUMO

SILVA, Rafaela Carvalho Nascimento. **Organizações Sociais (OS): uma análise sobre as Lonas Culturais no município do Rio de Janeiro**. 2019. 128p. Dissertação (Mestrado em Administração – Organizações, Estado e Sociedade). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas/Instituto Multidisciplinar/Instituto Três Rios, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2019.

Com a justificativa de otimizar os processos de gestão e melhorar o desempenho do setor público, o modelo de Organizações Sociais (OS) surge como uma alternativa a ser adotada na administração pública decorrente da introdução da perspectiva gerencialista, como lógica orientadora para as ações do Estado. Para Olivo (2005), as Organizações Sociais têm como objetivo central a descentralização dos serviços públicos não exclusivos, presumindo que estes serviços possam ser realizados com eficiência pelo setor não-estatal. Assim, diante de um contexto marcado por crises e reformas na estrutura do Estado, a adoção do modelo de OS tem sido cada vez mais frequente na administração pública brasileira. O modelo de OS vem sendo utilizado nas esferas federal, estadual e municipal, principalmente nas áreas da saúde e da cultura. Especificamente no setor cultural, as OS têm sido inseridas na administração de equipamentos culturais. Nesse contexto, o município do Rio de Janeiro passou a adotar o modelo de OS para a gestão de suas organizações culturais. Dessa forma, as Arenas, Areninhas e Lonas Culturais, consideradas como equipamentos essenciais para a democratização do acesso à cultura, passaram a ser gerenciadas por Organizações Sociais. A proposta das Lonas Culturais no Rio de Janeiro surgiu a partir de instalações criadas durante o evento RIO ECO 92 (PORTAL LONA CULTURAL, 2017). Hoje, as Lonas Culturais são de responsabilidade do poder público municipal, mas administradas por meio de OS. Elas funcionam em diversos bairros da cidade como uma série de teatros de arena cobertos - onde ocorrem atividades culturais como shows, peças teatrais, oficinas, feiras de arte, entre outros. Após a análise de dados foi possível concluir que, mesmo com algumas limitações, as Lonas, Areninhas e Arenas Culturais do município do Rio de Janeiro constituem-se como políticas públicas para a democratização do acesso à cultura, principalmente por sua localização em áreas periféricas da cidade, pela aproximação entre a comunidade e o equipamento cultural e pela multiplicidade de atividades oferecidas. Tais espaços contribuem também para disseminação de novas práticas culturais e para a formação de público. Diante disso, o presente trabalho tem por objetivo entender qual o papel das Organizações Sociais na Administração das Lonas Culturais do município do Rio de Janeiro.

Palavras Chave: Organizações Sociais; Administração Pública; Lonas, Arenas e Areninhas Culturais

ABSTRACT

SILVA, Rafaela Carvalho Nascimento. **Social Organizations (OS): an analysis of Cultural Tent in the city of Rio de Janeiro**. 2019. 128p. Dissertation (Master Science in Management – Organizations, State and Society). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas/Instituto Multidisciplinar/Instituto Três Rios, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2019.

With the justification of optimizing management processes and improving the performance of the public sector, the Social Organizations (OS) model emerges as an alternative to be adopted in public administration due to the introduction of the managerial perspective, as a guiding logic for State actions. . For Olivo (2005), Social Organizations have as their central objective the decentralization of non-exclusive public services, assuming that these services can be efficiently performed by the non-state sector. Thus, in a context marked by crises and reforms in the state structure, the adoption of the OS model has been increasingly frequent in the Brazilian public administration. The OS model has been used at the federal, state and municipal levels, especially in the areas of health and culture. Specifically in the cultural sector, OS has been inserted in the administration of cultural equipment. In this context, the municipality of Rio de Janeiro started to adopt the OS model for the management of its cultural organizations. Thus, the Arenas, Areninhas and Cultural Canvas, considered as essential equipment for the democratization of access to culture, started to be managed by Social Organizations. The Cultural Canvas proposal in Rio de Janeiro came from installations created during the RIO ECO 92 event (PORTAL LONA CULTURAL, 2017). Today, the Cultural Canvas is the responsibility of the municipal government, but administered through the OS. They operate in various neighborhoods of the city as a series of indoor arena theaters - where cultural activities take place such as concerts, plays, workshops, art fairs, among others. After data analysis it was possible to conclude that, even with some limitations, the Cultural Canvas, Areninhas and Arenas of the city of Rio de Janeiro constitute as public policies for the democratization of access to culture, mainly due to its location in peripheral areas of the city. city, for the approximation between the community and the cultural equipment and for the multiplicity of activities offered. Such spaces also contribute to the dissemination of new cultural practices and to the formation of the public. Given this, the present work aims to understand the role of Social Organizations in the Administration of Cultural Tents of the city of Rio de Janeiro.

Keywords: Social Organizations; Public Administration; Cultural Tents, Arenas e Areninhas

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Objetivos do PNC.....	8
Quadro 2- Dimensões Culturais	9
Quadro 3- Diretrizes do SNC	9
Quadro 4- Características da Administração Direta	13
Quadro 5- Tipos e Características da Administração Indireta.....	14
Quadro 6- Estratégias Administrativas do Modelo Gerencial.....	17
Quadro 7- Setores do Aparelho do Estado	19
Quadro 8- Objetivos dos serviços Não-Exclusivos	23
Quadro 9- Título de Organização Sociais.....	25
Quadro 10- Metas do contrato de Gestão para as Organizações Sociais.....	27
Quadro 11- Objetivos do Conselho Administrativo	29
Quadro 12- Arenas, Areninhas e Lonas Culturais.....	32
Quadro 13- Roteiro de Observação nas Redes Sociais.....	34
Quadro 14- Tipos de Documentos.....	34
Quadro 15- Sujeitos Entrevistados.....	35
Quadro 16- Organização das Informações em Cada Etapa de Procedimento de Análise de Dados.....	37
Quadro 17- Categorias e Subcategorias de Análise.....	37
Quadro 18- Localização Municipal das Arenas, Areninhas e Lonas Culturais.....	39
Quadro 19- Descrição das Arenas, Areninhas e Lonas Culturais.....	39
Quadro 20- Quantitativo de Curtidas.....	42
Quadro 21- Eventos Realizados entre Janeiro de 2017 a Outubro de 2018	50
Quadro 22- Montante Recebido por Cada Equipamento.....	56
Quadro 23- Caracterização das Lonas Culturais como Equipamento Cultural	58
Quadro 24- Aspectos organizacionais das Lonas Culturais	66
Quadro 25- Processo de Administrativo das Lonas Culturais.....	75
Quadro 26 - Organizações que Administram os Equipamentos.....	78
Quadro 27- Leis Contidas no Contrato de Gestão	79
Quadro 28- Resumo dos Contratos de Gestão das Lonas, Arenas e Areninhas	81
Quadro 29- Inserção das Organizações Sociais na administração nas Lonas Culturais.....	90

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Setores do Estado.....	20
Figura 2- Processo de Publicização	24
Figura 3- Localização das Arenas, Areninhas e Lonas Culturais.....	32
Figura 4 -Print da página do <i>Facebook</i>	42
Figura 5- Sistematização da pesquisa do <i>Facebook</i> dos equipamentos culturais	49
Figura 6- Tipos de Eventos.....	51
Figura 7 Organograma- Estrutura Organizacional das Lonas e Areninhas	63
Figura 8-Organograma- Estrutura Organizacional das Arenas	64

LISTA DE SIGLAS

CNCIC	Comissão Nacional de Incentivo à Cultura
CNPC	Conselho Nacional de Política Cultural
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
FUNARTE	Fundação Nacional de Artes
MARE	Ministério da Administração e Reforma do Estado
MEC	Ministério da Educação e Cultura
MINC	Ministério da Cultura
ONG	Organização Não Governamental
OS	Organizações Sociais
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PNC	Plano Nacional de Cultura
SESC	Serviço Social do Comércio
SPHAN	Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
SFC	Sistema Federal de Cultura
SNC	Sistema Nacional de Cultura
SEC	Secretaria de Economia Criativa
TCU	Tribunal de Contas da União
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	1
1.1 Delimitação.....	2
1.2 Objetivos.....	3
1.2 Objetivo Geral	3
1.2 Objetivos Específicos	3
1.2 Justificativas	3
2.REFERENCIAL TEÓRICO	4
2.1 Cultura e Políticas Culturais	4
2.1.1 Política Cultural no Brasil	6
2.1.2 Equipamentos Culturais.....	11
2.1.3 A Importância dos Equipamentos Culturais	12
2.1.4 Equipamento Cultural e Território	12
2.2 Administração Pública	13
2.2.1 Modelos de Gestão na Área Pública.....	15
2.2.2 Desafios da Administração Pública.....	17
2.3 As Organizações Sociais	21
2.3.1 Características das Organizações Sociais	22
2.3.2 Contrato de Gestão	26
2.3.3 As Organizações Sociais no Contexto Brasileiro	28
3.METODOLOGIA	31
3.1 Delineamento da Pesquisa	31
3.2 Organizações Estudadas	32
3.3 Coleta de Dados.....	33
3.3.1 Observação	33
3.3.2 Pesquisa Documental.....	34
3.3.3 Entrevistas Semiabertas	35
3.4 Análise dos dados	36
3.5 Categorias de Análise	37
4.ANÁLISE DE DADOS	38
4.1 Caracterizar as Lonas Culturais do município do Rio de Janeiro como Equipamento Cultural	38
4.2 Descrever as os aspectos organizacionais das Lonas Culturais do município do Rio de Janeiro	59
4.3 Compreender o processo de administração das Lonas Culturais do município do Rio de Janeiro	67
4.4 Analisar a inserção das Organizações Sociais na administração nas Lonas Culturais do município do Rio de Janeiro	76
5. CONCLUSÃO.	92
REFERÊNCIAS	94
APÊNDICES	102
Apêncide A – Roteiro de Entrevista Semiestruturada I.....	102

Apêndice B – Roteiro de Entrevista Semiestruturada II.....	104
Apêndice D –Modelo do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	106
ANEXOS	108
Anexo A- Resolução SMC 309/2015 (Carioca Paga Meia)	108
Anexo B- Lei das Organizações Sociais.....	109

1 INTRODUÇÃO

A trajetória das políticas públicas de cultura demonstra que elas variam bastante de um governo para o outro, e que não houve ainda uma política pública de cultura considerada de longo prazo, como ocorre em outros setores, como a saúde e a educação. Isto ocorre devido às diferentes concepções de cultura que cada governo tem. Desse modo, uma política cultural pode ser definida como um conjunto de interposições realizadas pelo Estado, em conjunto com instituições civis, com o intuito de orientar o desenvolvimento simbólico, atendendo necessidades culturais dos cidadãos e promovendo a transformação social (GARCIA CANCLINI, 1987). A compreensão de como o poder público administra suas organizações culturais torna-se essencial. Ou seja, se a política cultural se apresenta como o conjunto de ações tomadas com o propósito de disseminar a cultura (COELHO, 1997), a discussão sobre a estruturação e o funcionamento dos equipamentos culturais mostra-se cada vez mais importante no contexto brasileiro.

Durante o governo de Getúlio Vargas (1930-1945) foram implementadas o que se pode chamar de primeiras políticas públicas de cultura no Brasil. Nesse período, foram criadas uma série de parâmetros, objetivando fornecer uma maior institucionalidade para o setor cultural (CALABRE, 2007). Na década de 1970, houve o fortalecimento da área da cultura, com a criação de novas instituições como a Fundação Nacional de Artes (FUNARTE) e, posteriormente, na década de 1980, o Ministério da Educação Cultura (MEC), um projeto de Tancredo Neves. Ainda nessa década, houve a criação da primeira lei de incentivo Fiscal, a Lei nº 7.505 conhecida como Lei Sarney (BRASIL, 1986).

O Estado brasileiro passou por grandes transformações ao longo do tempo. No período do Estado Liberal, a administração pública era restrita ao governo, mas a partir do momento em que o Estado englobou para si outras responsabilidades, veio a necessidade de um olhar sobre novas formas de gestão pública, incorporando métodos próprios do Segundo Setor, promovendo transformações na busca de resultados com excelência (DI PIETRO, 2005). Destarte, partindo-se de uma perspectiva histórica, verifica-se que a administração pública evoluiu através de três modelos básicos: a administração pública patrimonialista, a burocrática e a gerencial.

A mudança resultou no surgimento de um novo conceito sobre gestão pública no mundo, em resposta à crise do Estado, como forma de reduzir custos. Chamada de nova administração pública ou administração pública gerencial, é orientada para o cidadão, incentiva a criatividade e a inovação e, principalmente, apresenta-se como forma de coibir a corrupção, preservando os interesses públicos (PEREIRA; SPINK, 2006).

Criadas em território brasileiro na década de 90, as organizações sociais surgiram com a justificativa de otimização dos processos de gestão e de melhorar o desempenho do setor público o modelo de Organizações Sociais (OS) surge como uma alternativa a ser adotada na administração pública decorrente da introdução da perspectiva gerencialista como lógica orientadora para as ações do Estado. As Organizações Sociais têm como objetivo central a descentralização dos serviços públicos não exclusivos, presumindo que estes serviços possam ser realizados com eficiência pelo setor não-estatal (OLIVO, 2005). Assim, diante de um contexto marcado por crises e reformas na estrutura do Estado, a adoção do modelo de OS tem sido cada vez mais frequente na administração pública brasileira.

Essas instituições sem fins lucrativos têm como propósito a descentralização de atividades não exclusivas do Estado (BRASIL, 1998). Assim, confiar a gestão de bens públicos às OS, por forma de permissão de uso, justifica-se pela busca por maior flexibilidade de gestão, melhoria na qualidade dos serviços prestados, menor consumo de recursos financeiros e ênfase nos resultados voltados para o cliente-cidadão. Além disso, espera-se a redução de processos

burocratizados, sendo possível a uma OS fazer uso de bens públicos sem a obrigatoriedade de convocação de processos licitatórios (DIAS, SILVA; CAMPODONICO, 2010), propiciando a obtenção de ganhos de produtividade (ALCOFORADO, 2012).

Através da elaboração de políticas públicas que transferiram a responsabilidade da gestão cultural para instituições sem fins lucrativos, o Estado criou uma forma para atender as necessidades do setor. Contudo, a administração de políticas culturais feitas por instituições sem fins lucrativos têm as suas dificuldades, como a falta de órgãos fiscalizadores (Paula, 2005), a pouca transparência nos contratos, a contratação de mão de obra terceirizada, e o não preenchimento de cargos públicos.

Assim, organizações sociais vêm modificando a maneira como o Estado administra o setor cultural, pois a partir da reestruturação política prevista no Plano Diretor, o Estado se responsabiliza pelo financiamento, avaliação de desempenho e da formulação das políticas culturais que regulam as organizações sociais (BRASIL, 1995). Nesse contexto, o município do Rio de Janeiro passou a adotar o modelo de OS para a gestão de suas organizações culturais. Dessa forma, as Arenas, Areninhas e Lonas Culturais - consideradas como equipamentos essenciais para a democratização do acesso à cultura, passaram a ser gerenciadas por Organizações Sociais Assim, instituições sem fins lucrativos passaram a atuar na administração das organizações culturais, e essa abertura administrativa proporcionou a eles investimentos que antes da reforma do estado não seria possível. Dessa maneira, setores como o da cultura passaram a ter uma gestão mais voltada para a sociedade.

A proposta das Lonas Culturais no Rio de Janeiro surgiu a partir de instalações criadas durante o evento RIO ECO 92 (PORTAL LONA CULTURAL, 2017). Hoje, as Lonas Culturais são de responsabilidade do poder público municipal, mas administradas por meio de OS. Elas funcionam em diversos bairros da cidade como uma série de teatros de arena cobertos - onde ocorrem atividades culturais como shows, peças teatrais, oficinas, feiras de arte, entre outros. Isto posto, Organizações Culturais que são administradas por organizações sociais (SMC, 2017), possuem infraestrutura, modernização do espaço.

Tendo em vista a o papel das Organizações Sociais na administração pública, essa dissertação faz uma análise teórica sobre o tema e avalia estudos empíricos que tratam sobre os assuntos. No referencial teórico, são avaliados artigos publicados nas principais revistas acadêmicas e livros que buscaram, de alguma forma, abordar tais relações. Vale destacar que o foco deste trabalho será a descrição do processo de gestão das Lonas Culturais no município do Rio de Janeiro que são geridos por Organizações Sociais.

Logo, analisando esse modelo de gestão pública das organizações culturais, a presente pesquisa tem como objetivo compreender como as Organizações Sociais administram as Lonas Culturais do município do Rio de Janeiro. Visando todas as considerações já feitas surgiu o seguinte questionamento: ***Qual o papel das Organizações Sociais na Administração das Lonas Culturais do município do Rio de Janeiro?***

1.1. Delimitação

A presente pesquisa se restringirá a estudar as catorze Lonas Culturais no Município do Rio de Janeiro: Arena Carioca Abelardo Barbosa (Chacrinha), Arena Carioca Jovelina Pérola Negra, Arena Carioca Carlos Roberto de Oliveira Dicro, Arena Carioca Fernando Torres, Areninha Carioca Hermeto Pascoal, Areninha Carioca Renato Russo, Areninha Carioca Gilberto Gil, Lona Cultural Municipal João Bosco, Lona Cultural Carlos Zéfiro, Lona Cultural Municipal Terra, Lona cultural Municipal Jacob do Bandolim, Lona Cultural Municipal Elza Osborne, Lona Cultural Municipal Herbert Vianna, Lona Cultural Municipal Sandra de Sá. (SMC, 2018).

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Entender qual o papel das Organizações Sociais na Administração das Lonas Culturais do município do Rio de Janeiro.

1.1.2 Objetivos Específicos

- 1) Caracterizar as Lonas Culturais do município do Rio de Janeiro como Equipamento Cultural.
- 2) Descrever os aspectos organizacionais das Lonas Culturais do município do Rio de Janeiro.
- 3) Compreender o processo de administração das Lonas Culturais do município do Rio de Janeiro.
- 4) Analisar a inserção das Organizações Sociais na administração nas Lonas Culturais do município do Rio de Janeiro.

1.2 Justificativas

A relevância teórica consiste em contribuir no avanço da discussão sobre gestão pública da cultura no Brasil, um assunto pouco estudado no curso de administração, e ainda, ampliar a discussão sobre a participação da sociedade civil em políticas culturais, principalmente na gestão pública da cultura no âmbito municipal. O entendimento da gestão de políticas culturais no Brasil, mais especificamente sobre organizações sociais e o seu papel na formação cultural da sociedade, sendo, relevante pesquisá-lo para melhor compreender o papel do Estado na gestão cultural, possibilitando assim, a fomentação de discursões que favoreçam o desenvolvimento cultural do país. Essa pesquisa poderá servir também como base teórica para futuras pesquisas sobre as organizações culturais.

Esta pesquisa possui relevância empírica, pois traz uma pesquisa sobre a administração de Organizações Públicas Culturais, com foco nas Arenas, Areninhas e Lonas Culturais do município do Rio de Janeiro, pelas Organizações Sociais, um estudo importante para a Administração, pois as conclusões obtidas irão colaborar na tomada de decisão dos gestores. Sendo este, de suma importância pesquisá-lo e compreendê-lo, para que futuramente possa trazer contribuições e melhorias na estruturação de novos projetos de gestão. E colaborar na discursão sobre novas práticas de elaboração de políticas culturais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cultura e Política Cultural

Inicialmente, o termo cultura era frequentemente associado à esfera das artes e do patrimônio. Com o passar do tempo o conceito de cultura foi sendo ampliado, passando a desempenhar diferentes papéis na sociedade (BARBALO, 2014). Nesse sentido, cultura pode ser compreendida como todas expressões que designam conceitos específicos para a produção intelectual, realizações materiais e os aspectos espirituais de determinados grupos sociais (SILVA; SILVA, 2006). Em outras palavras,

[...] cultura é um sistema de pensamento, valores, hábitos e crenças próprios de um grupo humano, seu modo de conceber a vida e o mundo, os meios de expressão desse sistema e os produtos que dele decorrem, ela é a base essencial para a aplicação de qualquer critério de governança e governabilidade (SARAIVA, 2008, p.3)

Segundo Botelho (2001, p.74), existe a necessidade de reconhecer a cultura em duas dimensões (a antropológica e a sociológica). Assim, “na dimensão antropológica a cultura se produz através da interação social dos indivíduos, que elaboram seus modos de pensar e sentir, constroem seus valores, manejam suas identidades e diferenças e estabelecem suas rotinas.” Ou seja, no sentido antropológico a cultura é tudo o que o ser humano realiza, simbólica ou materialmente falando. Por sua vez, a dimensão sociológica da cultura refere-se “a um conjunto diversificado de demandas profissionais, institucionais, políticas e econômicas [...]” (BOTELHO, 2001, p.74). Em outras palavras, a dimensão sociológica da cultura não é atribuída a expectativa individual do indivíduo, mas sim em âmbito especializado (BOTELHO, 2001). Ainda segundo a autora, estas duas dimensões (que possuem estratégias diferentes) são equitativamente importantes para a perspectiva de uma política pública. Desta forma,

[...] há certa convergência prática entre (i) os sentidos antropológico e sociológico de cultura ‘como modo de vida global’ distinto, dentro do qual percebe-se, hoje, um ‘sistema de significações’ bem definido não só como essencial, mas como essencialmente envolvido em *todas* as formas de atividade social, e (ii) o sentido mais especializado, ainda que também mais comum, de cultura como ‘atividades artísticas e intelectuais’, embora estas, devido à ênfase em um sistema de significações geral, sejam agora definidas de maneira muito mais ampla, de modo a incluir não apenas as artes e as formas de produção intelectual tradicionais, mas também todas as ‘práticas significativas’ – desde a linguagem, passando pelas artes e filosofia, até o jornalismo, moda e publicidade – que agora constituem esse campo complexo e necessariamente extenso. (WILLIAMS, 1992, p.13)

A ampla definição de cultura se apoia na perspectiva antropológica, contudo, a presente pesquisa terá como base o sentido sociológico, já que a ênfase do termo cultura deste estudo considera a identidade dos grupos humanos e suas criações, e as políticas culturais (BOTELHO, 2001; RAMOS, 2017). Nas palavras de Lustosa da Costa:

A cultura aqui é entendida em sentido amplo, contemplando toda herança não biológica que faz a diferença entre os povos; vale dizer, os diversos processos de designação e simbolização (linguagens), as inúmeras maneiras de lidar com

a morte, o desconhecido e o imaginado (religiões e artes), as formas singulares de se relacionar com a natureza (tecnologias), as maneiras particulares de regular as relações sociais (instituições), inclusive, a produção e distribuição de bens (economia) e as diferenciadas formas de sociabilidade gratuita (festas, jogos e brincadeiras) e os julgamentos coletivos sobre o bom, o justo, o belo e o útil e o verdadeiro (ética, estética, pragmática e epistemológica). (LUSTOSA DA COSTA, 2006, P.15)

Nessa perspectiva, tudo é cultura, palavras e gestos, ciência, poesia, artesanato, indústria, conhecimento teórico e prática, hábitos e costumes de uma comunidade, relações familiares, do gosto ao desgosto, entre outros (RAMOS, 2001; BOTELHO, 2017). Na observação de Canclini (1987, p.25), a Cultura passaria a ser entendida como “processos onde se elabora a significação das estruturas sociais, a reproduz e transforma mediante operações simbólicas”. Isto é, trata-se de um circuito organizacional que estimula, por diversos meios, a circulação, a produção e o consumo de bens simbólicos, em outras palavras, tudo aquilo que o senso comum entende por cultura (BOTELHO, 2001)

Tendo em vista os conceitos de cultura de, depreende-se que o termo “política cultural” representa os compromissos das esferas governamentais (Federal, Estadual e Municipal) e da sociedade frente aos bens do patrimônio cultural brasileiro (materiais e imateriais) a proteção, valorização, o apoio, a divulgação, a consolidação e a, integração com outras políticas públicas (PNC, 2011). É consolidada como um conjunto de recursos utilizados por organizações públicas ou privadas com o propósito de incentivar e propagar a produção cultural perante a sociedade (DA FONSECA, 2005).

Isto posto, as Políticas Culturais podem ser entendidas como um conjunto de formulações de medidas e/ou iniciativas de apoio institucional sistemático elaboradas pela administração pública, organizações não-governamentais e empresas privadas, com a finalidade de proporcionar intervenções sociais por intermédio da cultura (FELIX; FERNANDES, 2001). Segundo Garcia Canclini (1987), a política cultural é conceituada como:

[...] o conjunto de intervenções realizadas pelo Estado, as instituições civis e os grupos comunitários organizados, a fim de orientar o desenvolvimento simbólico, satisfazer as necessidades culturais da população e obter consenso para um tipo de ordem ou de transformação social. (GARCIA CANCLINI, 1987, p. 26, tradução nossa)

Além disso, a UNESCO (1969), compreende a política cultural como:

[...] entende-se por ‘política cultural’ um conjunto de princípios operacionais, práticas administrativas e orçamentárias e procedimentos que fornecem uma base para a ação cultural do Estado. Obviamente, não pode haver uma política cultural adequada para todos os países; cada Estado-Membro determina sua política cultural de acordo com os próprios valores culturais, metas e escolhas. (UNESCO, 1969, p. 4, tradução nossa)

Esta definição se limita a atuação estatal, restringindo a um mecanismo público que capta as necessidades culturais da população através da utilização eficiente de recursos humanos e materiais (REIS, 2001).

A política cultural se dedica aos princípios, meios e fins responsáveis por nortear o comportamento de todos os atores envolvidos no campo cultural (RAMOS, 2017). Teixeira Coelho (2012), no dicionário crítico de política cultural, elabora um amplo quadro conceitual sobre a área, contudo para este estudo usaremos a definição a seguir:

(...) política cultural é entendida habitualmente como programa de intervenções realizadas pelo Estado, entidades privadas ou grupos comunitários com o objetivo de satisfazer as necessidades culturais da população e promover o desenvolvimento de suas representações simbólicas. Sob este entendimento imediato, a política cultural apresenta-se assim como o conjunto de iniciativas, tomadas por esses agentes, visando promover a produção, distribuição e o uso da cultura, a preservação e a divulgação do patrimônio histórico e o ordenamento do aparelho burocrático por elas responsável. (COELHO, 1997, p. 293).

2.1.1 Política cultural no Brasil

No Brasil, os períodos da trajetória das políticas culturais são classificados da seguinte maneira: o primeiro, considerado a fase heroica, que constitui o momento fundador da política cultural; o segundo, a fase moderna, com a proposta de renovação da política cultural e, por fim, a fase atual, denominada de *marketing* cultural (MELO, 2017)

Assim, para Melo (2017), o esquema da trajetória da política cultural em paralelo com o contexto das políticas públicas, no primeiro período, corresponde às três primeiras fases classificadas por Melo (1968), quais sejam: a da integração social e *nation building* (década de 1930); a da ‘política pública como moeda de troca’ (1945-1964) e a da ‘modernização conservadora’ (1964-1973); no segundo período, correspondem à quarta e à quinta fases do contextos políticos: a do redistributivismo conservador (1974-1984) e a do reformismo socialdemocrata (1984 -1989); no terceiro período, correspondem às duas últimas fases do contexto político, quais sejam: a do cazarismo reformista (1990-1994) e a da ingovernabilidade à governança (pós 1994).

A Política Cultural no Brasil teve seus primeiros momentos de desenvolvimento no governo de Getúlio Vargas (1934-1945) criação de instituições, entre as quais se destaca o Serviço de Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – SPHAN, em 1937, que organizou a proteção do patrimônio histórico e artístico nacional e instituiu o instrumento do tombamento (CALABRE, 2005, 2014). Ainda segundo Calabre (2014), ao longo da década de 1970, houve o fortalecimento da área da cultura, com a criação de novas instituições como a Fundação Nacional de Artes (FUNARTE). Posteriormente, na década de 1980, durante o governo do presidente Sarney, do Ministério da Cultura (MinC), criado pelo Decreto nº 91.144, de 15 de março de 1985 houve a criação do Ministério da Educação Cultura (MEC), um projeto de Tancredo Neves. E a criação da primeira lei de incentivo à cultural a Lei nº 7.505, conhecida como Lei Sarney (BRASIL, 1986). Colocada em prática pelo primeiro Presidente Civil José Sarney (SILVA, 2014).

Ao longo da gestão de Fernando Collor de Mello, houve um retrocesso na área da Cultura, sob a justificativa de modernização da gestão. O governo Collor dissolve o Ministério da Cultura, transformando-o em Secretaria de Cultura, a Lei Sarney, além de, extinguir diversos órgãos, como a Funarte, a Embrafilme, a Pró-Memória, a Fundacen e o Concine, e cria uma nova lei de incentivo fiscal que manteria o mesmo nome até hoje - a Lei Rouanet, uma política

pautada no patrocínio cultural e no deslocamento de poder para a esfera privada. (BRASIL 1986, CALABRE 2005, 2014; SILVA, 2014, RAYMUNDO, 2017)

Com o *impeachment* de Collor e a ascensão de Itamar Franco ao poder, ocorre restauração do Ministério da Cultura, através da Lei nº 8.490, de 19 de novembro de 1992. Ao então reconstruído Ministério da Cultura (MINC), caberiam três competências: a) planejamento, coordenação e supervisão das atividades culturais; b) formulação e execução da política cultural; c) proteção do patrimônio histórico e cultural brasileiro (BRASIL, 1992). Durante esse período, foi criado o Conselho Nacional de Política Cultural, composta pela (Comissão Nacional de Incentivo à Cultura e Comissão de Cinema), além das Secretarias de Informações, Estudos e Planejamento; Intercâmbio e Projetos Especiais; de Apoio à Cultura; e Secretaria para o Desenvolvimento Audiovisual (RAYMUNDO, 2017).

Durante o governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC), as políticas públicas estiveram sob o respaldo do mercado, havendo a valorização da Lei Rouanet. Ademais, o desenvolvimento do mercado cultural e a perspectiva da cultura como atividade comercial foram algumas das heranças da gestão de FHC (BEZERRA; WEYNE, 2013). Acresce que, a Lei Rouanet foi o grande mecanismo de política pública da gestão de Fernando Henrique Cardoso, recurso que possibilitou o surgimento de uma série de iniciativas na área da cultura, porém, retirou do Estado a condução política do processo (BEZERRA; WEYNE, 2013). Além disso, durante o governo FHC, a Lei 9.649/98 estabelece a concentração do MinC em dois eixos: a) política nacional de cultura; b) proteção do patrimônio histórico e cultural (BRASIL, 1998; RAYMUNDO, 2017)

No decorrer dos governos de Luiz Inácio Lula da Silva (2003-2010), o MinC dispôs de dois ministros, o cantor e compositor Gilberto Gil e o sociólogo Juca Ferreira (RAYMUNDO, 2017). No período em que Gilberto Gil exerceu o cargo de ministro da cultura, são acrescentadas as seguintes secretarias: Secretaria de Formulação e Avaliação de Políticas Culturais; Secretaria de Desenvolvimento de Programas e Projetos Culturais; Secretaria para o Desenvolvimento de Artes Audiovisuais; Secretaria de Apoio à Preservação da Identidade Cultural; e Secretaria de Articulação Institucional e Difusão Cultural. São criadas unidades descentralizadas (representações regionais do MinC, em capitais das cinco regiões do país) e formalizados como órgãos colegiados o Conselho Nacional de Política Cultural (CNPC) e a Comissão Nacional de Incentivo à Cultura (CNIC), além do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN) e das fundações Casa de Rui Barbosa (FCRB), Cultural Palmares (FCP), Funarte e Biblioteca Nacional (FBN) (RAYMUNDO, 2017).

Posteriormente, em 2005, por meio do Decreto Nº 5.520, é instituído o Sistema Federal de Cultura (SFC), período em que é regulamentado o Conselho Nacional de Política Cultural. A criação do SFC iniciou a formação de um sistema articulado entre os órgãos do ministério, os entes federados, a gestão federal, parcerias privadas e, a participação social. (RAYMUNDO, 2017). Seguidamente, com a realização do plano nacional de cultura e a convocação da primeira Conferência Nacional de Cultura (RAYMUNDO, 2017).

No tempo em que esteve à frente do MinC, o sociólogo Juca Ferreira, amplia da noção de cultura, tendo como orientação a nova política cultural adotada pelo mundo pelo mundo (RAYMUNDO, 2017). Além disso, houve a criação das secretarias de Políticas Culturais, Fomento e Incentivo à Cultura, Programa de Projetos Culturais, Audiovisual e a já existente secretaria de Identidade passa a ser chamada de Secretaria da identidade e Diversidade Cultural (SILVA, 2014; RAYMUNDO, 2017). A reestruturação mais ampla seria o Plano Nacional de Cultura (PNC) e o Sistema Nacional de Cultura (SNC), feitas através da 1ª Conferência Nacional de Cultura. Ocasão em que, segundo Calabre (2014) “Foi a primeira vez que o governo reuniu os mais variados setores da sociedade para realizar uma ampla discussão sobre políticas culturais”. A conferência teve por base dois tipos de ação: a realização dos seminários

setoriais e a construção do Plano Nacional de Cultura. Em que segundo a autora foram propostos cinco eixos para discursão: “1) Gestão Pública e Cultura; 2) Cultura é Direito e Cidadania; 3) Economia da Cultura; 4) Patrimônio Cultural; e 5) Comunicação é Cultura.” (CALABRE, 2014, p. 148).

O Plano Nacional de Cultura (PNC), segundo previsto na Emenda Constitucional que o instituiu, deve conduzir 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 da cultura; e V) valorização da diversidade étnica e regional. (CALABRE, 2014, p. 149).

Uma das ações estratégicas do ministério da cultura na administração do presidente Lula foi a implementação de “Programas de políticas públicas de cultura” (CALABRE, 2014, p. 143). Visto que, o governo busca implementação de políticas públicas de cultura, com a integração e a articulação entre o governo federal, governo estadual, governo municipal a sociedade civil, através da criação do Plano Nacional de Cultura (PNC), e o Sistema Nacional de Cultura (SNC) (MINc, 2009). Logo, o PNC tem por finalidade o planejamento e implementação de políticas públicas de longo prazo voltadas à proteção e promoção da diversidade cultural brasileira (BRASIL, 2008), criado pela Lei nº 12.343, tem a finalidade de executar de políticas dedicada a cultura. (BRASIL,2008). O quadro a seguir mostras os principais objetivos do Plano Nacional de Cultura.

Quadro 1 - Objetivos do PNC.

Reconhecer e valorizar a diversidade cultural, étnica e regional brasileira;
Proteger e promover o patrimônio histórico e artístico, material e imaterial;
Valorizar e difundir as criações artísticas e os bens culturais;
Promover o direito à memória por meio dos museus, arquivos e coleções;
Universalizar o acesso à arte e à cultura;
Estimular a presença da arte e da cultura no ambiente educacional;
Estimular o pensamento crítico e reflexivo em torno dos valores simbólicos;
Estimular a sustentabilidade socioambiental;
Desenvolver a economia da cultura, o mercado interno, o consumo cultural e a exportação de bens, serviços e conteúdos culturais;
Reconhecer os saberes, conhecimentos e expressões tradicionais e os direitos de seus detentores;
Qualificar a gestão na área cultural nos setores público e privado
Profissionalizar e especializar os agentes e gestores culturais;
Descentralizar a implementação das políticas públicas de cultura;
Consolidar processos de consulta e participação da sociedade na formulação das políticas culturais;
Ampliar a presença e o intercâmbio da cultura brasileira no mundo contemporâneo;
Articular e integrar sistemas de gestão cultural.

Fonte: Desenvolvido pela autora baseado em Brasil (2010)

O PNC teve como intuito a observação da diversidade cultural do país, e seu resultado foi a ampliação do conceito de cultura, pois havia uma diversidade geográfica e cultural muito grande, o que se tornava impossível a padronização de programas e projetos em território nacional (CALABRE, 2014). Desse modo, a cultura foi dividida em três dimensões: simbólica, cidadã e econômica (CALABRE, 2014). O Quadro abaixo explica as diferenças de cada dimensão da cultura.

Quadro 2- Dimensões Culturais.

Simbólica	Cidadã	Econômica
A dimensão simbólica aborda o aspecto da cultura que considera que todos os seres humanos têm a capacidade de criar símbolos que se expressam em práticas culturais diversas como idiomas, costumes, culinária, modos de vestir, crenças, criações tecnológicas e arquitetônicas, e nas linguagens artísticas: teatro, música, artes visuais, dança, literatura, circo, etc.	A dimensão cidadã considera o aspecto em que a cultura é entendida como um direito básico do cidadão. Assim, é preciso garantir que os brasileiros participem mais da vida cultural, criando e tendo mais acesso a livros, espetáculos de dança, teatro e circo, exposições de artes visuais, filmes nacionais, apresentações musicais, expressões da cultura popular, acervo de museus, entre outros.	A dimensão econômica envolve o aspecto da cultura como vetor econômico. A cultura como um lugar de inovação e expressão da criatividade brasileira faz parte do novo cenário de desenvolvimento econômico, socialmente justo e sustentável.

Fonte: Desenvolvido pela autora baseado em BRASIL. Ministério da Cultura *Cultura em três dimensões*

O quadro mostra as três dimensões culturais presente no PNC, essas dimensões, além de considerar a diversidade cultural brasileira, abordam a cultura não somente como algo tangível, como exposições, museus, etc., mas também como algo intangível, como costumes, crenças e idiomas (BRASIL, 2008).

O Sistema Nacional de Cultura pode ser definido como: “[...] um instrumento de gestão compartilhada de políticas públicas de cultura, entre os entes federados e a sociedade civil.” (BRASIL, 2013). Que visa o fortalecimento das políticas culturais a nível Federal, Estadual e Municipal, por intermédio da institucionalização e ampliação da participação social, com o propósito de promover o desenvolvimento humano, social e econômico (BRASIL, 2013). Além do mais, o PNC também trabalhará no desenvolvimento de processo da avaliação pública, na adoção de mecanismos de regulação e indução do mercado que abrange o setor da economia cultural. Desse modo, o Estado se responsabiliza pela formulação das diretrizes a seguir:

Quadro 3- Diretrizes do SNC. (Continua)

Formular Políticas públicas	Identificar as áreas estratégicas de desenvolvimento sustentável e de inserção geopolítica no mundo contemporâneo, fazendo confluir vozes e respeitando os diferentes agentes culturais, atores sociais, formações humanas e grupos étnicos.
Qualificar a gestão cultural	Otimizar a alocação dos recursos públicos e buscando a complementaridade com o investimento privado, garantindo a eficácia e a eficiência, bem como o atendimento dos direitos e a cobrança dos deveres, aumentando a racionalização dos processos e dos sistemas de

Quadro 3- (Continuação)

	governabilidade, permitindo maior profissionalização e melhorando o atendimento das demandas sociais.
Fomentar a cultura	De forma ampla, estimulando a criação, produção, circulação, promoção, difusão, acesso, consumo, documentação e memória, também por meio de subsídios à economia da cultura, mecanismos de crédito e financiamento, investimento por fundos públicos e privados, patrocínios e disponibilização de meios e recursos.
Proteger e promover a diversidade cultural	Reconhecer a complexidade e abrangência das atividades e valores culturais em todos os territórios, ambientes e contextos populacionais, buscando dissolver a hierarquização entre alta e baixa cultura, cultura erudita, popular ou de massa, primitiva e civilizada, e demais discriminações ou preconceitos.
Ampliar e permitir o acesso à cultura	Compreender a cultura a partir da ótica dos direitos e liberdades do cidadão, sendo o Estado um instrumento para efetivação desses direitos e garantia de igualdade de condições, promovendo a universalização do acesso aos meios de produção e fruição cultural, fazendo equilibrar a oferta e a demanda cultural, apoiando a implantação dos equipamentos culturais e financiando a programação regular destes.
Preservar o patrimônio matéria e imaterial	Resguardar bens, documentos, acervos, artefatos, vestígios e sítios, assim como as atividades, técnicas, saberes, linguagens e tradições que não encontram amparo na sociedade e no mercado, permitindo a todos o cultivo da memória comum, da história e dos testemunhos do passado.
Ampliar a comunicação a possibilitar a troca entre os diversos agentes culturais	Criar espaços, dispositivos e condições para iniciativas compartilhadas, o intercâmbio e a cooperação, aprofundando o processo de integração nacional, absorvendo os recursos tecnológicos, garantindo as conexões locais com os fluxos culturais contemporâneos e centros culturais internacionais, estabelecendo parâmetros para a globalização da cultura.
Difundir os bens, conteúdos e valores	Oriundos das criações artísticas e das expressões culturais locais e nacionais em todo o território brasileiro e no mundo, assim como promover o intercâmbio e a interação desses com seus equivalentes estrangeiros, observando os marcos da diversidade cultural para a exportação de bens, conteúdos, produtos e serviços culturais.
Estruturar e regular a economia da cultura	Construir modelos sustentáveis, estimulando a economia solidária e formalizando as cadeias produtivas, ampliando o mercado de trabalho, o emprego e a geração de renda, promovendo o equilíbrio regional, a isonomia de competição entre os agentes, principalmente em campos onde a cultura interage com o mercado, a produção e a distribuição de bens e conteúdos culturais internacionalizados.

Fonte: Desenvolvido pela autora baseado em BRASIL (2010)

O gerenciamento da cultura durante o governo Lula conquistou a implementação de mecanismos de democracia participativa da sociedade civil na esfera pública (BEZERRA; WEYNE, 2013). Ainda segundo os autores, a democracia participativa possibilitou a realização de consultas públicas nos níveis (Federal e Municipal), cujo o resultado foi a criação de um conjunto de metas que compõem o Plano Nacional de Cultura (BEZERRA; WEYNE, 2013).

Ao longo do mandato, a presidente Dilma Vana Rousseff foi designada a dar continuidade às políticas culturais fomentadas por seu antecessor. Destarte, tentou-se “manter conquistas, superar lacunas e consolidar as inovadoras políticas culturais” (RUBIM, 2015, p. 17). No decorrer do mandato de Dilma, o PNC foi aprovado com 14 diretrizes, 36 estratégias e

275 ações e, com 53 metas a serem alcançadas em 10 anos. (RUBIM, 2015). Contudo, para Rubim (2015), apesar de aprovado, o PNC obteve um desenvolvimento restrito, insatisfatório para o alcance das metas fixadas durante os 10 anos de vigência do plano.

Independentemente das dificuldades, o Ministério da Cultura viabilizou a continuidade do PNC e do SNC, além de outros programas relevantes como o Vale Cultura, o programa Mais Cultura nas Escolas e o programa Mais Cultura nas Universidades, que objetivou a sólida articulação entre cultura e educação, além da criação da Secretaria de Economia Criativa (SEC), cujo projeto se consolidava em aprofundar a relação cultura/mercado (RUBIM, 2015)

Com o *impeachment* de Dilma Rouseff, o presidente em exercício Michel Temer através da Medida Provisória nº 726, de 12 de maio de 2016, extinguiu temporariamente o Ministério da Cultura (Minc), fundindo as pastas de Educação e Cultura, que voltou a ser o Ministério da Educação e Cultura (MELO, 2017). Indicando que a descontinuidade de governo é um forte influenciador quando se trata da conservação das políticas culturais no Brasil (RUBIM, 2007). No entanto, a extinção do Ministério da Cultura, foi alvo de críticas por parte da classe artística, fazendo com que o governo repensasse a decisão, todavia gerou-se uma incerteza sobre os rumos da cultura brasileira (MELO, 2017)

A política cultural como atividade do Estado está ligada a um conjunto de políticas governamentais que buscam o bem-estar coletivo (SARAIVA, 2008). Segundo a autora, a política cultural inclui a preservação de monumentos históricos, financiamentos do cinema, artes plásticas, teatro, música, etc. Além de garantir a preservação, o reconhecimento da diversidade cultural. Contudo, para que haja um melhor desempenho na administração do setor cultural, há uma necessidade de se qualificar os gestores culturais, além de promover a continuidade das propostas já existentes (RUBIM, 2007; SARAIVA, 2008).

Como é possível observar na história da administração pública brasileira, a cultura não teve uma concepção definida a ser utilizada por todos os governos. Isto explica a descontinuidade das políticas públicas de cultura em sua trajetória. No geral, a história mostra pouca importância dada à cultura pela administração pública. As políticas públicas foram sendo modificadas, ora sendo conduzidas pelo Estado, mas de um modo autoritário, ora a condução sendo repassada ao mercado. Isto fez com que alguns segmentos da cultura fossem beneficiados em detrimento de outros.

2.1.2 Equipamentos Culturais

Segundo Coelho (1997, p. 164), o termo equipamento cultural, é compreendido como “edificações destinadas a práticas culturais”, designada a auxiliar os diferentes gêneros de organizações culturais: museus, teatros, bibliotecas, cinemas, arquivos, galerias de arte, entre outros. Sendo um termo utilizado como sinônimo de: espaço cultural, centro de cultura, complexo cultural, casa de cultura ou ponto de cultura. O conceito auxilia a compreensão das particularidades deste conjunto tão diverso de equipamentos, em que, destacam-se três características marcantes: (a) ser um espaço edificado; (b) especialmente dedicado à ação cultural e (c) em funcionamento permanente (SANTOS; DAVEL, 2018)

Na concepção do MinC, as instituições ou equipamentos culturais “são locais de trocas e de disseminação da cultura e contribuem para democratizar a cultura e para integrar populações, tanto de áreas periféricas como centrais, pois oferecem aos cidadãos acesso a bens e serviços culturais” (MinC, 2013, p.90).

Os equipamentos culturais são de fundamental importância para o panorama artístico-cultural por promoverem ações culturais, estimulam o aprendizado de práticas artísticas, valorizam expressões e representações identitárias (SANTOS; DAVEL, 2018). Pela

perspectiva social, os equipamentos culturais são considerados importantes espaços de convivência social, aptos a se tornarem verdadeiras extensões do espaço público. Além disso, segundo Santos e Darvel (2018), estes espaços são ambientes propícios a instigar em seus usuários a concepção de valores sociais. Em referência ao ponto de vista econômico, os equipamentos culturais estimulam a produção de espetáculos, oferecem atividades formativas, além de estimular uma reflexão crítica em seus frequentadores. Ademais, impulsionam o crescimento de profissionais e serviços no setor cultural, da mesma maneira que intensificam as relações econômicas dentro do campo cultural.

Assim, os equipamentos culturais possuem infraestrutura para realizar e oferecer à população atividades ligadas à cultura, pois, “[...] equipamentos culturais constituem o estoque fixo ligado à cultura existente no município, aberto ao público, podendo ser mantido pela iniciativa privada ou poder público de qualquer esfera, (federal, estadual ou municipal)” (IBGE, 2007, p. 15). Pois para o MinC, existe a necessidade de se atacar a desigualdade no que tange a distribuição dos equipamentos culturais, em escala nacional, expondo no Plano Nacional de Cultura a necessidade de que os municípios brasileiros possuam “algum tipo de instituição ou equipamento cultural, entre museu, teatro ou sala de espetáculo, arquivo público ou centro de documentação, cinema e centro cultural” (MinC, 2013, p.12).

2.1.3 A Importância dos Equipamentos Culturais

De acordo com Santos e Darvel:

O equipamento cultural é um ponto de encontro entre artistas, técnicos do espetáculo e gestores; entre artistas e artistas; entre artistas e pensadores; entre artistas e público; entre público e obra e, finalmente, entre todos estes e a cidade em si. Ao abrigarem e promoverem ações culturais das mais variadas, os equipamentos culturais exercem um importante papel artístico-cultural. (SANTOS e DEVEL, 2018, p. 113-114)

Destarte, os equipamentos culturais desempenham um significativo papel artístico-cultural. Na perspectiva do público, é a oportunidade de usufruir de práticas artísticas promovendo experiências relacionadas à dimensão simbólica, cidadã e econômica (SANTOS, DAVEL, 2018). Na concepção dos agentes culturais, os equipamentos culturais possibilitam o desenvolvimento e o aperfeiçoamento de práticas que dizem respeito a todos os ciclos produtivos da cadeia do espetáculo: criação, produção, distribuição, circulação, difusão e consumo de bens e serviços. Além disso, esses equipamentos têm potencial para impulsionar a vida social e econômica dos territórios com os quais se relacionam (DAVEL et al., 2016)

2.1.4 Equipamento Cultural e Território

Considerar a identidade Icomo uma premissa para a elaboração e execução das estratégias de gestão do equipamento cultural. Os gestores devem priorizar como ponto de partida para o fazer cultural, as características identitárias percebidas no território (SANTOS; DAVEL, 2018). Levando em conta o território e suas originalidades identitárias, incorporando-as como elementos central na formulação das estratégias de gestão. Ainda segundo os autores, isso exige do gestor um posicionamento consciente e proativo diante da identidade territorial colocando o equipamento cultural em um diálogo permanente com seu entorno.

O território não é apenas o resultado da superposição de um conjunto de sistemas naturais e um conjunto de sistemas de coisas criadas pelo homem. O território é o chão e mais a população, isto é, uma identidade, o fato e o sentimento de pertencer àquilo que nos pertence. O território é a base do trabalho, da residência, das trocas materiais e espirituais e da vida, sobre os quais ele influi (SANTOS, 2000, p. 96).

Desta maneira, as diferenças culturais são elementos que demarcam territorialidade e devem ser respeitadas pelas políticas que pensam práticas culturais nas cidades (ALBINATI, 2008). Segundo a autora, o reconhecimento do território é de suma importância para a criação de equipamentos culturais, pois é a partir desse reconhecimento que se poderá transformar o modelo de política cultural que trabalha a implantação de equipamentos culturais, pois a cultura possui a capacidade de estimular componentes identitários nos territórios em que estão presentes, estabelecendo-se como importantes atores no desenvolvimento territorial (SANTOS; DAVEL, 2018).

2.2 Administração Pública

O presente tópico tem como objetivo apresentar os principais modelos teóricos, além de um breve histórico das mudanças que ocorreram da administração pública no Brasil. Destacando a reforma gerencial, principal transformação no período considerado.

A administração Pública no Brasil é dividida em Administração Direta e Indireta, a Administração Direta ou centralizada, está presente em todos os níveis do Governo (Federal, Estadual, Distrital e Municipal), e nos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário (PALUDO, 2010), em que ainda segundo o autor fica sob a responsabilidade do governo a atividade administrativa dos setores do estado. Na administração pública, o Estado é o detentor e o executor dos serviços públicos. O quadro abaixo mostra as características da administração direta.

Quadro 4 - Características da Administração Direta.

Os órgãos públicos são criados por lei;
Não possuem personalidade jurídica;
Não possuem patrimônio próprio;
Fazem parte da Administração Direta;
São subordinados ao ente político que o criou;
São influenciados pela normatividade do princípio da hierarquia.

Fonte: desenvolvido pela autora baseado em BEZZERA (2011)

A administração indireta é composta por entidades de direito público e Privado como, Autarquias, Fundações Públicas, Empresas Públicas e Sociedade de Economia mista (PALUDO, 2010; BEZERRA, 2011). Ainda segundo os autores todas possuem personalidades jurídicas próprias e autonomia, elas exercem atividades administrativas de forma descentralizada e encontra-se vinculadas aos órgãos correspondentes com a função de cada entidade. Segundo Paludo (2010), quando prestam serviços públicos ou de interesse coletivos são denominadas autarquias ou fundações; quando exploram atividade econômica são

chamadas de empresas públicas e sociedade de economia mista (PALUDO, 2010). O quadro a seguir mostra os tipos, conceitos e características da administração pública indireta.

Quadro 5 - Tipos e Características da Administração Indireta. (Continua)

Tipo	Conceito	Características
Autarquias	As autarquias são pessoas jurídicas de direito público criadas para desempenhar atividades típicas de Estado.	<ul style="list-style-type: none"> • São criadas por lei específica; • Possuem personalidade jurídica própria de Direito Público; • Possuem patrimônios e Receitas próprias; • Possuem capacidade específica (restrita a sua área de atuação) • Possuem autonomia administrativa e financeira mas não econômica; • E se encontram sujeitas ao controle ou tutela do ministério que se encontram vinculadas.
Fundações Públicas	São entidades fundacionais são personalidades jurídicas de direito público (criadas diretamente por leis) e de direito privado (criação autorizada por lei e efetivada por decreto do Executivo). Sem fins lucrativos desempenham atividades sociais, culturais, assistenciais e etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Não possuem finalidade lucrativa e desempenham atividades de interesse público • Criação autorizada por lei específica, personalidade jurídica própria, patrimônio próprio (público ou semi-público e autonomia administrativa. • Recebem recursos da união e de outras fontes.
Empresas Públicas	São entidades de personalidade jurídica de Direito Privado, cuja a criação é autorizada por lei específica com o intuito de executar atividades econômicas ou de produção de bens ou serviços	<ul style="list-style-type: none"> • Pessoas jurídicas de direito privado; • Sua criação é autorizada por lei específica; • Presta serviços públicos, executa atividades econômicas de comercialização ou de produção de bens ou serviços. • Pessoas jurídicas de direito privado; • A contratação de seu pessoal é feita através de concurso público; • Licitação para compras de bens e serviços; • Proibição de acumulação de cargos, empregos e funções públicas. • É uma empresa pública constituída com capital exclusivamente público, devendo a maioria do capital pertencer à entidade política que a criou.

Quadro 5 - (Continuação)

Sociedade de economia mista	São entidades de personalidade jurídica de Direito Privado, cuja a criação é autorizada por lei específica com o intuito de executar atividades econômicas ou de produção de bens ou serviços. Essas entidades terão forma societária de S.A.	<ul style="list-style-type: none">• Pessoas jurídicas de direito privado,• Sua criação é autorizada por lei específica;• Presta serviços públicos, executa atividades econômicas de comercialização ou de produção de bens ou serviços.• Não estão sujeitas a falência• A contratação de seu pessoal é feita através de concurso público;• Licitação para compras de bens e serviços;• Proibição de acumulação de cargos, empregos e funções públicas. Possui a participação de capital privado, desde que o controle acionário permaneça com o ente estatal a que se vincula.
------------------------------------	---	--

Fonte: Desenvolvido pela autora baseado em PALUDO (2010) e BEZERRA (2011)

O quadro anterior apresenta de forma sintetizada as características da administração indireta, cujo o intuito é esclarecer as funções de cada entidade.

2.2.1 Modelos de Gestão na Área Pública

Historicamente, a administração pública brasileira passou por várias estruturas administrativas, com o intuito de superar dificuldades organizacionais e gerenciais no setor público (KLERING; PORSSE; GUADAGNIN, 2010). Ainda segundo os autores a mudança no modelo administrativo do país começou na década de 30, mas sendo relevante somente nos meados da década de 90. Segundo Klering; Porsse; Guadagnin (2010), essas transformações tiveram início com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), cujo objetivo é a promoção do setor administrativo do país. Desse modo, os modelos de gestão do setor público mudaram ao longo dos anos, sendo por motivos de adequação da administração pública, ou por construção de políticas públicas de inclusão da sociedade nas tomadas de decisão. (KLERING; PORSSE; GUADAGNIN, 2010).

A Administração Pública pode ser identificada pelas seguintes formas de administrar o Estado: a administração patrimonialista, a administração burocrática, a administração gerencial (*new public management*) e a governança pública (BRESSER-PEREIRA, 2000; SECCHI, 2009; KLERING; PORSSE; GUADAGNIN, 2010).

O modelo patrimonialista é a administração específica dos Estados que precederam o capitalismo industrial, sobretudo das monarquias absolutas que antecederam o capitalismo e a democracia (BRESSER-PEREIRA, 2002). O Estado é uma extensão do poder do soberano, possui status de nobreza real, caracteriza-se pela difícil distinção entre o patrimônio privado e público e entre o político e o administrador (BRESSER-PEREIRA, 2000; KLERING; PORSSE; GUADAGNIN, 2010).

Com a substituição do modelo patrimonialista para o modelo burocrático, que se caracteriza pela ideia de profissionalização de carreira, hierarquia funcional, impessoalidade e formalismo (BRESSER-PEREIRA, 2002; SECCHI, 2009). O nepotismo e o empreguismo característico do modelo patrimonial deram lugar a uma administração capitalista, cuja centralização do poder, hierarquia, as rotinas rígidas e o controle dos processos administrativos

faziam parte desse novo modelo de administração pública (BRESSER-PEREIRA, 1996). Segundo o autor, nesse momento surge a burocracia estatal composta por administradores profissionais, onde se desenvolveu uma administração que deixasse clara a distinção entre o público e o privado, o político e o administrador público (BRESSER-PEREIRA, 1996).

O modelo burocrático foi descrito pelo sociólogo alemão Max Weber. A base de funcionamento do modelo, também denominado de racional-legal, "é a hierarquia do serviço, que deve ser realizado de forma impessoal, segundo regras racionais, afastando-se de sua seara o arbítrio ou capricho" (NOHARA, 2012, p. 28). A burocracia possui, portanto, caráter eminentemente racional.

Weber entendia a organização burocrática como um instrumento de dominação. Para ele "[t]oda administração precisa, de alguma forma, da dominação, pois, para dirigi-la, é mister que certos poderes de mando se encontrem na mão de alguém" (WEBER, 1999, p. 193), o que não seria diferente na Administração Pública.

Para Weber (2012), existem três espécies de dominação, sendo que o critério para a formulação dessa divisão está na maneira pela qual o "dominador" legitima-se perante o grupo dominado. Ainda segundo o autor, as três espécies de dominação legítima identificadas por Weber são as seguintes: (i) dominação legal, possuidora de caráter racional, já que a legitimidade do dominador está descrita normativamente, sendo que os dominados aceitam e depositam sua crença nos regramentos impostos; (ii) dominação tradicional, em que a legitimidade do dominador sobre os dominados decorre do tradicionalismo e, (iii) dominação carismática, baseada na veneração de uma figura, considerada heroica, extraordinária, divina, pelos dominados. (WEBER, 2012).

Tendo como referência a classificação apresentada no parágrafo anterior, observa-se que a organizações burocráticas desempenham uma forma de dominação legal, dado que a sua principal natureza é a hierarquização fundamentada em critérios racionais, descrita em regulamentos previamente editados (WEBER, 2012).

A administração pública gerencial ou nova gestão pública (*new public management*), modelo normativo pós-burocrático para a estruturação e a gestão da administração pública baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade (SECCHI, 2009, BRESSER-PEREIRA, 2000). Baseando-se na concepção entre Estado e sociedade, ela parte do princípio que é possível desenvolver estratégias administrativas onde há delegação de autoridade e cobranças de resultados (BRESSER-PEREIRA, 1996, 2000). Onde, valores como "produtividade, orientação ao serviço, descentralização e eficiência na prestação de serviços" (SECCHI, 2009, p. 353). Delegando a sociedade civil a execução de funções que antes eram de exclusiva responsabilidade do Estado.

A administração pública gerencial fundamenta-se na concepção entre Estado e sociedade, tem como premissa de que onde existe a delegação de autoridade e cobranças de resultados existe a possibilidade de se desenvolver estratégias administrativas (BRESSER-PEREIRA, 1996). Ainda segundo o autor, o modelo gerencial foi o responsável pelos os novos moldes da administração pública, onde a sociedade defende seus interesses e afirmam suas posições ideológicas.

A Reforma Gerencial do Estado de 1995 teve por objetivo a constituição de novas instituições legais e organizacionais que proporcionem que uma burocracia profissional e moderna disponha de condições de governar o Estado brasileiro (BRESSER-PEREIRA, 2000). Segundo o autor, esta reforma partiu do pressuposto de que ao final do século XX, as técnicas de controle gerencial e democrático estarão amplamente desenvolvidas, sendo o clientelismo combatido através da autonomia conferida ao administrador público, valorizando-o por sua habilidade em tomar decisões, inclusive de caráter político (BRESSER-PEREIRA, 2000). O quadro a seguir mostra as estratégias administrativas do modelo gerencial.

Quadro 6 - Estratégias Administrativas do Modelo Gerencial.

Modelo Gerencial	Descentralização do ponto de vista político, transferindo recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais.
	Descentralização administrativa, através da delegação de autoridade para os administradores públicos transformados em gerentes crescentemente autônomos.
	Organizações com poucos níveis hierárquicos ao invés de piramidal;
	Organizações flexíveis ao invés de unitárias e monolíticas, nas quais as ideias de multiplicidade, de competição administrada e de conflito tenham lugar.
	Pressuposto da confiança limitada e não da desconfiança total.
	Definição dos objetivos a serem atingidos na forma de indicadores de desempenho sempre que possível quantitativos, que constituirão o centro do contrato de gestão entre o ministro e o responsável pelo órgão que está sendo transformado em agência.
	Controle por resultados, <i>a posteriori</i> , ao invés do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos.
	Administração voltada para o atendimento do cidadão, ao invés de auto-referida.

Fonte: Elaborada pela autora baseado em BRESSER-PEREIRA (1996)

O quadro acima demonstra as estratégias administrativas dotadas pela administração gerencial, que prioriza a estratégia da gestão pela qualidade, além de garantir que o interesse coletivo seja atendido.

Governança pública, modelo colaborativo que deriva das ciências políticas e da administração pública (SECCHI, 2009), que segundo Secchi (2009) pode ser definida como: “Um conjunto adequado de práticas democráticas e de gestão que ajudam os países a melhorar suas condições de desenvolvimento econômico e social” (SECCHI, 2009, p.358). Ainda segundo Secchi (2009), ela possui três forças motriz: a primeira é a crescente complexidade, dinâmica e diversidade da sociedade; a segunda é a ascensão de valores neoliberais; e a terceira é a própria administração pública gerencial. Segundo Secchi (2009), essas forças motrizes têm como objetivo colocar os sistemas governamentais sobre novos desafios, resolver problemas coletivos, como a implementação das políticas públicas a nível nacional, estadual e municipal.

2.2.2 Desafios da Administração Pública

Estimuladas pelo cenário internacional de Reforma do Estado, propagaram-se em diversos países experiências nas áreas da administração pública. Essas experiências tinham com objetivo desburocratizar a gestão estatal, principalmente facilitando e agilizando a compra de insumos, a contratação e dispensa de recursos humanos e a gestão financeira dos recursos disponíveis, além de instaurar uma gestão que priorizasse resultados, satisfação dos usuários e qualidade dos serviços prestados (IBANEZ, *et al*, 2001; SANTANA, 2015).

Dessa forma, no início do século XX, obteve-se uma inversão no papel do Estado, já que este passou a participar diretamente das questões econômica e social do Estado, não só com o intuito de garantir as liberdades individuais, mas a oportunidade de propiciar e executar as políticas públicas. Sendo este modelo de organização estatal conhecido como Estado de Bem-Estar Social - *Welfare State*. (SANTANA, 2015).

Segundo Santana (2015), o *Welfare State* gerou um inchaço da máquina pública. O Estado de Bem-Estar Social passou por crises financeiras que dificultaram a manutenção dos produtos e serviços oferecidos pela máquina estatal, gerando a burocratização e a ineficiência do Estado. Com a crise do Estado de Bem-Estar Social manifestou-se a doutrina neoliberal, que buscava reduzir o tamanho da máquina estatal e estimular que a iniciativa privada suprisse suas

próprias necessidades. Ou seja, passou a se buscar um Estado que não tivesse como objetivo a prestação de serviços e a produção de bens, mas o monitoramento e regulação da sociedade e economia (SANTANA, 2015).

Nesse contexto, atividades que antes eram exercidas pelo Poder Público são assumidas pelas organizações privadas, entretanto, estão sujeitas ao controle estatal, afim de que se mantenha sua função social (SANTANA, 2015). Tais parcerias, segundo Baião, Peci e Costa (2015), podem ser representadas não somente por órgãos governamentais e empresas, como também organizações da sociedade civil, visto que, segundo a retórica reformista, organizações sem fins lucrativos são mais adequadas para a provisão de serviços em determinadas áreas caracterizadas por falhas governamentais.

A crise do Estado de Bem Estar Social, que ocorreu no início década de 80, se caracterizou pelas seguintes conjunturas: (a) como uma crise fiscal, caracterizada pela crescente perda do crédito por parte do Estado e pela poupança pública que se torna negativa; (b) esgotamento da estratégia estatizante de intervenção do Estado, como o Estado do bem-estar social nos países desenvolvidos, a estratégia de substituição de importações no terceiro mundo e o estatismo nos países comunistas; e (c) a superação da forma de administrar o Estado, ou seja, a superação da administração burocrática (BRASIL, 1995).

Assim, tornou-se inadiável, (i) o ajustamento fiscal duradouro; (ii) as reformas econômicas orientadas para o mercado, que, acompanhadas de uma política industrial e tecnológica, possam garantir a concorrência interna, acarretando condições para o enfrentamento da competição internacional; (iii) a reforma da previdência social; (iv) a inovação dos instrumentos de política social, proporcionando maior abrangência e promovendo melhor qualidade para os serviços sociais; e (v) a reforma do aparelho do Estado, com perspectivas de aumentar a capacidade de implementação de forma eficiente de políticas públicas (BRASIL, 1995).

Desse modo, a Reforma do Aparelho do Estado nos anos 90 (BRASIL, 1995) trouxe uma nova visão para a administração pública brasileira, onde modelos como burocráticos, que se preocupava somente com a “formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo” (SECCHI, 2009, p.351), tornou-se ineficaz por ser considerado ineficiente pelo excesso de controle, pela centralização e o afastamento das necessidades do cidadão (SECCHI, 2009). Com o objetivo de reestruturar o papel do estado como regulador e não mais como responsável pelo desenvolvimento econômico e social do país, é incorporada a administração pública gerencial (KLERING; PORSSE; GUADAGNIN, 2010), onde, valores como “produtividade, orientação ao serviço, descentralização e eficiência na prestação de serviços” (SECCHI, 2009, p. 353). Delegando a sociedade civil a execução de funções que antes eram de exclusiva responsabilidade do Estado.

É preciso, agora, dar um salto adiante, no sentido de uma administração pública que chamaria de “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)

Assim, o governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso determinou a elaboração do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) (BRASIL, 1995), no qual foram definidos objetivos e diretrizes estabelecidos para a reformulação e reconstrução da administração pública do país (BRASIL, 1995). Sua elaboração deu-se em virtude do Estado ser o único responsável pelo desenvolvimento econômico, da produção de bens e serviços e pelo

bem estar social do país (BRASIL, 2005). Assim, Matias-Pereira (2009) afirma que “A administração Pública tem como propósito a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito dos três níveis de governo: federal, estadual ou municipal, visando o bem comum” (MATIAS-PEREIRA, 2009, p. 62).

Outro motivo para a formulação do plano é a globalização, que exige do governo medidas inovadoras de gestão, efetividade no processo administrativo, novos colaboradores e parceiros com maior eficiência e qualidade nos serviços, (BRASIL, 1995; KLERING; PORSSE; GUADAGNIN, 2010;). Durante da Reforma do Estado, buscou-se o fortalecimento e a regulação dos serviços sociais e de infraestrutura, sendo o Estado dividido nos seguintes setores: núcleo estratégico; o setor das atividades exclusivas do Estado; serviços não-exclusivos do Estado; e, finalmente, o setor de produção de bens e serviços para o mercado (BRASIL, 1995; BRESSER-PEREIRA, 2000). O quadro abaixo distingue os Setores do Aparelho do Estado e suas principais finalidades no âmbito da Administração Pública.

Quadro 7- Setores do Aparelho do Estado. (Continua)

Núcleo Estratégico	Setor que define as leis e as políticas públicas, e cobra o seu cumprimento. É, portanto o setor onde as decisões estratégicas são tomadas. Corresponde aos Poderes Legislativo e Judiciário, ao Ministério Público e, no poder executivo, ao Presidente da República, autoridades Estatais e pela cúpula dos servidores civis, responsáveis pelo planejamento e formulação das políticas públicas.
Atividades Exclusivas	São as atividades que garantem diretamente que as leis e as políticas públicas sejam cumpridas e financiadas. É o setor em que são prestados serviços que só o Estado pode realizar Como: a cobrança e fiscalização dos impostos, a polícia, a previdência social, o serviço de desemprego, a fiscalização sanitária, o serviço de trânsito, a compra de serviços de saúde pelo Estado, o controle do meio ambiente, o subsídio à educação básica, o serviço de emissão de passaportes, etc. Os serviços não-exclusivos são os serviços que o Estado provê, mas que, como não comprometem o exercício do poder extroverso (É a prerrogativa de impor os interesses públicos ainda que extrapole a esfera de vontade do particular), podem ser ofertados pelos setores privado e público não-estatal.
Serviços Não- Exclusivos.	Corresponde ao setor onde o Estado atua simultaneamente com outras organizações públicas não-estatais e privadas. Essas instituições não possuem o poder de Estado. Mas ele está presente por envolver direitos humanos fundamentais, como saúde, educação, assistência social e centros culturais. Os serviços não-exclusivos podem ter três possibilidades de relação com o Estado: podem ficar sob o controle do Estado; podem ser privatizados; e podem ser financiados ou subsidiados pelo Estado, mas controlados pela sociedade, podem ser transformados em organizações públicas não-estatais. O Estado não é visto como produtor, mas como financiador ou subsidiador dos serviços não-exclusivos. No caso dos serviços sociais e científicos o financiamento e entregue diretamente à organização pública não-estatal, mediante dotação orçamentária, em troca de controle por resultados e contrato de gestão, caracterizando o que a Reforma Gerencial chamou de organizações sociais.

Quadro 7- (Continuação)

<p>Produção de Bens e Serviços para o Mercado</p>	<p>É caracterizado pelas atividades econômicas voltadas para o lucro que ainda permanecem no aparelho do Estado como, por exemplo, as do setor de infraestrutura.</p>
--	---

Fonte: Desenvolvido pela autora baseado em BRASIL (1995) e Bresser-Pereira (2000)

Os setores apresentados no quadro acima definem e caracterizam a atuação de cada setor do Aparelho do Estado (BRASIL, 1995). Com isso, a gestão do patrimônio público sofreu transformações que segundo Paula (2005), ocorreu pela reestruturação política prevista no Plano Diretor, onde serviços considerados não exclusivos seriam gerenciados simultaneamente por organizações públicas não-estatais e a sociedade civil. Ainda segundo a autora, o governo deixa para a sociedade civil e as instituições sem fins lucrativos a administração de setores como; saúde, educação, assistência social, centros culturais, entre outros setores do Estado considerados não exclusivos. Assim, a produção de bens e serviços será realizada pelo Estado através de empresas de economia mista, que atuam no serviço público ou/e em setores estratégicos (BRESSER-PEREIRA, 1996). A figura a seguir apresenta os diferentes setores do Estado sua área de atuação.

	Estatal	Pública Não Estatal	Privada	Burocrática	Gerencial
NÚCLEO ESTRATÉGICO Legislativo, Judiciário, Presidência, Cúpula dos Ministérios, Ministério Público	●				●
ATIVIDADESEXCLUSIVAS Regulamentação, Fiscalização, Fomento, Segurança Pública. Seguridade Social Básica	●				●
SERVIÇOS NÃO-EXCLUSIVOS Universidades, Hospitais, Centros de Pesquisa, Museus	Publicização →	●			●
PRODUÇÃO PARA O MERCADO Empresas Estatais	Publicização →		●		●

Figura 1- Setores do Estado

Fonte: Plano Diretor da Reforma do Estado (1995).

A figura apresentada anteriormente mostra os diferentes setores compostos pelo Estado e seus respectivos administradores, pois segundo Pentead Filho (1998), só através da transformação política, em que o desempenho está voltado para o cliente, será possível ter um aumento na eficiência e eficácia da gestão pública. Por fim, o autor ainda argumenta que não basta ser eficiente e eficaz, para que haja uma melhoria no quadro social, e sim, que a transformação política beneficie população com menos recursos.

Nesse contexto, atividades que antes eram exercidas pelo Poder Público são assumidas pelas organizações privadas, entretanto, estas estão sujeitas ao controle estatal, afim de que mantenham

sua função social e que efetuem, mesmo que indiretamente o bem comum (SANTANA, 2015). Tais parcerias, segundo Baião, Peci e Costa (2015), podem ser representadas não somente por órgãos governamentais e empresas, como também organizações da sociedade civil, visto que, segundo a retórica reformista, organizações sem fins lucrativos são mais adequadas para a provisão de serviços em determinadas áreas caracterizadas por falhas governamentais.

Nessa conjuntura, três instituições organizacionais emergem da reforma gerencial proposta por Bresser-Pereira: “as agências reguladoras, as agências executivas, e as organizações sociais” (BRESSER-PEREIRA, 2000, pg. 16). De acordo com o autor, no que tange as atividades exclusivas de Estado, as agências reguladoras são instituições com autonomia para regulamentarem os setores empresariais que atuem em mercados razoavelmente competitivos, ao mesmo tempo em que as agências executivas se encarregam da execução das leis. Entretanto, a lei deixará espaço para ação reguladora e discricionária nas duas agências, evitando a regulamentação de tudo através de leis e decretos. BRESSER-PEREIRA, 2000). Com relação às atividades que o Estado executa, mas não lhe são exclusivas, objetivou-se a transformação das fundações estatais existentes em organizações sociais (BRESSER-PEREIRA, 2000).

2.3 As Organizações Sociais

A presente seção tem por objetivo descrever o processo de implantação das organizações sociais na administração pública brasileira, uma vez que as variedades de gestão do patrimônio público surgem a partir de necessidades e transformações sociais, nos serviços considerados não exclusivos pelo Estado. As organizações sociais alteram a maneira como o Estado coordena os setores considerados não exclusivos pelo Estado. Com essas recentes formas de gestão dos bens públicos, o Estado tende a assumir funções de regulador em relação as tradicionais responsabilidades associadas ao desenvolvimento econômico, cultural e social do país.

O modelo das Organizações Sociais (OS) foi idealizada pelo Governo Federal durante o Plano Diretor da Reforma do Estado (PDRAE). O Plano foi desenvolvido no governo do então Presidente da República, Fernando Henrique Cardoso, perante o princípio da nova gestão pública (NGP). Esse plano impulsionado pelo então ministro da Administração e Reforma do Estado (MARE), Bresser-Pereira, criou as organizações sociais, por meio de medida provisória em 1997. (BRASIL, 1998). Contudo, sua implementação ocorreu ano de 1998, com a aprovação do Programa Nacional através da Lei Federal nº 9.637 (BRASIL, 1998). Esta Lei serve como modelo para os Estados e Municípios, que adotaram o modelo de parceria com o terceiro setor, devendo estes, adaptar-se a Lei Federal de acordo com as suas peculiaridades, aperfeiçoando o que melhor se adequa às suas respectivas realidades, em especial no que diz respeito aos serviços públicos prestados pelo setor privado (ALCOFORADO, 2012; BRASIL, 1998). O benefício de se acolher o modelo federal é a perspectiva de se obter para Estados e municípios os mesmos privilégios concedidos às organizações sociais da União, como repasse de verbas federais, sessão de bens etc., desde que a legislação local não contrarie os preceitos da lei federal (BRASIL, 1998).

Organizações Sociais (OS) são um modelo de organização pública não-estatal destinado a absorver atividades publicizáveis mediante qualificação específica. Trata-se de uma forma de propriedade pública não-estatal, constituída pelas associações civis sem fins lucrativos, que não são propriedade de nenhum indivíduo ou grupo e estão orientadas diretamente para o atendimento do interesse público. (BRASIL, 1998, p. 13).

As Organizações Sociais são um modelo de parceria entre o Estado e a sociedade (BRASIL, 1997), em que o Estado descentraliza as atividades consideradas não-exclusivas, deixando para as instituições sem fins lucrativos sua execução. Como exemplo, é possível citar as atividades com ensino, pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico, proteção e preservação do meio ambiente, saúde e cultura (OLIVO, 2005; BRASIL, 1995; ALCOFORADO, 2012; SANTANA, 2015).

Espera-se que a execução desses serviços pelas Organizações sociais possa melhorar a qualidade dos serviços prestados, já que existe a possibilidade de incorporar as práticas de gestão próprias de cada seção, favorecendo a obtenção de ganhos de produtividade nos serviços, menor consumo de recursos financeiros, maior ênfase nos resultados voltados para o cidadão, maior satisfação na prestação dos serviços públicos (BRASIL, 1997; ALCOFORADO, 2004, 2012). Visto que, às particularidades culturais de cada setor e os mecanismos de trabalho dos grupos de profissionais dessas organizações, as características do modelo de OS permite a flexibilidade de gestão necessária para uma melhor atuação da organização intitulada (ALCOFORADO, 2012). Além disso, com a redução de processos burocratizados, seria possível a uma OS fazer uso de bens públicos sem a obrigatoriedade de convocação de processos licitatórios (DIAS, SILVA e CAMPODONICO, 2010), propiciando a obtenção de ganhos de produtividade (ALCOFORADO, 2012).

As Organizações Sociais constituem um novo modelo de administração pública, fundamentada por acordos estratégicos entre Estado e sociedade, como o intuito de diminuir as disfunções operacionais do Estado (BRASIL, 1995). Assim, a criação das Organizações Sociais tem como conjectura propiciar a transição das atividades estatais para o terceiro setor, cooperando para o desenvolvimento da gestão pública estatal e não-estatal (BRASIL, 1995).

2.3.1 Características das Organizações Sociais

As Organizações Sociais são caracterizadas por Rodrigues, Kozonoi e Arruda (2012), como um modelo de gestão híbrido, tendo em vista o envolvimento em uma mesma instituição de organizações privadas, públicas e sem fins lucrativos. No que se refere a característica híbrida, estas organizações têm aspectos de organismos públicos, pois gerenciam recursos provenientes do Estado para executar as atividades de interesse social. São, contudo, organizações privadas uma vez que a gestão segue critérios do direito privado, e sem fins lucrativos posto que as organizações sociais não têm como objetivo alcançar o lucro (MACHADO, 2016). Ainda segundo a autora, o hibridismo ocasionado pelas parcerias público-privadas pode ter efeitos mistos, pois manifesta a combinação de recursos de diferentes origens (públicos e privados) e tende a gerar implicações adversas entre a dicotomia da responsabilidade pública e a lógica comercial. Contudo, para Lins (2015), as OS possuem quatro grandes características.

A primeira grande característica das Organizações Sociais é que estas não configuram uma nova espécie de pessoa jurídica. Trata-se, na verdade, de uma qualificação (certificação ou titulação) outorgado pelo Poder Público a entidades já existentes que preencham os requisitos previstos em Lei (LINS, 2015). A qualificação é o meio pelo qual o Estado formalmente que a entidade intitulada está apta para exercer a parceria consigo, por intermédio da celebração de um contrato de gestão (LINS, 2015).

Essa qualificação é sempre provisória, tende a instituição a incumbência de cumprir os requisitos para permanecer ostentando o título (LINS, 2015). Organização Social, portanto, não

é atributo de determinada pessoa jurídica, mas sim uma qualidade adquirida, "resultado de um ato formal de reconhecimento do Poder Público, facultativo e eventual" (MODESTO, 1998, p. 61). Assim, pode-se dizer que a "denominação organização social é um enunciado elíptico", já que se refere às "entidades privadas, fundações ou associações sem fins lucrativos, que usufruem do título de organização social" (MODESTO, 2001b, p.6). Em quaisquer conjunturas, a qualificação é um instrumento de fomentação social, já que envolve a aceitação de benefícios por parte do Estado às entidades sem fins lucrativos que atuarem em determinado segmento de interesse coletivo (LINS, 2015).

A segunda característica fundamental das Organizações Sociais é a de que, apesar de não integrarem a Administração Pública - e, portanto, submeterem-se, a priori, ao regime jurídico de direito privado - ao estabelecerem parceria com aquela, recebem parcial influência do regime jurídico de Direito Público (LINS, 2015).

A terceira característica é a de que essas entidades não devem possuir orientação lucrativa (LINS, 2015). Esse aspecto, combinado com a quarta característica fundamental, a de que devem atuar em segmentos de interesse coletivo (no caso das Organizações Sociais federais, nos temas ensino, pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico, proteção e preservação do meio ambiente, cultura e saúde). (LINS, 2015).

Por fim, a última característica fundamental das Organizações Sociais, é a de que essas atuam em parceria com o Estado, colaborando para a obtenção de fins públicos. Essa parceria ocorre por meio da celebração de contrato de gestão (LINS, 2015).

As Organizações Sociais são apresentadas como uns mecanismos de intervenção pública no âmbito social, sendo uma alternativa para a transferência de atividades não-exclusivas do Estado para a sociedade civil (PIRES, 2011). "Os serviços não-exclusivos correspondem ao setor onde Estado atua simultaneamente com outras organizações públicas não-estatais e privadas" (BRASIL, 1997, p.10), sendo considerado como setor de serviços competitivos. Essas instituições não possuem o poder do Estado, porém são responsáveis pelos serviços que compreendem diretamente os direitos humanos fundamentais (BRASIL, 1997). Os objetivos dos serviços não-exclusivos são mostrados no quadro a seguir.

Quadro 8- Objetivos dos serviços Não-Exclusivos

Serviços Não-Exclusivos	Transferir para o setor público não-estatal os serviços não exclusivos executados no âmbito estatal.
	Lograr maior autonomia, flexibilidade e responsabilidade da administração gerencial para com os serviços que serão prestados.
	Enfatizar o cidadão-usuário como destinatário da prestação de serviços e agente de controle.
	Fortalecer práticas e mecanismos que privilegiem a participação da sociedade na formulação e avaliação do desempenho das Organizações Sociais.
	Estabelecer maior parceria, baseada em resultados, pactuados mediante contrato de gestão, entre o Estado e a sociedade.
	Aumentar a eficiência e a qualidade dos serviços.
	Reduzir a dimensão do Estado enquanto máquina administrativa.
	Estabelecer a gestão de recursos públicos compartilhada com a sociedade civil

Fonte: Desenvolvido pela autora baseado em BRASIL (1997)

O quadro acima mostra os objetivos do setor não-exclusivo do Estado, em que as Organizações sociais desempenham o papel de estado na prestação de serviços públicos de interesse coletivo.

O Setor de bens e Serviços para o Mercado, caracterizado por atividades econômicas voltadas para o lucro, ainda permanece no aparelho do Estado nas empresas públicas. A administração mais adequada seria a gerencial e, em termos de propriedade, dada a possibilidade de coordenação via mercado, a propriedade privada seria a regra (BRASIL, 1995). A passagem de serviços não exclusivos e da produção de bens e serviços para a iniciativa privada, ocorre por meio dos processos de publicização e privatização.

Neste estudo iremos focar o processo de publicização, que pode ser definido como “[...]a descentralização do setor público não-estatal da execução de serviços que não envolvem o poder do Estado, mas devem ser subsidiados pelo estado como, educação, saúde, cultura e pesquisa científica” (BRASIL, 1995, p.12). Esse processo também pode ser definido como: “[...] à produção não-estatal de bens públicos, por entidades situadas no âmbito do denominado terceiro setor (setor de serviços não orientado para o lucro).” (BRASIL, 1997, p. 17). Ele tem por objetivo reduzir o escopo de atuação do Estado às funções que lhe são próprias, de modo a aumentar sua governança.

O processo de publicização, ocorre por meio da celebração de contratos de gestão entre o setor público e as organizações sociais. Por meio dos contratos são acordadas metas de desempenho que assegurem a qualidade e a efetividade dos serviços prestados ao público. O Estado não deixa de controlar a aplicação dos recursos transferidos a essas instituições, mas o faz por meio do controle por resultados, estabelecidos em contrato de gestão, supostamente um instrumento inovador e mais eficaz (SANTANA; 2015).

As Organizações Sociais estão incorporadas ao Programa de Publicização, que possui duas ações complementares: a publicização de atividades executadas por entidades estatais e a absorção de atividades por entidades privadas sem fins lucrativos que serão convertidas em Organizações Sociais. (BRASIL, 1997). A figura abaixo apresenta a sequência lógica processo de publicização.



Figura 2- Processo de Publicização

Fonte: Brasil (1997)

A figura acima exibe as oito etapas do processo de publicização desde a deliberação do governo em publicizar uma atividade não-exclusiva, até a absorção dessas atividades por uma Organização Social. Essa parceria irá viabilizar a ação pública no que se refere ao bem estar social do cidadão (BRASIL, 1997). Assim, uma vez implementado o contrato de gestão, a operação regular de organizações sociais implica duas ações contínuas: administração do contrato de gestão; e gestão de organizações sociais (BRASIL, 1997).

A denominação organização social é conferida por meio de um título, para as fundações ou entidades do Terceiro Setor que já desempenham serviços públicos considerados não-exclusivos ou de interesse coletivo (ALCOFORADO, 2011; 2012; BRASIL, 1995). Assim que o Estado aprovar a conversão das associações e fundações em organizações sociais, será estabelecido um contrato de gestão, em que a entidade passará a receber uma concessão orçamentaria para a prestação dos serviços públicos (PAULA, 2005). Todavia, para que seja aceita esta conversão, as instituições sem fins lucrativos deverão estar de acordo com as exigências decretadas e sancionadas pela Lei nº 9.637 de 15 de maio de 1998 (BRASIL, 1997). O quadro a seguir mostra os principais requisitos para que uma instituição sem fins lucrativos receba o título de Organização Sociais.

Quadro 9- Título de Organização Sociais (continua)

Qualificação	O Poder Executivo poderá qualificar como organizações sociais pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades sejam dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde, atendidos aos requisitos previstos nesta Lei.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Deixar claro a natureza social de seus objetivos relativos à respectiva área de atuação; • Possuir finalidade não-lucrativa; • Publicação anual, no Diário Oficial da União, dos relatórios financeiros e do contrato de gestão; • Não distribuição de bens ou de parcela do patrimônio líquido em qualquer hipótese.
Conselho Administrativo	<p>O conselho de administração deve estar estruturado nos termos que dispuser o estatuto da OS, com seguintes critérios básicos: Ser composto por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 10 a 40% (dez a quarenta por cento) de membros natos representantes do Poder Público, definidos pelo estatuto da entidade; • 20 a 30% (vinte a trinta por cento) de membros natos representantes de entidades da sociedade civil, definidos pelo estatuto; • até 10% (dez por cento), no caso de associação civil, de membros eleitos dentre os membros ou os associados; • 10 a 30% (dez a trinta por cento) de membros eleitos pelos demais integrantes do conselho, dentre pessoas de notória capacidade profissional e reconhecida idoneidade moral; • até 10% (dez por cento) de membros indicados ou eleitos na forma estabelecida pelo estatuto.
	Instrumento firmado entre o Poder Público e a entidade qualificada como organização social, com vistas à formação de parceria entre as partes para

Contrato de Gestão	fomento e execução de atividades relativas às áreas relacionadas. O contrato de gestão, elaborado de comum acordo entre o órgão ou entidade supervisora e a organização social, discriminará as atribuições, responsabilidades e obrigações do Poder Público e da organização social.
Execução Fiscalização do Contrato de Gestão	A execução do contrato de gestão será fiscalizada pelo órgão ou entidade supervisora da área de atuação correspondente à atividade fomentada. A entidade qualificada apresentará ao órgão ou entidade do Poder Público, ao término de cada exercício ou a qualquer momento, conforme recomende o interesse público, relatório pertinente à execução do contrato de gestão, contendo comparativo específico das metas propostas com os resultados alcançados, acompanhado da prestação de contas correspondente ao exercício financeiro.
Atividades Sociais	As entidades qualificadas como organizações sociais são declaradas como entidades de interesse social e utilidade pública, para todos os efeitos legais.
Desqualificação	O Poder Executivo poderá proceder à desqualificação da entidade como organização social, quando constatado o descumprimento das disposições contidas no contrato de gestão. A desqualificação será precedida de processo administrativo, assegurado o direito de ampla defesa, respondendo os dirigentes da organização social, individual e solidariamente, pelos danos ou prejuízos decorrentes de sua ação ou omissão. A desqualificação importará reversão dos bens permitidos e dos valores entregues à utilização da organização social, sem prejuízo de outras sanções cabíveis.

Fonte: Desenvolvido pela autora baseado em BRASIL(1998)

Com o cumprimento dos requisitos mencionados no quadro acima, as organizações sem fins lucrativos receberão o título de Organizações Sociais (BRASIL, 1995).

Segundo Dias; Silva; Campodonico (2010), os bens públicos são confiados às Organizações Sociais por forma de permissão de uso, sem a necessidade de licitações. Setores como os hospitais, as universidades e escolas técnicas, os centros de pesquisa, centros culturais, bibliotecas e museus terão preferência na transferência da sua administração para uma Organização Social (BRASIL, 1998).

2.3.2 Contrato de Gestão

Posteriormente a sua qualificação, a Organização Social celebrará um contrato de gestão, onde serão acordadas metas de desempenho que assegurem a qualidade e a efetividade dos serviços públicos prestados ao cidadão-cliente (BRASIL, 1997). O contrato de gestão é o instrumento que regulará as ações das Organizações Sociais, que pode ser definido por Alcoforado (2011) como:

[...] instrumento que rege a relação de contratualização entre a Entidade Supervisora e a Organização Social. É Através dele que o Estado transfere recursos para a realização dos serviços que anteriormente eram por ele prestados, assim como define obrigações e responsabilidades de parte a parte. Essas obrigações vão desde a própria realização do serviço público que está sendo transferido para desenvolvimento pela OS, guarda e conservação de patrimônio, regras de controle e, conforme o caso, até a captação de mais

recursos no mercado a fim de ampliar a oferta dos serviços à população (ALCOFORADO, 2011, p. 6)

Segundo o autor esse monitoramento é feito por áreas específicas para o controle do desempenho das Organizações Sociais, ou em alguns casos por uma área política que tenha afinidade pelo tema gerido pela Organização Social. Segundo o autor, essa área a responsável por acompanhar o desempenho da organização, tendo como base os indicadores de gestão, qualidade e produtividade previstos no Contrato de Gestão Estabelecido entre a Organização Social e o Estado. Em geral são previstos 3 tipos de metas para as Organizações Sociais (ALCOFORADO, 2011).

Quadro 10- Metas do contrato de Gestão para as Organizações Sociais.

Metas Organizacionais	Diz respeito à gestão da organização e medem a eficiência dos administradores que a conduzem. Incluem-se os indicadores econômico-financeiros, de organização interna e as metas de captação de recursos próprios.
Metas de Produção	Está relacionada diretamente à atividade fim da organização e medem a capacidade da mesma de alcançar índices adequados de prestação dos serviços.
Metas Sociais	Promove a difusão e o acesso democrático aos serviços públicos executados pela organização para as parcelas mais carentes da população. Podem-se estabelecer parcerias com entidades educacionais ou mesmo filantrópicas para seu alcance.

Fonte: Desenvolvido pela autora baseado em ALCOFORADO (2011)

Com a execução das metas citadas no quadro a cima, as organizações sociais assimilarão características de gestão praticadas pelo setor privado, cuja as vantagens serão: a contratação de pessoal nas condições de mercado; a adoção de normas próprias para compras e contratos, e ampla flexibilidade na execução do seu orçamento (BRASIL, 1997). “Não é correto, contudo, entender o modelo proposto para as Organizações Sociais como um simples convênio de transferências de recursos” (BRASIL, 1997, p. 15). Entretanto, a desvinculação do Estado não deve ser confundida com a privatização de entidades da administração pública, já que as Organizações Sociais só terão características de empresas privadas (BRASIL, 1997).

As Organizações Sociais não serão negócio privado, mas instituições públicas que atuam fora da Administração Pública para melhor se aproximarem das suas clientelas, aprimorando seus serviços e utilizando com mais responsabilidade e economicidade os recursos públicos. (BRASIL,1997, p.15).

Já que essas instituições terão um papel central na implementação das políticas sociais do Estado, pois irão trabalhar em conjunto com a sociedade, na gestão e na melhoria da eficiência e na qualidade da prestação dos serviços ao cidadão cliente com um custo menor para o Estado (BRASIL, 1997).

Na condição de entidades de direito privado, as Organizações Sociais tenderão a assimilar características de gestão cada vez mais próximas das praticadas no setor privado, o que deverá representar, entre outras vantagens: a contratação

de pessoal nas condições de mercado; a adoção de normas próprias para compras e contratos; e ampla flexibilidade na execução do seu orçamento. (BRASIL, 1997).

O modelo das Organizações Sociais apresenta vantagens sobre as organizações estatais que são responsáveis pela execução das atividades não-exclusivas do Estado (BRASIL, 1997). Segundo Guimarães *et al.* (2004) Alcoforado (2012), as diretrizes do modelo das Organizações Sociais orientam-se para a flexibilização da gestão, com o intuito da diminuição dos níveis hierárquicos, que por consequência aumentará a autonomia das decisões dos gerentes, responsáveis pelas Organizações Sociais.

2.3.3 As Organizações Sociais no contexto brasileiro

No Brasil, até os anos 80, as políticas sociais tinham como uma das principais características era exclusão da sociedade civil da formulação e implementação de ações governamentais, tornando não democrática a relação entre Estado e sociedade (ALCOFORADO, 2012). Pois, segundo o autor, o Estado deveria ser responsável por disponibilizar e entregar a maior parte dos serviços públicos, sendo estes realizados diretamente pelos órgãos integrantes da máquina estatal (ALCOFORADO, 2012). Com a Reforma do Estado e a constituição do modelo das Organizações Sociais, parte da sociedade civil, propensa a prestação de serviços sociais de interesse público, torna-se apta a adotar o título de Organizações Sociais e assim, firmar parcerias com o Estado (ALCOFORADO 2012).

Como já mencionado, as Organizações Sociais são mecanismos de intervenção pública no âmbito social, tornando-se uma alternativa no que tange a transferência de atividades dos serviços não-exclusivas ou competitivas desenvolvidas pelo Estado para a sociedade civil (; BRASIL, 1997; PIRES, 2011).

Assim, esse modelo de gestão, não estão resignadas às normas que regulamentam a gestão de recursos humanos, orçamentários, financeiros, as compras e contratos na Administração Pública (BRASIL, 1997). Destarte, cria-se uma agilidade e qualidade nas aquisições de bens e serviços, compras e contratos e na seleção, contratação, manutenção e desligamento de funcionários (BRASIL, 1997). Esse ganho na agilidade fica refletido na conservação do patrimônio público administrada por ela (BRASIL, 1997). Além disso, no setor financeiro as organizações sociais têm clareza quanto aos recursos que serão providos da União, já que esses recursos já foram pré-estabelecidos durante o contrato de gestão (BRASIL, 1997). Contudo, estas organizações podem constituir receita própria, a locação desses recursos não está sujeita as regras de execução orçamentaria, financeira e contábil normalmente usadas pelo governo (BRASIL, 1997).

No setor organizacional as Organizações Sociais têm como mecanismo de controle o cumprimento de metas estabelecidas no contrato de gestão. Diferentemente das autoridades estatais, estão sujeitos a auditorias e inspeções dos órgãos fiscalizadores como o Tribunal de Contas da União (TCU) (BRASIL, 1997).

Diante os dados citados, é possível perceber que as Organizações Sociais exercem um papel relevante na Administração Pública brasileira. Dado que, estas organizações foram as responsáveis pela consolidação de habilidades administrativa do setor privado nos setores públicos (SECCHI, 2009). Além de implementar medidas inovadoras de gestão, efetividade no processo administrativo, novos colaboradores e parceiros com maior eficiência e qualidade nos serviços (KLERING; PORSSE; GUADAGNIN, 2010)

A administração das Organizações Sociais na maioria das vezes é praticada pelo Conselho da Administração, pela Diretoria Executiva e pelo Conselho Fiscal (ALCOFORADO,2011). Ainda segundo o autor, o Conselho da Administração é o órgão destinada a administração e controle interno da Diretoria Executiva, sendo esta a responsável pela gestão da Organização Social. Já o Conselho Fiscal fiscaliza as contas e a administração realizada pelo Conselho Administrativo e pela Diretoria Executiva.

A lei da Organização Social deixa claro que os membros eleitos ou indicados para compor o conselho devem ser de maioria representantes do Poder Público (BRASIL,1997). Ainda sobre os Conselhos é possível afirmar que os membros eleitos ou indicados para sua composição devem ter mandato de quatro anos. O primeiro mandato de metade dos membros eleitos ou indicados deve ser de dois anos. O dirigente máximo da entidade deve participar das reuniões do conselho, sem direito a voto. O Conselho deve reunir-se no mínimo três vezes por ano e os conselheiros não devem receber remuneração pelos serviços que, prestarem à organização social, somente ajuda de custo por reunião da qual participem. Por último os conselheiros eleitos ou indicados para integrar a diretoria da entidade devem renunciar ao assumirem funções executivas, além de ser essencialmente composto por membros que tenham conhecimento sobre a área na qual a Organização Social irá atuar (BRASIL, 1998).

Quadro 11- Objetivos do Conselho Administrativo. (Continua)

Fixar o âmbito de atuação da entidade, para consecução do seu objeto.
Aprovar a proposta de contrato de gestão da entidade.
Aprovar a proposta de orçamento da entidade e o programa de investimentos.
Designar e dispensar os membros da diretoria.
Fixar a remuneração dos membros da diretoria.
provar e dispor sobre a alteração dos estatutos e a extinção da entidade por maioria, no mínimo, de dois terços de seus membros.
Aprovar o regimento interno da entidade, que deve dispor, no mínimo, sobre a estrutura, forma de gerenciamento, os cargos e respectivas competências.
Aprovar por maioria, no mínimo, de dois terços de seus membros, o regulamento próprio contendo os procedimentos que deve adotar para a contratação de obras, serviços, compras e alienações e o plano de cargos, salários e benefícios dos empregados da entidade.
Aprovar e encaminhar, ao órgão supervisor da execução do contrato de gestão, os relatórios gerenciais e de atividades da entidade, elaborados pela diretoria.
Fiscalizar o cumprimento das diretrizes e metas definidas e aprovar os demonstrativos financeiros e contábeis e as contas anuais da entidade, com o auxílio de auditoria externa.

Fonte: desenvolvido pela autora baseado Brasil (1998)

De acordo com a análise dos atores envolvidos na gestão das Organizações Sociais conclui-se que, apesar das Organizações Sociais serem financiadas pelo setor Público e suas atividades serem executadas por profissionais do setor privado, o poder público participa dessa gestão monitorando-a constantemente através de uma unidade supervisora (ALCOFORADO, 2011). Além disso, percebe-se que o Estado atribui a elas a responsabilidade da execução dos direitos fundamentais como saúde, educação e cultura. Desse modo os serviços ganharão qualidade, utilizarão menor recursos financeiros do Estado, terão ênfase nos resultados e orientação voltada para o cliente-cidadão (BRASIL, 1997).

Após analisar a teoria, é possível identificar as Organizações Sociais como um modelo de gestão que trabalha de forma colaborativa com o Poder Público nos setores não-exclusivos

do Estado. As organizações Sociais surgiram com o objetivo de descentralizar a execução dos serviços voltados para o bem coletivo.

As Organizações Sociais exercem um papel significativo na Administração Pública. Elas foram as responsáveis pela consolidação de práticas administrativas do setor privado nos setores públicos. As organizações sociais assimilaram características de gestão praticadas pelo setor privado, cuja as vantagens serão a contratação de pessoal nas condições de mercado; a adoção de normas próprias para compras e contratos e a ampla flexibilidade na execução do seu orçamento.

Após a análise teórica, observou-se que a administração de bens públicos por organizações sociais, verifica-se a necessidade de uma melhor compreensão sobre o conceito de organização social e as políticas que a regem. Pois somente conhecendo a fundo o assunto será possível compreender as vantagens que ela traz para a sociedade. A administração Pública e as Organizações Sociais na gestão do patrimônio público é um tema que tem muito a ser explorado, ainda há muito que se descobrir e compreender.

3 METODOLOGIA

3.1 Delineamento da Pesquisa

Para alcançar os objetivos deste estudo, foi realizada uma pesquisa predominantemente qualitativa. Segundo Bardin (1997), a pesquisa qualitativa pode ser descrita como “[...] um procedimento mais intuitivo, mas também mais maleável e mais adaptável, a índices não previstos, ou a evolução das hipóteses” (BARDIN, 1997, p.115). Esta abordagem buscou captar os significados e valores da realidade social que não podem ser quantificados (MINAYO, 2012). De acordo com Minayo (2009). A pesquisa qualitativa possui um ciclo dividido em três etapas: (1) *fase exploratória*; (2) *trabalho de campo*; (3) *análise e tratamento do material empírico e documental*.

A fase exploratória consistiu na elaboração do projeto de pesquisa, definir objeto de pesquisa, construir referencial teórico e metodologia. Seu foco foi a construção do projeto de investigação. Em seguida, estabelece-se o trabalho de campo, considerado pela autora como a fase central para conhecer a realidade pesquisada, consiste na parte empírica da pesquisa. Essa etapa combinou entrevista, observação e levantamento de material documental. A última etapa foi realizada a análise e tratamento de material empírico e documental, onde segundo a autora, ocorre a interpretação dos dados que acontece em três fases: (a) ordenação dos dados; (b) classificação dos dados; (c) análise propriamente dita (MINAYO, 2009).

Para a realização desse estudo, inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica. De acordo com Gil (2008), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituída principalmente de livros e artigos. Por isso, para realização do estudo, foram lidos e analisados livros e artigos científicos, monografias e dissertações para produção deste trabalho.

A pesquisa foi classificada quantos aos fins e quantos aos meios, segundo Vergara (2004), com etapas de pesquisa documental e de campo, ou seja, realização de entrevistas e observação em eventos relacionados ao tema. Este trabalho visou analisar como as Organizações Sociais administram as Arenas, Areninhas e Lonas Culturais do município do Rio de Janeiro.

Quantos aos fins, conforme Vergara (2004), a pesquisa foi descritiva. Descritiva, pois mesmo Arenas, Areninhas e Lonas Culturais do município do Rio de Janeiro sendo uma instituição de fomentação de cultura e alvo de diversas pesquisas. Contudo, não se verificou a existência de estudos que abordem a atuação das Organizações Sociais na sua administração. Assim, a pesquisa tem o intuito de descrever como é feito o processo administrativo das Arenas, Areninhas e Lonas Culturais do município do Rio de Janeiro

Quantos aos meios, a pesquisa foi documental e de campo. Documental, pois para a fundamentação da metodologia do trabalho foi realizada uma investigação sobre os seguintes assuntos: a evolução das Organizações sociais, as características de uma organização social, o surgimento das Arenas, Areninhas e Lonas Culturais do município do Rio de Janeiro, planejamento e administração de pessoal das Arenas, Areninhas e Lonas Culturais do município do Rio de Janeiro. Para isso, utilizou-se documentos internos e externos das Arenas, Areninhas e Lonas Culturais do município do Rio de Janeiro, que falem sobre o objeto de estudo. A pesquisa foi de campo, pois coletou dados das Arenas, Areninhas e Lonas Culturais do município do Rio de Janeiro em que sua gestão é feita por Organizações Sociais.

3.2 Organizações estudadas

As organizações estudadas foram as catorze Lonas Culturais localizadas nos municípios do Rio de Janeiro. Criada em 1993 pela Secretária Municipal de Cultura (SMC), com o objetivo de incluir e descentralizar culturalmente os municípios do Rio de Janeiro. No quadro abaixo segue a lista das Arenas, Areninhas e Lonas Culturais.

Quadro 12- Arenas, Areninhas e Lonas Culturais

Centros Culturais	Região
Arena Carioca Abelardo Barbosa (Chacrinha)	Pedra de Guaratiba
Arena Carioca Jovelina Pérola Negra	Pavuna
Arena carioca Carlos Roberto de Oliveira Dicro	Penha
Arena Carioca Fernando Torres	Madureira
Areninha Carioca Hermeto Pascoal	Bangu
Areninha Carioca Renato Russo	Ilha do Governador
Areninha Carioca Gilberto Gil	Realengo
Lona Cultural Municipal João Bosco	Vista Alegre
Lona Cultural Municipal Carlos Zéfiro	Anchieta
Lona Cultural Municipal Terra	Guadalupe
Lona Cultural Municipal Jacob do Bandolim	Jacarepaguá
Lona Cultural Municipal Herbert Vianna	Maré
Lona Cultural Municipal Sandra de Sá	Santa Cruz
Lona Cultural Municipal Elza Osborne	Campo grande

Fonte: Desenvolvido pela autora, baseado em (SMC, 2018)

No quadro acima são apontados as Arenas, Areninhas e Lonas Culturais que foram estudadas nesta pesquisa. Para uma melhor visualização geográfica das localidades dos equipamentos culturais estudados, segue mapa da localização das Arenas, Areninhas e Lonas Culturais do Município do Rio de Janeiro.

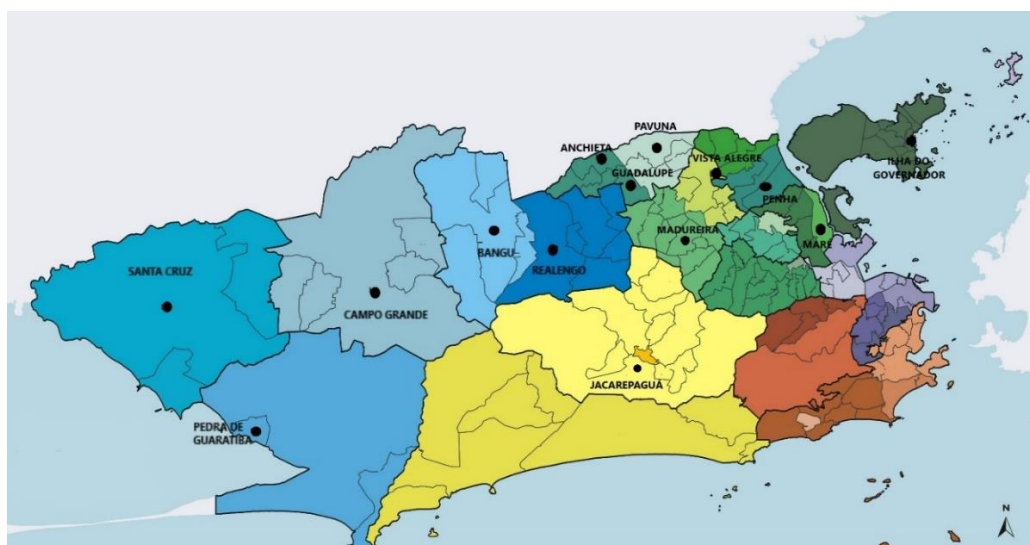


Figura 3- Localização das Lonas Culturais

Fonte: Desenvolvido pela autora, baseado em mapas do Município do Rio de Janeiro - Divisões Administrativas (1999)

O mapa acima mostra a localização geográfica das Arenas, Areninhas e Lonas Culturais do Município do Rio de Janeiro.

3.3 Coleta de dados

A coleta de dados para a realização da pesquisa ocorreu através de entrevistas semiabertas, observação simples e busca de documentos. Segundo Vergara (2009) a entrevista semiaberta permite inclusões e exclusões de perguntas com o intuito de se aprofundar no assunto estudado e ao entrevistado a possibilidade de questionar alguma pergunta ou palavra dita pelo entrevistador.

As entrevistas semiabertas foram realizadas com os gestores das Arena, Areninhas e Lonas Culturais do município do Rio de Janeiro para compreender como funciona a administração da entidade pela organização social, como ocorre o processo de tomada de decisão, quais as fontes de financiamentos, os desafios da gestão e os critérios para avaliação de desempenho da organização social.

A observação ocorreu com a ida do pesquisador até a organização através de atividades como cursos, oficinas, apresentações teatrais, shows, além de observação nas redes sociais das Arenas, Areninhas e Lonas Culturais, que terão como intuito um melhor entendimento do pesquisador sobre o objeto de estudo. A busca de documentos foi realizada no ambiente interno e externo da Arenas, Areninhas e Lonas Culturais do município do Rio de Janeiro, onde poderão ser encontrados contratos, circulares e outros documentos não publicados que ajudarão no desenvolvimento da pesquisa.

3.3.1 Observação

A observação, segundo Minayo (2009), é um método de coleta de dados, onde o pesquisador pode captar uma variedade de situações ou fenômenos que só e possível observar com a imersão do pesquisador com a realidade estudada. A observação ajuda o pesquisador a “vincular os fatos a suas representações e a desvendar as contradições entre as normas e regras e as práticas vividas cotidianamente pelo grupo ou instituição observados” (Minayo, 2009, p.71).

Segundo Agrosino (2009), para que os dados coletados no processo de observação tenham qualidade garantida, é importante que durante a observação sejam considerados os seguintes indicadores: objetividade, confiabilidade, credibilidade interna, ajustabilidade externa e aplicação. Ademais, segundo May (2004), para operacionalizar a observação é preciso utilizar os seguintes critérios: (i) tempo; (ii) lugar; (iii) circunstâncias sociais; (iv) linguagem (v) intimidade; e (vi) consenso social. Tendo em mente os itens apresentados, a observação será pela ida do pesquisador nas atividades promovidas pelas Arenas, Areninhas e Lonas Culturais, como shows, feiras, cursos, entre outros, com o intuito de um melhor entendimento do pesquisador sobre o objeto de estudo. Além do mais, a observação dos objetos de estudo também acontecerá através das mídias sociais dos objetos estudados.

A observação se deu com a ida da pesquisadora aos equipamentos culturais conhecidos como Lonas Culturais, Areninhas Cariocas e as Arenas Cariocas, e, além da, observação nas páginas do *Facebook* dos equipamentos no período de janeiro de 2017 a outubro de 2018, a observação teve fim antes do período eleitoral, para que não houvesse nenhum tipo de influência sobre os objetos estudados. Abaixo segue o Roteiro de observação do *Facebook* das Lonas

Quadro 13- Roteiro de Observação nas Redes Sociais

Roteiro de Observação	
Publicação no <i>Facebook</i>	Data e hora da postagem
	Conteúdo
	Nível de aceitação da publicação
	Comentários realizados sobre a publicação
	Compartilhamento da publicação
Atores	Perfil dos atores
	Nível de interação entre os atores
	Tipo de relação entre os que participam da postagem

Fonte: elaborado pela autora.

O quadro acima apresenta o roteiro que foi seguido na etapa de observação do *Facebook* das Arenas, Areninhas e Lonas Culturais.

3.3.2 Pesquisa Documental

De acordo com May (2004), as fontes dos documentos podem ser diversas, desde leis, estatutos e relatos até anais de congressos, registros, debates e relatórios. Ao escolher um documento, o pesquisador deve estar atento a quatro critérios: autenticidade, credibilidade, representatividade e significado (MAY, 2004). Serão realizadas busca no *Facebook* das Arenas, Areninhas e Lonas Culturais, além da participação do pesquisador em palestras, eventos que contribuam para a imersão do pesquisador na área estudada, bem como serão utilizadas reportagens, relatórios sobre as Arenas, Areninhas e Lonas Culturais publicados em mídias digitais e impressa. O quadro a seguir apresenta os tipos de documentos que serão utilizados para esta pesquisa.

Quadro 14- Tipos de Documentos

Documento	Organização de Origem
Regulamentos e demais normatizações sobre políticas culturais	Ministério da Cultura
Lei de fundação das Organizações Sociais (OS)	Presidência da República
Decreto Municipal (OS)	Secretaria Municipal de Cultura
Edital de Chamada Pública	Secretaria Municipal de Cultura
Contrato de gestão	Secretaria Municipal de Cultura
Relatórios de gestão	Secretaria Municipal de Cultura
Mídias digitais e impressas sobre as Arenas, Areninhas e Lonas Culturais	Secretaria Municipal de Cultura Redes Sociais Jornais online Panfletos de divulgação.

Fonte: elaborado pela autora.

O quadro acima mostra os principais documentos que serão utilizados para a elaboração desta pesquisa.

3.3.3 Entrevistas Semiabertas

As entrevistas semiabertas foram realizadas com os gestores das Arenas, Areninhas e Lonas Culturais do município do Rio de Janeiro e com representante da secretaria de cultura municipal para compreender como funciona a administração da entidade pela organização social, como ocorre o processo de tomada de decisão, quais as fontes de financiamentos, os desafios da gestão e os critérios para avaliação de desempenho da organização social.

Para Gil (2008), a técnica de entrevista “é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação” (GIL, 2008, p.110). Ainda segundo o autor, a entrevista é apropriada para obtenção de informações que contribuem na compreensão sobre valores, opiniões, sentimentos e experiências dos entrevistados, que proporcionam um entendimento a respeito do objeto (GIL, 2008).

De acordo com Minayo (2012) existem vários tipos de entrevistas possíveis, estruturadas, aberta, semiestruturadas, focalizadas entre outros. Para esta pesquisa foi utilizada entrevista semiestruturada, tendo em vista que este tipo de entrevista permite que o entrevistado disserte sobre a temática. Além disso, proporciona a flexibilidade do pesquisador de fazer perguntas que estão além do roteiro (MAY, 2004; MINAYO, 2012).

A escolha da técnica de entrevista semiaberta ocorreu devido as considerações de Vergara (2009), onde a autora evidencia que esse gênero de entrevista permite que alguns assuntos possam ser estudados com maior profundidade. Segundo Vergara (2009) a entrevista semiaberta permite inclusões e exclusões de perguntas com o intuito de se aprofundar no assunto estudado e ao entrevistado a possibilidade de questionar alguma pergunta ou palavra dita pelo entrevistador. Portanto, como se trata de entrevistas semiestruturadas foi elaborado dois roteiros de entrevista: a) representante do Ministério da Cultura; b) gestores dos equipamentos (Apêndice A e B), para garantir que todos os temas relevantes para a pesquisa sejam abordados

Seleção dos sujeitos

Na etapa de entrevistas semiestruturadas, os sujeitos foram selecionados previamente definidos. Os critérios de seleção foram:

- a) Gestores da organização estudada;
- b) Membros que ocupam cargos administrativos, chefes de departamentos, representantes gerenciais e supervisores responsáveis pela administração das Arenas, Areninhas e Lonas Culturais do município do Rio de Janeiro.

Quadro 15 - Sujeitos entrevistados (Continua)

Equipamentos contatados	Formas de Contato		Entrevistas	
	Correio Eletrônico	Telefone	Realização	Duração
Secretaria de Cultura Municipal do Rio de Janeiro	X	x	06/06/2018	65'02"
Arena Carioca Abelardo Barbosa (Chacrinha)	X	x	*	
Arena Carioca Jovelina Pérola Negra	X	x	05/12/2018	97'39"
Arena Carioca Carlos Roberto de Oliveira Dicró	X	x	14/11/2018	23'41"
Arena Carioca Fernando Torres	X	x	02/11/2018	77'36"

Quadro 15- (Continuação)

Areninha Carioca Hermeto Pascoal	X	x	*	
Areninha Carioca Renato Russo	X		03/07/2018	27'49"
Areninha Carioca Gilberto Gil	X	x	05/11/2018	80'47"
Lona Cultural Municipal João Bosco	X	x	07/11/2018	52'00"
Lona Cultural Municipal Carlos Zéfiro	X		05/12/2018	30'09"
Lona Cultural Municipal Terra	X	x	25/08/2018	101'38"
Lona Cultural Municipal Jacob do Bandolim	X	x	*	
Lona Cultural Municipal Herbert Vianna	X	x	*	
Lona Cultural Municipal Sandra de Sá	X	x	*	
Lona Cultural Municipal Elza Osborne	X	x	18/11/2018	65'44"

*Devido a repetição dos dados, não foi agendado entrevistas com esses equipamentos

Fonte: Elaborada pela Autora.

3.4 Análise dos dados

Para a análise dos dados foi adotada a técnica de análise do conteúdo dos documentos e das entrevistas, através da técnica de **análise de conteúdo**, definida por Bardin (1977) como: “uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação” (BARDIN, 1997, pg.19). Desse modo, a seguinte pesquisa de caráter qualitativo se enquadra dentro do modelo de análise de conteúdo, pois foram analisar as entrevistas, documentos institucionais, artigos, Leis, entre outros. Os documentos coletados foram relatórios, cartas, e outros documentos da organização. Os dados também serão coletados por meio de entrevistas gravadas.

A análise de conteúdo, segundo Bardin (1977), percorre 3 diferentes fases: 1) a pré-análise, com a organização e escolhas dos documentos que serão analisados; 2) a exploração do material, os documentos e os materiais coletados foram analisados com base nos objetivos da pesquisa e por fim a fase 3) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação, onde o pesquisador, com base nos resultados. Onde foram interpretados todos os dados obtidos pelas buscas documentais. Através dos dados obtidos foi possível fazer uma comparação entre as informações obtidas nos documentos pesquisados e nas entrevistas, e assim, verificar se os dados coincidem ou não, fazendo uma análise interpretativa para o fenômeno estudado.

A partir dos documentos coletados e das transcrições das entrevistas, os procedimentos de análise foram (Quadro 15):

1. Listar e registrar os dados em conformidade com suas origens.
2. Selecionar termos e expressões distribuídos em cada categoria.
3. Sintetizar os termos e expressões encontradas.
4. Apreciar as sínteses produzidas a partir dos termos e expressões apuradas.

Quadro 16 – Organização das informações em cada etapa de procedimento de análise de dados.

Documentos e Entrevistas	Proveniência	Categorias	Termos e Expressões	Síntese

Fonte: Elaborado pela autora.

A seguir, são apresentadas as categorias de análise que nortearam a análise de dados.

3.5 Categorias de Análise

Definidas *a priori* as categorias de análise deste estudo baseou-se em quatro vertentes: (i) Lona como equipamento cultural; (ii) Lona como organização; (iii) a administração da Lona, e por fim, (iv) a Lona como organização social. Abaixo, segue o quadro com as categorias e subcategorias de análise que será utilizado neste estudo.

Quadro 17- Categorias e subcategorias de análise.

Categorias	Subcategorias
Lona como equipamento cultural	<ul style="list-style-type: none"> • A importância da Lona • Prioridades da Lona Cultural • Relação da Lona com a SMC • Atividades desenvolvidas/ programação cultural • Impactos da Lona cultural para a população • Diferenças entre Arena, Areninha e Lona Cultura
Lona como organização	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos • Divisão de tarefas • Público-alvo • Estrutura física • Estrutura organizacional • Processo de tomada de decisão • Relação das Lonas com outras organizações
Administração da Lona	<ul style="list-style-type: none"> • Planejar • Organizar • Dirigir • Controlar • Forma de financiamento • Alocação de recursos • Processo de comunicação
A Lona como Organização Social	<ul style="list-style-type: none"> • O papel das Organizações Sociais • Contrato de Gestão (Autonomia Gerencial, orçamentaria e financeira) • Processo de qualificação • Conselho administrativo • Fiscalização e execução do contrato de gestão

Fonte: Elaborado pela autora.

4 ANÁLISE DE DADOS

4.1 Caracterizar as Lonas Culturais do município do Rio de Janeiro como Equipamento Cultural.

As Arenas, Areninhas e Lonas Culturais podem ser entendidas como uma série de teatros de arena cobertos, pertencentes à rede de equipamentos culturais do Município do Rio de Janeiro (SMC, 2017). Lá se realizam atividades artísticas, de ensino, de lazer, de entretenimento, de gastronomia, de disseminação da arte e de atendimento à população (SMC, 2017). Tais equipamentos estão localizados no Município do Rio de Janeiro e foram criados em 1993, pela Secretária Municipal de Cultura (SMC), com o objetivo de incluir e descentralizar a culturalmente o municípios do Rio de Janeiro (SMC, 2017).

As primeiras Lonas Culturais surgiram a partir de um movimento comunitário de agentes culturais das zonas oeste e norte da cidade. Elas surgiram após a utilização dos espaços construídos para a conferência RIO ECO' 92. Grupos culturais, artísticos e os grupos de ativistas, solicitaram à administração pública a utilização do espaço físico para criação de espaços de arte e cultura no subúrbio carioca. Logo, as Lonas foram desenvolvidas pela Secretaria Municipal de Cultura com o intuito de descentralizar a produção artística da cidade do Rio de Janeiro (SMC, 2018), sendo um importante espaço para a disseminação cultural e para a participação da sociedade, além de terem a expectativa de promover uma transformação social, como é visto nos trechos a seguir:

[...] então quando a gente fala das Lonas não é apenas uma ação qualquer da secretaria municipal de cultura, é uma chance de você trazer [...] uma participação de todos, de você garantir direitos a essas pessoas e principalmente, abrir uma perspectiva de vida que é o que pode mudar a sociedade, né! (Subsecretária de Cultura do Município do Rio de Janeiro)

A Lona Cultural, acho que o nome já diz tudo! [...] A importância da Lona é a gente conseguir alcançar o público e espalhar o máximo de cultura que a gente conseguir pras pessoas. (Entrevistado Areninha Carioca Renato Russo)

Posteriormente, além de, receberem qualificações técnicas, houve a criação das Arenas Cariocas e modernização de algumas Lonas, em Areninhas Cariocas. Atualmente o projeto Lonas Culturais é dividido em três categorias: Lonas Culturais, Arenas Cariocas e Areninhas Cariocas.

O Projeto das Lonas Culturais consiste em uma política cultural sob a responsabilidade da Secretaria Municipal de Cultura do município do Rio de Janeiro, que hoje atua no processo de cogestão junto com organizações não governamentais na administração das catorze Lonas Culturais instaladas em diferentes pontos da cidade do Rio de Janeiro, onde há maior concentração populacional (SMC, 2015).

Na próxima página segue a tabela com a localização no âmbito municipal das Arenas, Areninhas e Lonas Culturais.

Quadro 18- Localização Municipal das Arenas, Areninhas e Lonas Culturais

Arenas, Areninhas e Lonas Culturais	Região
Arena Carioca Abelardo Barbosa (Chacrinha)	Pedra de Guaratiba
Arena Carioca Jovelina Pérola Negra	Pavuna
Arena carioca Carlos Roberto de Oliveira Dicro	Penha
Arena Carioca Fernando Torres	Madureira
Areninha Carioca Hermeto Pascoal	Bangu
Areninha Carioca Renato Russo	Ilha do Governador
Areninha Carioca Gilberto Gil	Realengo
Lona Cultural Municipal João Bosco	Vista Alegre
Lona Cultural Municipal Carlos Zéfiro	Anchieta
Lona Cultural Municipal Terra	Guadalupe
Lona Cultural Municipal Jacob do Bandolim	Jacarepaguá
Lona Cultural Municipal Herbert Vianna	Maré
Lona Cultural Municipal Sandra de Sá	Santa Cruz
Lona Cultural Municipal Elza Osborne	Campo grande

Fonte: desenvolvido pela autora

Esse projeto é um instrumento de transformação social que influencia de forma positiva as comunidades nas quais estão inseridas e o seu entorno, tendo em vista a política municipal da cultura de descentralização da produção artística através da realização de espetáculos de teatro, atividades circenses, dança, música, poesia, saraus, shows e oficinas culturais (SMC, 2015). Abaixo segue a descrição das Arenas, Areninhas e Lonas Culturais disponibilizadas no site da secretaria municipal de cultura.

Quadro 19- Descrição das Arenas, Areninhas e Lonas Culturais. (Continua)

Centros Culturais	Descrição
Arena Carioca Abelardo Barbosa (Chacrinha)	O edifício principal tem espaço múltiplo de espetáculos com capacidade para 330 lugares, para apresentações diversas distribuídos em plateia, com possibilidade de arena ou palco italiano. Dessa forma torna-se possível a montagem de espetáculos de formas variadas. A área externa permite ao público assistir espetáculos realizados no palco externo da Arena, além de previsão de uma estrutura para montagem de tela de projeção. O espaço conta com rampa e escada de acesso à Arena; área de estacionamento com treze vagas, sendo duas vagas para cadeirantes e vaga para caminhão.
Arena Carioca Jovelina Pérola Negra	Construída numa das regiões mais carentes de áreas de lazer e acesso, a Pavuna, limite da cidade do Rio com São João de Meriti. O primeiro andar, que conta com arquibancada retrátil para 180 pessoas, palco reversível para a parte externa, camarim e sala técnica, pode receber todo tipo de apresentação como shows, exposições e peças de teatro e dança. O mezanino tem outra arquibancada com 150 lugares, camarim e área técnica com cabine de som e luz. Possui também uma Sala Multimídia para encontros, seminários, cursos e oficinas. Tem capacidade para receber 330 pessoas sentadas.

Quadro 19- (Continuação)

Arena carioca Carlos Roberto de Oliveira Dicró	Com capacidade para até 338 pessoas, dispõe de recursos técnicos de iluminação, sonorização e ar condicionado. Suas dependências incluem: palco italiano (que além da boca de cena virada para plateia, tem a possibilidade de ser aberto para Praça de Convivência), mezanino, bar (Boteco do Parque), plateia, Praça de Convivência, Galeria L, Sala multiuso, dois camarins, porão (sala de ensaio com espelhos) e sanitários.
Arena Carioca Fernando Torres	A Arena Carioca é um novo e bem equipado espaço cultural e veio preencher a demanda da Zona Norte. Possui um espaço versátil, podendo ser utilizada no formato arena ou palco italiano, com capacidade para até 338 pessoas sentadas (sendo oito destinadas a cadeirantes). Dispõe de recursos técnicos de iluminação, sonorização e ar condicionado. A Arena possibilita uma integração com o entorno por meio de aberturas na plateia e no palco, permitindo a ampliação da capacidade do público aos eventos. O complexo apresenta ainda duas edificações anexas que abrigam bilheteria, administração, sala multiuso, depósito, bar, camarins, vestiários e sanitários.
Areninha Carioca Hermeto Pascoal	Possui área externa com capacidade para 300 pessoas que permite ao público assistir espetáculos realizados na área externa, estrutura para montagem de tela de projeção, além de ser um espaço de convivência para todos os públicos.
Areninha Carioca Renato Russo	O nome da Areninha foi escolhido pela comunidade para homenagear o vocalista da banda Legião Urbana, que morou com sua família na Ilha do Governador até os seis anos de idade. Atualmente a Areninha recebe shows e apresentações diversas, além de oficinas sócio culturais.
Areninha Carioca Gilberto Gil	Quando foi criada, em 1998, era chamada de Lona Cultural Capelinha. A mudança de nome aconteceu um ano depois e é uma homenagem ao compositor da famosa canção "Aquele Abraço", por mencionar o bairro (Alô, alô, Realengo, aquele abraço!). Recentemente, o espaço recebe shows, apresentações teatrais e oficinas de balé clássico, capoeira e ginástica para a terceira idade.
Lona Cultural Municipal João Bosco	Criada em 1999, e dirigida desde a inauguração pelo Movimento de Integração Cultural (MIC) que vem realizando atividades de arte, cultura, gastronomia, lazer e entretenimento para promover a convivência comunitária e o sentido de pertencimento ao bairro e à cidade, atuando na construção da cidadania.
Lona Cultural Municipal Carlos Zéfiro	Criada em 1999, já foi palco para shows de diferentes grupos e grandes nomes da MPB. O nome da Lona é uma homenagem a Carlos Zéfiro, autor dos "catecismos", pequenas revistas de bolso de conteúdo erótico publicadas nas décadas de 50 e 60.

Quadro 19- (Continuação)

Lona Cultural Municipal Terra	Criada no ano 2000, seu nome é uma homenagem ao cantor Caetano Veloso, através do título de uma canção de sua autoria. Além de apresentar shows e peças teatrais, o equipamento oferece cursos e mais de vinte oficinas fixas diversas em seus núcleos de música, dança, artes, performance e socialização comunitária.
Lona Cultural Municipal Jacob do Bandolim	Sob a tradicional lona verde e branca funciona um centro de artes, que desenvolve ações e atividades para crianças, jovens, adultos e idosos e oferece espetáculos de música, teatro, dança e poesia, além de cursos e palestras. O incentivo à participação de artistas da comunidade objetiva descobrir e estimular novos talentos. Jacob do Bandolim foi escolhido para dar nome à lona por ter sido morador do bairro durante muito tempo.
Lona Cultural Municipal Herbert Vianna	Criada em 2005 em um dos maiores complexos de favelas do Rio, a Maré, teve na sua inauguração um show de Herbert Vianna, acompanhado da banda Paralamas do Sucesso. O cantor foi eleito pelos moradores da Maré o patrono do novo equipamento, que funciona como centro de arte, oferecendo espaço para espetáculos artísticos, cursos, oficinas e palestras. Na Lona Cultural Municipal Herbert Vianna também funciona a Biblioteca Popular Municipal Jorge Amado
Lona Cultural Municipal Sandra de Sá	Inaugurada em 2004 com um show da cantora Sandra de Sá para mais de mil pessoas, o equipamento tem dois pavilhões, uma biblioteca, mesa de jogos, praça com parque infantil e campo de futebol society. A lona conta ainda com um galpão coberto com capacidade para 320 pessoas, que abriga diferentes tipos de espetáculos. Oficinas de ballet infantil, violão, teatro, street dance, capoeira, jiu-jitsu, modelo e manequim são oferecidas gratuitamente.
Lona Cultural Municipal Elza Osborne	Criada em 1993, deu início à concretização do projeto das Lonas Culturais Municipais, cuja ideia central consistia em instalar as grandes tendas da ECO-92 no subúrbio e transformá-las em espaços de interiorização e descentralização das atividades culturais na cidade do Rio de Janeiro.

Fonte: Adaptado SMC (2018)

O quadro anterior apresenta as principais características das Arenas, Areninhas e Lonas Culturais divulgadas pelo site da Secretaria Municipal de cultura do Rio de Janeiro. Com o intuito de se compreender a dinâmica dos eventos das Lonas Culturais, optou-se por acompanhar o *facebook* das catorze Lonas, entre os meses de janeiro de 2017 a outubro de 2018. Observou-se a quantidade de seguidores nas redes sociais das Lonas, as principais atividades desenvolvidas e os eventos das Lonas Culturais, bem como os principais comentários (decidiu-se por observar somente as postagens das próprias Lonas Culturais). Abaixo segue o print da página do *Facebook* da Lona Cultural Municipal João Bosco.



Figura 4 - Print da página do Facebook
 Fonte: Lona Cultural Municipal João Bosco (2019)

A figura acima ilustra o formato das páginas do Facebook das catorze Lonas Culturais. A página foi escolhida pois se objetivou destacar a grande quantidade de curtidas e seguidores no Facebook, com mais de 20.000 (vinte mil). O quadro abaixo sistematiza a quantidade de curtidas e seguidores das Arenas, Areninhas e Lonas Culturais, nas redes sociais durante o período de janeiro de 2017 a outubro de 2018:

Quadro 20 - Quantitativo de curtidas. (Continua)

Lonas Culturais	Curtidas na rede social	Seguidores na rede social
Arena Carioca Abelardo Barbosa (Chacrinha)	10.663	9.939
Arena Carioca Jovelina Pérola Negra	12.597	11371
Arena Carioca Carlos Roberto de Oliveira Dicro	15.849	14.780
Arena Carioca Fernando Torres	11.227	10.925
Areninha Carioca Hermeto Pascoal	13.986	12.776
Areninha Carioca Renato Russo	5.171	4.497
Areninha Carioca Gilberto Gil	9.448	7.062
Lona Cultural Municipal João Bosco	20.123	17.380
Lona Cultural Municipal Carlos Zéfiro	7.554	6.907
Lona Cultural Municipal Terra	6.054	5.527

Quadro 20 -(Continuação)

Lona Cultural Municipal Jacob do Bandolim	9.591	8.374
Lona Cultural Municipal Herbert Vianna	4.439	4.314
Lona Cultural Municipal Sandra de Sá	Não informado	Não informado
Lona Cultural Municipal Elza Osborne	4.954	4845

Fonte: Desenvolvido pela autora

Ao contabilizar a quantidade de curtidas e seguidores das Arenas, Areninhas e Lonas Culturais, observou-se que a Lona Cultural Municipal Sandra de Sá não possuía essas informações, e a Lona Cultural Elza Osborne informa somente a quantidade de seguidores no *Facebook*.

4.1.1 A Importância da Lona

As Lonas Culturais fazem parte das políticas públicas de cultura comprometidas com a inclusão, a transformação e o desenvolvimento local, a partir da revitalização de espaços públicos e da convivência comunitária. Elas foram desenvolvidas pela Secretaria Municipal de Cultura, com o intuito de descentralizar a circulação de espetáculos e de práticas culturais na cidade, a possibilidade de trazer para o espaço público ações locais que estão se desenvolvendo na periferia da cidade do Rio de Janeiro, como são abordadas no trecho a seguir:

[...] a importância da Arena é... que... primeiro que ela descentraliza a circulação de espetáculos e de práticas culturais na cidade. Porque antes, mesmo as pessoas que desenvolviam trabalhos em bairros suburbano da periferia é... só podiam dar visibilidade ao trabalho deles se eles fossem para zona sul, porque os teatros estavam todos na Zona Sul, e Centro, existe um eixo é... de fomento muito forte nessa...e uma concentração muito forte desse eixo Zona sul e Centro. É... as Lonas elas conseguiram mudar um pouco isso [...] (Gestor da Arena Carioca Jovelina Perola Negra)

Eu considero as Lonas muito importantes para a cultura do Rio de Janeiro, exatamente pela capilaridade porque elas chegam, elas e... trazem para o espaço público ações locais que estão se desenvolvendo [...] (Subsecretaria de cultura do município do Rio de Janeiro)

As Lonas foram desenvolvidas pela Secretaria Municipal de Cultura com o intuito de descentralizar a produção artística da cidade do Rio de Janeiro, sendo um importante espaço para a disseminação cultural e para a participação da sociedade, além de terem a expectativa de promover uma transformação social. O projeto possibilitou a popularizar os equipamentos culturais no município do Rio de Janeiro, conforma o trecho a seguir:

Eu acho que esse projeto das arenas, ele, é das lonas maneira geral, antes até das próprias Arenas, o projeto das lonas, ele, um braço muito importante no sentido da democratização dos equipamentos culturais na cidade, né! A maioria dos equipamentos públicos, eles estão concentrados numa região específica que não é a região que historicamente recebeu esses equipamentos (Gestora da Arena Carioca Dicró)

Ademais, o projeto Lonas, Arenas e Areninhas Culturais possibilitou a disseminação de equipamentos culturais na cidade. E, conseqüentemente, o desenvolvimento cultural da localidade onde esses equipamentos estão fixados, como pode ser observado nos trechos a seguir:

[...] criar espaços para encontros e desenvolvimento de cultura em toda cidade é uma missão importantíssima, né!, muito importante mesmo. Eu acho, quero voltar a importância enorme da atuação das Lonas, né!, a importância fundamental da atuação das Lonas pra mudança da nossa sociedade, né! (Subsecretaria de Cultura do Município do Rio de Janeiro)

A Lona Cultural... acho que o nome já diz tudo. Ela é importante, se a gente parar para analisar a cultura no Brasil é uma coisa muito precária, porque, cultura engloba tudo, cultura é dança, cultura é desenho, cultura é teatro, é... então ainda tá sendo algo muito precário, não tá sendo algo bem visto pelas pessoas. A importância da Lona é a gente conseguir alcançar... é... o público e espalhar o máximo de cultura que a gente conseguir pras pessoas. (Secretário da Areninha Carioca Renato Russo)

As Lonas, Arenas e Areninhas são importantes instrumentos de acesso à cultura e a educação, como mostrado no trecho a seguir:

A importância disso é enorme porque a cultura e a educação são as duas únicas possibilidades de mudar a organização viciosa na nossa sociedade, né! Então a gente pensa, há tem que trazer a intervenção militar, não é isso que vai mudar, o que vai mudar é a educação e cultura, então quando a gente fala das Lonas não é apenas uma ação qualquer da secretaria municipal de cultura, é uma chance de você trazer uma, [...] participação de todos, de você garantir direitos a essas pessoas e principalmente, abrir uma perspectiva de vida que é o que pode mudar a sociedade, né! (Subsecretária de Cultura do Município do Rio de Janeiro)

A disposição de equipamentos culturais nos bairros periféricos do município, além de permitirem a circulação e distribuição de espetáculos culturais pela cidade, proporcionaram a distribuição do orçamento do setor cultural, como mostrado no trecho a seguir:

[...] a Arena e a Lonas, junto com ações locais aqui na Prefeitura do Rio de Janeiro para mim, são as duas políticas mais efetivas de descentralização de orçamento, de levar a produção, levar equipamentos, pra onde... pra equilibrar a balança da cidade.[...] isso também descentralizar o orçamento. Conseqüentemente, territorializa o orçamento, que é um avanço, que aos poucos a gente vem alcançando na gestão pública. (Gestora da Arena Carioca Fernando Torres)

Assim, as Lonas, Arenas e Areninhas são de suma importância para o setor cultural, pois além de proporcionarem um maior acesso à cultura, elas descentralizam orçamento cultural predominantemente injetado em grandes centros turísticos.

4.1.2 Prioridades da Lona Cultural

As Lonas, Arenas e Areninhas culturais priorizam a inserção da comunidade na qual a mesma está inserida, as suas práticas culturais, pois como mostrado no trecho a seguir uma de suas prioridades é ser um espaço de oferta cultural e de educação alternativa, como mostrado no trecho abaixo

[...] o grande barato, e essa possibilidade de você tem uma educação, você é um espaço não só de oferta cultural, mas de educação alternativa, hoje que talvez as escolas precisem desse complemento, né! E você é um espaço de educação não convencional, vão dizer assim como uma escola, mas também você através dos cursos, do acesso você pode ser um equipamento de convivência. (Gestor da Lona Cultural Municipal Terra)

Além disso, de acordo com os gestores desses equipamentos, sua prioridade é oferecer a comunidade cultura, lazer e entretenimento, como mostrado no trecho a seguir:

Prioridade, prioridade é... oferecer a comunidade realmente cultura, lazer e entretenimento [...] (Gestor da Lona Cultural Municipal Elza Osborn)

A fala a seguir ilustra que uma das preocupações das Lonas, Arenas e Areninhas Culturais é de fomentação cultural através do exercício de formação, apresentação e divulgação de espetáculos, levando em conta o território.

[...] em primeiro lugar um trabalho de qualidade, é... de acordo com a região na qual ela se insere, [...] a nossa prioridade é fomentar a cultura, né, através da...do exercício de... de... formação, e de apresentação de... de... espetáculos abrindo os nossos palcos, não só para os grandes nomes, né. Ou pra os nomes em evidência, bem como para o artista local. (Gestor Lona Cultural Municipal Vista Alegre)

Ademais, outro ponto priorizado por esses equipamentos é a capacitação de produtores na região em que esses equipamentos estão inseridos, como apresentado no trecho a seguir:

Acho que uma das prioridades é... ser...dialogar com território, né. prá além de dialogar com esse território é... contribuir com acesso a ferramentas na área de produção, né. É.. passar, é capacitar, realizadores, produtores locais, [...] (Gestora da Arena Carioca Fernando Torres)

4.1.3 Relação da Lona com a Secretaria Municipal de Cultura

De acordo com os dados obtidos, as Lonas, Arenas e Areninhas Culturais, apesar de serem gerenciadas pela sociedade civil, são um equipamento cultural pertencente ao poder público. Além disso, os trechos abaixo corroboram a existência de uma relação de parceria de gestão entre as Lonas, Arenas, e Areninhas Culturais juntamente com Secretaria Municipal de Cultura, visto que as Organizações Sociais são apresentadas como mecanismos de intervenção pública no âmbito social, sendo elas alternativas de transferência de atividades dos serviços

não-exclusivas ou competitivas desenvolvidas pelo Estado para a sociedade civil (BRASIL, 1997).

[...] originalmente, as lonas pertenciam a secretaria municipal de cultura e ela tinha de gerir as Lonas [...] isso se tornou inviável porque a secretaria tem problemas de mão de obra, há muitos anos não se faz um concurso público os funcionários foram se aposentando, então, a secretaria não tem um contingente humano capaz de gerir tantos espaços, então, foi feita a modelagem atual, que é uma modelagem de uma residência, produtores locais, né! [...] Os produtores locais se organizam em organizações sociais, ONGs, OS, OSCIPs de várias naturezas pra concorrer e ter o direito durante um período, né!, que pode ser renovável, período de um ano renovável, ter o direito de gerir aquele espaço dentro de norma que são estabelecidas no edital, né! Então, hoje todas as Lonas e Arenas e Areninhas em fim... todos esses catorze espaços são geridos por OS parceiras, elas recebem uma ajuda de custo da prefeitura e elas tem deveres em relação a prefeitura. (Subsecretária de Cultura do Município do Rio de Janeiro)

[...] todas as lonas elas ... elas são conveniadas e são administrada por uma Associação civil cultural. E elas tem convênio, um o termo de parceria com a Prefeitura, com a secretaria Cultura . No caso específico de Campo Grande ela, ela, ela tem uma certa Independência, porque não é uma ponte espaço da prefeitura, entedeu?! as outras Lonas são criadas em praças públicas e tal. A de Campo Grande não. Ela foi aproveitada, que a Lona pioneira, e ela aproveitou o espaço já existente para implantação da lona. Então, a gente tem uma certa Independência, diga uma certa né, mas o convênio é igual para todos, igual a todos os outros. (Gestor da Lona Cultural Municipal Elza Osborn)

[...] gente é co-gestor. Então nesse sentido, o observatório tem uma relação cotidiana de interlocução e... acho que de troca e de prestação de contas sobre trabalho que a gente tem realizado aqui. (Gestora da Arena Carioca Carlos Roberto de Oliveira Dicró)

Além disso, a secretaria de cultura é responsável por oferecer a esses equipamentos todo o aparato econômico-financeiro, sendo estes pré-estabelecidos no contrato de gestão entre as Organizações Sociais e o Poder público (BRASIL, 1997), como mostrado no trecho a seguir:

[...] a secretaria nos fornece todo o aparato econômico-financeiro para que estejamos aqui [...] a OS não vive sem um aporte financeiro que a secretaria dá[...] (Gestora da Arena Carioca Fernando Torres)

De acordo com os dados obtidos, há uma relação de parceria de cogestão entre as Organizações Sociais e a Secretaria municipal de cultura, sendo está última a responsável por fiscalizar as atividades desenvolvidas e oferecer o aparato econômico-financeiro para sua manutenção.

4.1.3 Atividades Desenvolvidas / Programação Cultural

Com o intuito de preservar as tradições culturais, tradicionalmente reconhecidas pela população carioca (SMC, 2015), o projeto das Lonas Culturais é entendido como um instrumento de transformação social que influencia de forma positiva as comunidades nas quais estão inseridas.

As Lonas Culturais, em geral, estão localizadas em espaços abertos onde podem ser desenvolvidas atividades que necessitam de áreas externas (Portal Lona Cultural, 2017). Elas possuem capacidade para apresentar e receber as mais variadas expressões artísticas, como espetáculos de teatro, atividades circenses, dança, música, poesia, saraus, shows e oficinas culturais (SMC, 2015). Nesse sentido, o poder público espera que:

Haja espetáculos de músicas, rodas de leitura, oficinas de teatro, dança. Dentro daqueles parâmetros do edital, cada OS apresenta sua programação tornando o equipamento um importante vetor da cultural das localidades onde se encontram (Subsecretária de Cultura do Município do Rio de Janeiro)

Ao observar o trecho da entrevista acima, destaca-se que a gestão de tais equipamentos, embora tenha sua lógica definida e operacionalizada pelas OS, segue pressupostos estabelecidos por parâmetros de natureza burocrática e gerencial, advindos da Secretaria Municipal de Cultura do Município do Rio de Janeiro. Contudo, a escolha da programação é feita pelos equipamentos, sendo que a secretaria municipal não interfere, somente fiscaliza se estão em conformidade com o plano de trabalho, como mostrado no trecho a seguir:

A programação é feita pelas Lonas a secretaria não tem interferência na programação, quem faz a programação são seus gestores, eventualmente, a gente recebe alguma programação da secretaria, que é repassada para comunidades sem custo, né. E os demais eventos que são promovidos pelas Lonas, é... são cobrados preços as vezes simbólicos, preços reduzidíssimos porque é para manutenção do próprio espaço. (Gestor da Lona Municipal Elza Osborn)

E você tem, claro uma linha de trabalho, que você, por exemplo, a gente gosta, né, de ir, claro um samba de qualidade, poder ter uma roda de samba de qualidade, a gente tem um show de MPB de qualidade, coisas que a gente propõe, mas tem coisas que, como eu disse antes, tem algumas propostas que chegam na secretaria que eles direcionam pra a gente, que a gente pode não tem toda a liberdade de atender ou não” (Gestor da Lona Cultural Municipal Terra)

[...] hoje tem um curso mesmo que é um curso de operador de empilhadeira, tem 212 alunos, [...] orientação jurídica, orientação psicológica, [...] uma oficina também de... confecção de luminárias, luminárias. Então, é a parte que e a gente trabalha também produtos reciclável né, já teve a parte da confecção de velas, que foi a utilização do Óleo material reciclado né, porque que fazer com esse óleo. Então vamos aprender a fazer velas decorativas, então vários modelos aí, vem a parte de cosmético também, é... confecção de brincos, pulseiras, bolsas, carteiras é... [...] (Gestor da Lona Cultural Municipal Vista Alegre)

Assim, observou-se que com o intuito de seguir os parâmetros pré-estabelecidos pela Secretaria Municipal de Cultura do Município do Rio de Janeiro, os gestores buscam que a programação cultural desses equipamentos abrangessem diversas linguagens artísticas, como mostrado no trecho a seguir:

A gente tem todas as linguagens artísticas que a gente possa imaginar assim, eu acho que passam por aqui, né! E... desde dança, desde artes plásticas, teatro, música, né! [...] (Gestor da Lona Cultural Municipal Terra)

Assim com o objetivo de sistematizar as programações desenvolvidas por esses equipamentos, foi criado um arquivo no Excel, em que foram sistematizados os eventos que aconteceram no período de janeiro de 2017 a outubro de 2018.

Arquivo Página Inicial Inserir Layout da Página Fórmulas Dados Revisão Exibir Ajuda Pesquisar Compartilhar Comentários

B148

	A	B	C	D	E	F	G	H	
3	Data	Realização	Apoio		Valores	Classificação	Tipo	Reações	trans
4	12/01/17	Sarita A Louca!	Areninha Carioca Renato Russo SEC Municipal de Cultura		R\$ 10,00	16 anos	Teatro	17 curtidas	
6	14/01/17	Quem? Nós? Imagina!	Areninha Carioca Renato Russo SEC Municipal de Cultura		R\$ 10,00	Livre	Teatro Infantil	5 curtidas	
8	19/01/17	Alejandro	Areninha Carioca Renato Russo SEC Municipal de Cultura		R\$ 5,00 Mulheres Ñ pg. Ate as 19h	Adequado para crianças	Show	23 curtidas	
12	26/01/17	Alejandro	Areninha Carioca Renato Russo SEC Municipal de Cultura		R\$ 5,00 Mulheres Ñ pg. Ate as 19h	Adequado para crianças	Show	23 curtidas	
14	27/01/17	A Mágica do Riso	Areninha Carioca Renato Russo SEC Municipal de Cultura	PIG	R\$ 10,00	Livre	Teatro Infantil	50 curtidas 1 uau	
17	02/02/17	Alejandro	Areninha Carioca Renato Russo SEC Municipal de Cultura		R\$ 5,00 Mulheres Ñ pg. Ate as 19h	Adequado para crianças	Show	2 curtidas 1 amei 1 uau	

Areninha Carioca Renato Russo Areninha carioca Gilberto Gil Areninha Carioca Hermeto Pascoa ...

Figura 5 - Sistematização da pesquisa do Facebook dos equipamentos culturais

Fonte: Desenvolvido pela autora

Assim, foram utilizados os seguintes parâmetros: data do evento, evento, realização, apoio, valores, classificação, tipo, reações (Curtir, Amei, Uau, Triste, Grr), transmissão ao vivo, compartilhamentos e comentários. Os eventos que ocorreram nas Arenas, Areninhas e Lonas Culturais apresentam valores de acordo com as atrações. Existem eventos gratuitos e eventos pagos que variam de R\$ 5,00 a R\$40,00. Observou-se que as Lonas se utilizam da resolução de nº 309/2015 da Secretaria Municipal de Cultura do Município do Rio de Janeiro, além de outras promoções como: os 100 primeiros pagam meia, os 50 primeiros têm desconto, entre outros, sendo shows e peças infantis as atrações mais recorrentes. Contudo, percebe-se que os valores dos ingressos mudam de acordo com a Lona em que se apresentam. Assim, através do sistematização da pesquisa do Facebook, observou-se que ocorreram 300 (espetáculos teatrais), 437 (shows) e 129 (feiras), como mostrado no quadro abaixo:

Quadro 21- Eventos realizados entre Janeiro de 2017 a Outubro de 2018

Lonas Culturais	Teatro	Show	Feiras
Arena Carioca Abelardo Barbosa (Chacrinha)	34	34	17
Arena Carioca Jovelina Pérola Negra	16	20	16
Arena Carioca Carlos Roberto de Oliveira Dicró	19	61	17
Arena Carioca Fernando Torres	23	30	7
Areninha Carioca Hermeto Pascoal	15	24	9
Areninha Carioca Renato Russo	22	23	5
Areninha Carioca Gilberto Gil	35	50	4
Lona Cultural Municipal João Bosco	27	29	7
Lona Cultural Municipal Carlos Zéfiro	26	39	18
Lona Cultural Municipal Terra	18	27	8
Lona Cultural Municipal Jacob do Bandolim	6	37	5
Lona Cultural Municipal Herbert Vianna	8	29	8
Lona Cultural Municipal Sandra de Sá	1	2	5
Lona Cultural Municipal Elza Osborne	50	32	3
Total	300	437	129

Fonte: Elaborado pela autora

O quadro acima sintetiza os eventos que ocorreram nas Arenas, Areninhas e Lonas Culturais entre janeiro de 2017 a outubro de 2018. Assim, constata-se que durante o período observado, as Arenas, Areninhas e Lonas Culturais proporcionaram ao município do Rio de Janeiro espetáculos teatrais e shows. Abaixo segue imagens com os tipos de eventos mais recorrentes nesses equipamentos, identificados pela seguinte numeração: 1) Stand-up Comedy; 2) Show; 3) Festas Temáticas; 4) Teatro Infantil; 5) Apresentação de dança; 6) Teatro; 7) Roda Cultural; 8) Feira Gastronômica.



Figura 6 - Tipos de Eventos

Fonte: *Facebook* da Lona Cultural Municipal Jacob do Bandolim (2019); *Facebook* Lona Cultural Municipal Carlos Zéfiro (2019); *Facebook* Areninha Carioca Hermeto Pascoal (2019); *Facebook* Areninha Carioca Renato Russo (2019); *Facebook* Lona Cultural Municipal Carlos

Zéfiro (2019); *Facebook* Arena Carioca Fernando Torres (2019); *Facebook* Lona Cultural Municipal João Bosco (2019); *Facebook* Areninha Carioca Hermeto Pascoal (2019).

Ademais, esses equipamentos culturais priorizam o desenvolvimento cultural da região que estão inseridos, através da integração da comunidade com o espaço, buscando atender as demandas dos grupos e produtores locais para apresentação e ensaios, valorizando a diversidade cultural do território, absorvendo em sua programação propostas de grupos locais.

[...] aí você tem, na verdade a gente tem um plano de trabalho que a gente apresenta, e dentro desse plano de trabalho, a gente claro, procura a diversidade, procura a relação do território, e o que que no território tem que te apresenta assim com proposta, né! [...] nessa programação, a gente tenta, a gente tenta... como tava o dizendo, a gente tenta absorver uma demanda local, de propostas de grupos locais, de ações locais [...] (Gestor da Lona Cultural Municipal Terra)

Assim, a gente normalmente fecha com 2 meses de antecedência, um bom prazo para você fechar. Algumas coisas até com mais antecedência, mas a maioria com 60 dias você consegue fechar já a nossa agenda. Então, assim, a gente tem muita coisa nova que é a comunidade mesmo que parece, né! as bandas de rock, é... sarau, quem te aproxima população, né! com poesia, músicas, essas coisas. É... tem muita... muitos outros segmentos que nos procuram, teatro, as academias de dança, [...] a programação aqui ela... a gente usar o sábado praticamente, sexta, sábado e domingo pra trabalhar, é... artisticamente falando, né! [...] durante a semana além das oficinas, a gente também abre o espaço pra alguns ensaios que algumas escolas ou academias queiram fazer aqui, né! (Gestora da Lona Cultural Municipal Anchieta)

Contudo, os equipamentos deixam claro que essas programações solicitadas têm que ser públicas, não existindo a possibilidade de eventos privados dentro desses equipamentos, como mostrado no trecho a seguir:

[...] a gente é um espaço público. Então, a gente às vezes é procurado por escolas para fazer formatura, isso a gente não faz aqui. A gente entende que a função no espaço tem que ser uma função pública, eu posso até fazer uma atividade do meu grupo de teatro, mas qualquer pessoa tem que poder entrar nessa atividade do meu grupo de teatro, porque o fim desse equipamento é público. (Gestora da Arena Carioca Carlos Roberto de Oliveira Dicro)

O contrato entre os equipamentos culturais e os artistas que se apresentam na Lonas, Arenas e Areninhas Culturais, pode variar, já que se observou que cada equipamento tem autonomia para negociar contratos com os artistas que se apresentam nos equipamentos, como mostrado nos trechos a seguir:

Para cada Artista, pra cada evento é feito um contrato. Tudo é... tudo parte da... tudo é iniciativa das Lonas. A secretaria não... não tem interferência nisso [...] o artista vem como se ele tivesse se doando, né, pra receber isso em percentual de Bilheteria. Isso foi um acordo que nós fizemos lá atrás que foi seguindo, ele está sendo seguido até hoje. (Gestor da Lona Cultural Municipal Elza Osborn)

O contrato de cada um depende da negociação que eu faço um artista casa da 30% ou 30% e vai dar 70% pro artista. Na outra na negociação. Não cara 70% o cara vai gastar mo grana de divulgação, não vou dar 80%, não vou dar 90% pro cara e vou ficar só com 10%. Ele paga o Ecad, entende. Não pode deixar que esse show eu pago o Ecad. Então, o contrato ele tem que adaptar a relação que vai ser criada, as relações são muito diversas. [...] A gente pode tirar até 30% ,né, ai dentro desse até toda negociação [...] (Gestor da Arena Carioca Jovelina Perola Negra)

Como pode ser observado, os equipamentos possuem uma certa independência para escolha da programação, produção de espetáculo, e para a contratação dos artistas, desde que estejam em conformidade com o plano de trabalho.

4.1.5 Impactos da Lona Cultural

Um dos impactos das Lonas, Arenas e Areninhas Culturais, observados durante as entrevistas e a possibilidade da população, pertence ao território na qual os equipamentos estão inserido, ter acesso ao espaço de cultura gratuito ou quase gratuito.

[...] a possibilidade de ter um espaço de cultura gratuito ou quase gratuito nessas regiões da margem ao aparecimento de, de.. de coisas que não floresceriam ali se não fosse este estímulo, como e que a pessoa se descobre poeta, como e que a pessoa se descobre escritor na aridez da vida cotidiana com atividade de poesia, com uma atividade de literatura, com uma atividade de musica, né! Então... dança, tantas outras coisas, né!. Então, trazer as pessoas pra o convívio cultural gerou uma mudança, eu acho assim, nesses vinte cinco anos gerou uma mudança impactante na cultura do Rio de Janeiro e eu acho que isso é muito importante. (Subsecretaria de Cultura do Município do Rio de Janeiro)

Pra população entorno eu acho é... de ter uma opção gratuita, na sua maioria das vezes de... frequentar atividades culturais que talvez, que talvez não. Que com certeza ela teria que ter um capital muito maior para sair do bairro de Madureira e poder frequentar. Não só pensando no capital para pagar a própria programação, quantos mobilidade urbana, alimentação. Então acho que o impacto maior, positivo é ela ter do lado da sua casa uma opção cultural, né, de lazer pra frequentar, e tem a mais variada opção... opções de programação. Desde a peça de teatro, que pode ser é... desde espetáculos infantis, até, como a gente tem o desejo de trazer grandes musicais pra cá. Enfim..., peças que tão potentes no centro zona sul da cidade, que também podem vir para cá, a preços mais populares, de acordo com a realidade é... de renda, né, da população do bairro [...] (Gestora da Arena Carioca Fernando Torres)

O impacto cultural, proporcionado por esses equipamentos, consiste na descentralização dos equipamentos culturais, incorporando-os na periferia do município do Rio de Janeiro, desse modo, percebeu-se que uma expansão do acesso à cultura nesses territórios resultou na captação e qualificação do público onde esses equipamentos estão estabelecidos, como apresentado no trecho abaixo:

Quando eu decentralizo, eu proponho uma democratização disso, democratizando isso, eu proponho um acesso muito maior, né. Então assim qual a importância disso para Cultura? Total irrestrita, né! Na... na... na no fomento à cultura, na quantificação de... de pessoas atendidas por esses equipamentos, de pessoas é... é... na verdade, a captação de público, a qualificação desse público [...] quando você tem essa abertura você tá popros... é... a proposta é de fomentar a cultura, não só através do financiamento à produção de espetáculos, mas de disseminação desses espetáculos. (Gestor da Lona Cultural Municipal Vista Alegre)

Além disso, o impacto cultural causado por esses equipamentos está além do acesso à cultura. A população do entorno desses equipamentos acaba se conscientizando que a cultura não é um privilégio e sim um direito, como mostrado no trecho a seguir:

[...] cultura é direito, assim como acesso a saúde, assim como segurança, assim como educação, assim como direitos trabalhistas, assim como a Seguridade Social, né. A cultura está nesse Hall. ele não é tão Visto nesse hall, porque dentre essas outras coisas me parece que a cultura não tem tanta prioridade. Então ter um equipamento aqui para cultura é garantir de forma radical o acesso a esse direito. Mas não tão radical assim, mas de forma mais fácil o acesso a esse direito. [...] cultura ele possibilita você apresentar para Cidade uma diversidade maior. Um amor capital cultural, ela contribui pra dar ao Rio de Janeiro que ele tem como maior patrimônio, que essa diversidade. (Gestora da Arena Carioca Fernando Torres)

[...] eu ainda acho que a função primeira desse equipamento é que as pessoas saberem que elas têm direito a isso, de forma pública. Então não acho que todo mundo tem que vir para cá. E amar o que a gente faz, amar a na nossa programação, amar peça de teatro que tá acontecendo, amar a exposição. [...]. Então, acho que impacto primeiro é esse, a gente trabalha numa dimensão de direito e, aí depois é todo um universo de possibilidades que um [...] jovem morador da periferia, vir ao teatro e entender que pode querer ser ator, enfim... viver todos os processos que são colocados aqui. (Gestora da Arena Carioca Carlos Roberto de Oliveira Dicró)

Ademais, os benefícios de se ter um equipamento cultural no seu território vão além do direito a acesso à cultura, existe dentro desses equipamentos uma conscientização por parte de seus gestores de que esses equipamentos proporcionam um impacto subjetivo de mensuração difícil: sentimento de pertencimento e a sensação de bem-estar devido ao empoderamento cultural, como mostrado no trecho a seguir:

O sentimento de pertencimento, né, que é para nós o...o... fundamental no nosso trabalho é propor a esse usuário sentimento de pertencimento, ele chega aqui ele não chega no teatro qualquer, ele chega no teatro que é dele. [...]. Então acho que é esse é o maior, é o maior impacto. [...] Imagine uma cidade em que anos a fio, a cultura esteve toda concentrada em uma determinada, em uma única região ou duas regiões, centro e zona sul. (Gestor da Lona Cultural Municipal Vista Alegre)

Agora existem outros é... outros benefícios que são muito no campo do subjetivo que é muito difícil mensurar, mas que deveriam ser observados

inclusive numa pesquisa científica, que é o bem-estar que você ter acesso à cultura causa, o empoderamento que é ter o acesso a cultura causa, a articulação com a educação. Como a cultura, né... como a o ambiente, a ambiência cultural promove maior é... contato com os repertórios da vida, do mundo acadêmico, do mundo escolar e... e isso vai contribuindo para formação de cidadãos mais pleno, cidadão mais ciente dos seus direitos e deveres. (Gestora da Arena Carioca Fernando Torres)

[...] Eu acho que teve um ganho muito grande, não só pro território, pra cidade em alguns momentos. É... altos e baixos, quer dizer, a gente sabe que tem muita gente no mercado de trabalho, e não são poucas. Isso todas as Lonas levam. Então, você tem as vezes dificuldade de dimensionar isso, você tem senhoras que participavam de grupos aqui nosso com depressão de... de... encontrarem através da convivência dentro do equipamento, uma melhora substancial na saúde [...] (Gestor da Lona Cultural Municipal Terra)

Os impactos desses equipamentos dentro das comunidades que estão inseridas é de difícil mensuração, tendo em vista que, além de impactar positivamente o fazer cultural, esses equipamentos proporcionam as regiões periféricas do Município do Rio de Janeiro um sentimento de pertencimento cultural que acarretará em formação de novos públicos.

4.1.6 Diferenças entre Arena, Areninha e Lona Cultural

Estes equipamentos Culturais possuem diferenças estruturais, como espaço aberto, arena semicircular coberta por lona sintética nos padrões de cor verde e branco (Lonas) e Azul e Branco (Arenas e Areninhas). As Lonas possuem Palco de formato Italiano, arquibancada em formato ferradura e pequena área de arena ao centro. Diferente das Lonas, as Arenas e Areninhas Culturais possuem arquitetura parecidas com palco Elisabetano, com a arquibancada da plateia encostando-se às laterais do palco. Essas diferenças podem ser corroboradas nos trechos a seguir:

Lona, Arena e Areninha, basicamente estrutural, físico, né. A... você pega, vou pegar as Arenas que vieram antes das Areninhas, as Arenas são é... um espaço de alvenaria, um espaço maior, apesar do mesmo quantidade de público, é um espaço maior, com climatização, com conforto muito maior do que as lonas, né. E a Areninha também tem um conforto maior, não é não é alvenaria um outro material, né, mantendo mais ou menos esse desenho arquitetônico, mas espaço que eu, eu posso fazer cinema de dia, na Lona eu não posso. [...] . Eu não tenho climatização, não é viável climatização no espaço. Os ventiladores não dão vasão, né. Então assim, a diferença básica entre o outro é a questão de conforto, é a questão de facilidade de recebimento até de algumas produções, né, por seja pelo tamanho, pelas dimensões de palco, pela qualidade do espaço para por conta de uma iluminação, enfim... e a diferença básica eu acho que é estrutural, estrutural físico. Mas os projeto são mais ou menos os mesmos. (Gestor da Lona Cultural Municipal Vista Alegre)

As Lonas tem uma arquitetura diferente das arenas. A Arena ela tem normalmente um palco maior, é uma capacidade maior, acho que... aí depende um pouco de cada Lona, tem umas que tem mais que outras. É... As Lonas ela... sua arquitetura, ela vem um pouco daquela arquitetura de lona de circo mesmo. Tanto que as Areninhas quando foram... que são essas lonas

reestruturadas, ela arquitetonicamente tem um material diferente, mas ela continua com a mesma estética de lona de circo. Mais com um material, né... é... de construção mais moderno (Gestora da Arena Carioca Fernando Torres)

Além das diferenças estruturais existem as diferenças financeiras entre as Lonas, Arenas e Areninhas, as Arenas recebem um apoio financeiro maior que a das Lonas e Areninhas, e isso é justificado pelo tamanho estrutural desses equipamentos, como mostrado no trecho abaixo:

[...] as Arenas recebem três vezes mais do que recebem as Lonas Culturais, né. ela tem um... um... diferencial que é a sua edificação, né. É. i.. não sei como, e porque, quais os critérios. Quando elas surgiram, elas já chegaram... já tinham definido uma verba que significava é... 3 vezes o valor do que as Lonas recebiam. Entendeu?! esse é o diferencial das Lonas e Arena. As Lonas foram transformadas em Areninhas, passaram de Lonas pra Areninhas, mas também recebe a mesma coisa, não teve... não houve diferença. (Gestor Lona Cultural Municipal Elza Osborn)

O quadro a seguir apresenta o montante recebido por cada equipamento

Quadro 22- Montante recebido por cada equipamento.

Lonas Culturais	Valor referente a cada quadrimestre
Arena Carioca Abelardo Barbosa (Chacrinha)	R\$ 100,000,00
Arena Carioca Jovelina Pérola Negra	R\$ 100,000,00
Arena Carioca Carlos Roberto de Oliveira Dicró	R\$ 100,000,00
Arena Carioca Fernando Torres	R\$ 100,000,00
Areninha Carioca Hermeto Pascoal	R\$ 75,000,00
Areninha Carioca Renato Russo	R\$ 75,000,00
Areninha Carioca Gilberto Gil	R\$ 75,000,00
Lona Cultural Municipal João Bosco	R\$ 75,000,00
Lona Cultural Municipal Carlos Zéfiro	R\$ 75,000,00
Lona Cultural Municipal Terra	R\$ 75,000,00
Lona Cultural Municipal Jacob do Bandolim	R\$ 75,000,00
Lona Cultural Municipal Herbert Vianna	R\$ 75,000,00
Lona Cultural Municipal Sandra de Sá	R\$ 75,000,00
Lona Cultural Municipal Elza Osborn	R\$ 75,000,00

Fonte: desenvolvidos pela autora, baseado nos contratos de gestão e nos trechos das entrevistas

Percebe-se que as diferenças entre esses equipamentos está presente no âmbito estrutural e financeiro, contudo não existe diferença de oferta cultural, como é visto no trecho a seguir:

Areninha, Arena e Lona, pelo encaminhamento hoje de programação de oferta cultural por território, de oferta cultural para cidade, e eu não vejo diferença[...] (Gestor da Lona Cultural Municipal Terra)

As Lonas Culturais são frutos de uma política pública de cultura comprometida com a inclusão, a transformação e o desenvolvimento cultural dos bairros periféricos do

município com a inclusão, a transformação e o desenvolvimento cultural dos bairros periféricos do município do Rio de Janeiro. Como mostrado no trecho a seguir:

Não houve no ponto de vista das Lonas [...], uma política pública que estabeleceu esses equipamentos nessas regiões, por entender que as regiões tinham tantos direitos de ter equipamentos assim, como qualquer outra região da cidade. Não foi isso que aconteceu, né! Foi uma oportunidade! As estruturas existiam, é..., se eu não me engano para eco-92 e depois elas foram é... reaproveitadas nesse sentido... muito a partir de uma militância comunitária dessas regiões da cidade. É... Então assim, eu acho que as Lonas, principalmente, elas respondem a uma demanda que essas regiões tinham por equipamentos com essas estruturas, e houve uma oportunidade pra isso ser demandado pelo poder público e ter, e haver um investimento nesse sentido. (Gestora Arena Carioca Carlos Roberto de Oliveira Dicro)

Esses equipamentos foram desenvolvidos pela Secretaria Municipal de Cultura, com o intuito de descentralizar a produção artística da cidade do Rio de Janeiro (SMC, 2016). Mesmo assim, “As Lonas Culturais fazem parte da política pública de cultura comprometida com a inclusão, a transformação e o desenvolvimento local, a partir da revitalização de espaços públicos e da convivência comunitária.” (SMC, 2015, p.2). Hoje em dia, a administração se dá diretamente junto à Secretaria Municipal de Cultura, por meio da Gerência de Lonas e Arenas e Areninhas Culturais (SMC, 2015). Diferentemente das Lonas, as Arenas são uma Política Pública de Cultura, como mostrado no trecho a seguir:

Enquanto isso as Arenas não, elas são uma política. Por mais que elas não estejam legisladas como tais elas foram projetos de governo específico, né!, que pensou na expansão dessa... desse raio de equipamentos culturais para cidade, mas ao mesmo tempo também na qualidade dos equipamentos na estrutura técnica. (Gestora da Arena Carioca Carlos Roberto de Oliveira Dicro)

Diante da apresentação dos itens elementares relacionados a caracterização das Lonas Culturais do município do Rio de Janeiro como Equipamento Cultural, nota-se a aproximação entre a comunidade e o equipamento cultural. A seguir, o Quadro apresenta uma síntese da caracterização das Lonas Culturais como Equipamento Cultural

Quadro 23- Caracterização das Lonas Culturais como Equipamento Cultural. (Continua)

Lona como equipamento cultural	
Subcategoria de Análise	Síntese
A importância da Lona	Ampliação de centros culturais
	Democratização dos equipamentos culturais na cidade
	Proporciona o desenvolvimento cultural
	Mudança da sociedade pela perspectiva de acesso à cultura e a educação
	Descentralização do orçamento
	Desenvolvimento do comércio na região que está inserida

Quadro 23- (Continuação)

Prioridades da Lona Cultural	Abrir as portas para as pessoas entrarem e se expressarem
	Espaço de oferta cultural e de educação alternativa
	Oferece a comunidade cultura, lazer e entretenimento
	Fomenta a cultura, através de formação de espetáculos
	Dialoga com território capacitando realizadores e produtores locais
	Democratiza o acesso à cultura
Relação da Lona com a SMC	Equipamento pertencente à Prefeitura Municipal de Cultura
	Co-gestora
	Relação cotidiana de interlocução
	Secretaria fornece o aparato econômico-financeiro
	Fiscalizadora
Atividades desenvolvidas/ programação cultural	Oficina de músicas, rodas de leitura, oficinas de teatro, dança, artes visuais, capacitação na área de produção cultural
	linguagens artísticas como: teatro, shows e musicais
	Demandas dos grupos e produtores locais para apresentação e ensaios
	Plano de trabalho
	Os equipamentos escolhem a programação
	A secretaria sugere programação
	A função do espaço é pública, todos os espetáculos e oficinas são abertos ao público
	Percentual da bilheteria
A secretaria não interfere nos contratos	
Impactos da Lona cultural para a população e Cultura	Espaço de cultura gratuito ou com baixo custo
	É um espaço de divulgação de várias Artes
	Impacto cultural e econômico
	Sentimento de pertencimento
	Descentralização cultural
	Captação e qualificação de público
	Direito a Cultura
	Impacto Subjetivo
Diferenças entre Arena, Areninha e Lona Cultural	As Lonas foram o início de tudo
	Legado da ECO-92
	Areninhas são Lonas modernizadas
	Sem diferenças de oferta cultural
	As Lonas e Arenas possuem diferenças no âmbito estrutural e financeiro
	Arenas foram projetos de governo específico
	Lonas fruto de uma política pública

Fonte: Elaborada pela autora.

Após a análise, observou-se que as atividades desenvolvidas/ programação cultural são destinadas às práticas culturais do território na qual o equipamento está inserido e designado a auxiliar as diversas tipologias de organizações culturais como teatros, cinemas, galerias, espaços polivalentes, salas de apresentação e ensaio, dentre outros (COELHO, 1997). Por meio

destes espaços ocorre a de disseminação da cultura, que contribui para democratizar a cultura e para integrar populações, tanto de áreas periféricas como centrais (MinC, 2013).

4.2 Descrever os aspectos organizacionais das Lonas Culturais do município do Rio de Janeiro.

4.2.1 Objetivos

De acordo com os dados obtidos, esses equipamentos objetivam ser um polo de atividades culturais, informação e lazer acessível a todos, sem restrição de idade e nível de formação, Ademais, as Lonas, Arenas e Areninhas propõem-se a implementar, viabilizar e fomentar a democratização do acesso a cultura. Como mostrado nos trechos abaixo:

[...] de implementar nessas regiões uma vida cultural, porque, isso se tornou necessário porque al longo de toda história do Rio de Janeiro o privilegio fez com que [...] não se pensasse em construir equipamentos de culturas nas outras regiões da cidade que não Centro e Zona Sul (Subsecretaria de cultura do município do Rio de Janeiro)

Os objetivos da Lona é fomentar cultura. [...], disseminar essa cultura comentada e democratizar o acesso à cultura. (Gestor da Lona Cultural Municipal Vista Alegre)

Ademais, com os objetivos apresentados anteriormente, esses equipamentos buscam alcançar culturalmente a população das regiões que estão inseridas, como mostrado no trecho abaixo:

Crescer, acho que o objetivo maior da gente aqui é a gente conseguir fazer eventos, conseguir alcançar a população daqui da Ilha, que é muito precária em um monte de coisas. A Ilha tem tudo para ter algo bom, entende! Acho que a Arena Renato Russo tem coisas boas para oferecer, e claro evoluir.(Secretario da Areninha Carioca Renato Russo)

Dessa maneira, esses equipamentos garantem à população periférica do município do Rio de Janeiro a possibilidade de artistas locais se apresentarem nesses equipamentos, como mostrado no trecho abaixo:

Garantir o direito a cultura, alcançar é um público do território, é... democratizar essa programação, receber as programações locais, [...] (Gestora da Arena Carioca Fernando torres)

Segundo a Secretaria Municipal de Cultura, a escolha do administrador é de inteira responsabilidade da organização social que fará a gerência desses equipamentos, como mostrado nos trechos abaixo:

[...] é levado em conta se a pessoa e ou não da região, mas isso não é decisivo, o que é decisivo é a qualidade da proposta, a experiência que aquela pessoa comprova, né., nós não podemos entregar a Lona a um aventureiro ... há eu acho que eu gostaria muito de ser um gestor de uma Lona, porque eu gosto muito de cultura, né!, isso não qualifica ninguém infelizmente, a pessoa tem que ter uma experiência, tem que ter uma inserção no mercado. (Subsecretaria de cultura do Município do Rio de Janeiro)

4.2.2 Divisão de Tarefas

A divisão de tarefas acontece de forma interna, sem interferência da SMC. Essa divisão é bem definidas nas Arenas, contudo, nas Lonas e Areninhas não existem uma divisão hierárquica tão clara, acarretando em uma sobrecarga de tarefas como apresentado nos trechos abaixo:

[...] cada Lona tem a sua gestão própria. Então isso, varia muito de Lona para Lona. (Subsecretaria de cultura do Município do Rio de Janeiro)

[...] aqui a gente não tem essa coisa de eu sou o coordenador, eu não lavo banheiro, não existe isso. Aqui existe, demanda e não são poucas. Então assim, você vai me ver é... assinando um do contrato lá dentro e no segundo seguinte de repente vendendo ingresso na bilheteria, ou lavando chão de cozinha, ou subindo na árvore para colocar em um banner, enfim (Gestor da Lona Cultural Municipal Vista Alegre)

Cada Lona tem a sua administração própria, por isto, a organização social que gere os equipamentos tem total responsabilidade pela sua gestão. Contudo, a gestão deve estar de acordo com os critérios fixados no contrato de gestão, como mostrado no trecho a seguir,

Isso eu não posso te responder, porque cada Lona tem a sua gestão própria. Então isso, varia muito de Lona para Lona. (Subsecretaria de cultura do município do Rio de Janeiro)

Nós chegamos a ter um staff aqui de 14 pessoas fixas, numa outra época, né. Eram 14 funcionários que nós tínhamos aqui. hoje nós temos seis, nós funcionamos com seis pessoas, entendeu?! É... e funcionar com dificuldade, né. Sobrecarregando as pessoas. (Gestor da Lona Cultural Municipal Elza Osborn)

Pelas funções, a gente tem funções, desde vigia e serviços gerais, até produção, aí tem uma produção só de mobilização e articulação, tem um assistente de coordenação, tem um assistente administrativo, então, as funções são divididas de terças a sexta, as funções são divididas a parte do repertório profissional e funcional de cada um. No no final de semana todo mundo é produtor, a gente fala aqui, todo mundo é recepcionista, todo mundo...é um [...] (Gestora da Arena Carioca Carlos Roberto de Oliveira Dicró)

Como é demonstrado nos trechos acima, as Lonas, Arenas e Areninhas apresentaram com objetivos a implementação, viabilização, a fomentação e a democratização a cultura. Além de facilitar o acesso à cultura nas regiões em que estão inseridas. Ademais, a organização social

que gere os equipamentos tem total responsabilidade pela gestão e programação dos equipamentos, desde que estejam de acordo com os critérios fixados no contrato de gestão.

4.2.3 Público-Alvo

A secretaria solicita que a prioridade de espetáculos culturais seja voltada para público infantil e jovens. Assim, os públicos-alvos prioritários são os moradores dos bairros e comunidades onde estão localizados os equipamentos, independente de faixa etária. Os equipamentos tem uma programação abrangente, inclusiva e aberta à participação comunitária. De acordo com a Secretaria Municipal de Cultura, esses equipamentos são orientados a priorizarem programação para o público infantil, como mostrado no trecho abaixo:

Olha, nós é... orientamos, solicitamos que a prioridade seja sempre o público de crianças e jovens. E essa é a nossa visão da gestão atual que é o investimento no público que digamos, ainda está em formação. (Subsecretaria de cultura do município do Rio de Janeiro)

Contudo, segundo os equipamentos, existe sim uma preocupação com o público infantil, contudo, não existe público-alvo. Para eles, o primordial é a existência de um público frequentador, como mostrado nos trechos abaixo:

Existe um público frequentador que vem de acordo com o seu interesse. Entendeu?! Mas a nós a aluna especificamente ela foca muito estudante, entendeu?! trazer o estudante para o espaço. O estudante, Hoje, ele tá muito esperto na realidade cultural do nosso país, né, e a gente busca trazer sempre estudante. E quando você traz o estudante você traz também os pais, né. Os pais os avós aqueles que se integram realmente se gostam acabam os pais acompanhado e vindo participar (Gestor da Lona Cultural Municipal Elza Osborn)

Público-alvo, eu acho que a gente não tem público-alvo, assim, a gente tenta alcançar e pegar todos, entendeu. Acho que a gente que trabalha com a área da cultura a gente tenta... levar para toda população tudo que a gente tem para oferecer, tanto que eu acho muito interessante que a Lona tem eventos de rock, tem eventos evangélicos, tem eventos espíritas, às vezes, talvez daqui para frente, tem um evento no qual o público seja o público LGBT, também é um público grande, talvez tenha evento católico, e por aí vai. Porque, a gente não é para trabalhar um público só, entendeu. A Ilha não tem um público. Diversidade, tem muita gente ainda para ser alcançada. (Secretario da Areninha Carioca Renato Russo)

Para esses equipamentos, o público-alvo são preferencialmente compostos por moradores do território em que o equipamento está inserido, como mostrado nos trechos abaixo:

[...] a gente sempre fala que preferencialmente os moradores dos conjuntos de favela da Penha e do Alemão, e do bairro da penha e adjacências, porque são os nossos vizinhos mais próximos, e aí de acordo com a atividade a gente sabe qual é o público mais.. é, por exemplo, aula de dança de salão, é mais pro público da terceira idade, as aulas de teatro são mais pra jovens, o ballet... entende, então, tipo... (Arena Carioca Carlos Roberto de Oliveira Dicró)

Como apresentado no trecho acima, apesar da Secretaria de Cultura solicitar aos gestores que os espetáculos priorizem uma programação voltada para o público infantil e jovens, os gestores acreditam que é responsabilidade do equipamento uma programação abrangente, inclusiva e aberta à participação comunitária.

4.2.4 Estrutura Física

Com dito anteriormente, esses equipamentos possuem estruturas físicas distintas. A Lona tem como estrutura uma base com ferros pré-moldados, as Areninhas possuem uma estrutura similar às das Lonas, com a diferença de material (Lonas atualizadas). Contudo, as Arenas são edificações planejadas, como mostrado nos trechos abaixo:

A estrutura?! [...] A Lona é um... como o próprio nome diz é uma Lona, né. Ela tem uma base, né, com ferros pré-moldados, e é uma lona, essa é a estrutura. A estrutura física do espaço ela compõe, dois camarins, né, um palco de arena, uma arena e um palco ... Como é que chama... uma palco elisabetano e uma Arena, arquibancadas fixas e cadeiras [...] (Gestor da Lona Cultural Municipal Elza Osborn)

a gente tem uma caixa cênica, né, um palco com 9 com pro-cenário de 9 metros, né e comprimento de 6 metros, com uma capacidade pra 300... entre 320 a 640 lugares sentados, porém com uma capacidade maior de shows, indo até duas mil pessoas, [...] então temos 3 (três) camarins com cada um, tem 3 com chuveiro é... lá dentro acho que é isso. (Gestora da Arena Carioca Fernando Torres)

Esses equipamentos estão localizados em praças públicas e terrenos particulares, como mostrados nos trechos abaixo:

[...] espaço físico. Na verdade nós estamos dentro da praça, né.[...] é um espaço tão amplo e utilizado das mais variadas formas que você possa imaginar, Aliás hoje, eu digo que a nossa área externa é mais utilizada do que a interna. (Gestor da Lona Cultural Municipal Vista Alegre)

A Arena tem estrutura de alvenaria possuindo um teatro, porão de ensaios, uma sala multi-uso, dois camarins, biblioteca comunitária, cantina, praça da convivência e uma caixa cênica. (Gestora da Arena Carioca Carlos Roberto de Oliveira Dicró)

4.2.5 Estrutura organizacional

Segundo os editais de convocação pública, a estrutura organizacional desses equipamentos deve conter minimamente uma equipe com os seguintes recursos humanos: Gestor Cultural, Produtor Cultural, Administrador e Técnico de Luz e som. Contudo, os equipamentos estão livres para criar sua própria estrutura organizacional. Abaixo segue o organograma normalmente utilizado pelas Lonas e Areninhas. Como pode ser visualizado no organograma abaixo:



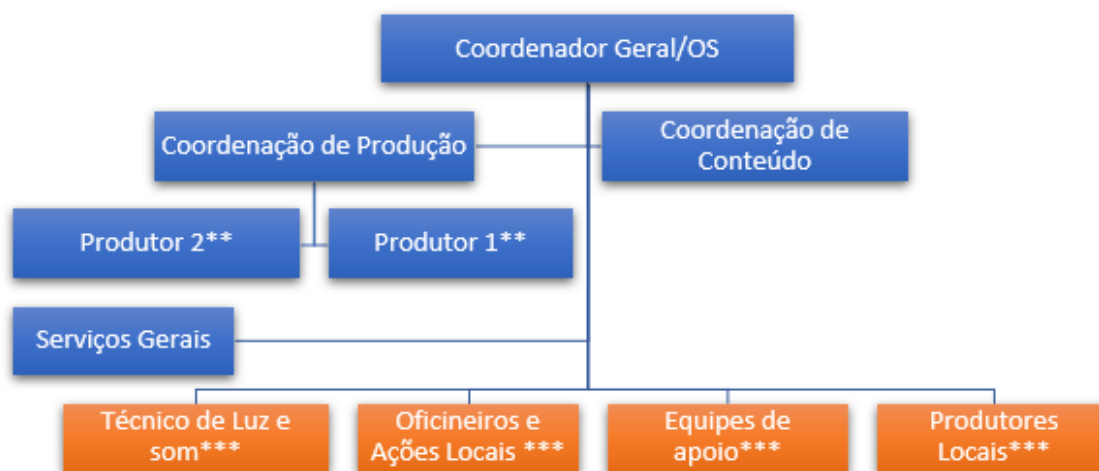
** Semi-permanente, substituível quando solicitado pelo profissional (ocasionalmente)

*** Pessoal não-fixos/equipes móveis

Figura 7 - Organograma- Estrutura Organizacional das Lonas e Areninhas

Fonte: desenvolvida pela autora, baseada na estrutura organizacional das Lonas e Areninhas

Nas Lonas e Areninhas, os gestores costumam ser os presidentes das Organizações sociais, diferentes das Arenas, que gestores são contratados pela OS para administrar os equipamentos. Contudo, observou-se que as Arenas, por terem uma estrutura maior possuem uma estrutura organizacional mais encorpada, como mostrado no organograma abaixo:



** Semi-permanente, substituível quando solicitado pelo profissional (ocasionalmente)

*** Pessoal não-fixos/equipes móveis

Figura 8 -Organograma- Estrutura Organizacional das Arenas

Fonte: desenvolvida pela autora, baseada na estrutura organizacional das Arenas

4.2.6 Processo de tomada de decisão

Ao contrário das Lonas e Areninhas Culturais, nas Arenas existem comunicação ativa entre os coordenadores e as Organizações Sociais para tomada de decisão. Como observado nos organogramas acima, as tarefas desses equipamentos possuem cargos bem definidos. Apesar disso, nesses equipamentos a gestão é feita de forma coletiva, como mostrado no trecho a seguir:

Todos nós participamos, não tem essa de a... eu sou gestor não, vamos fazer isso. Não! Sabe a gente senta e juntos pensamos prós e contra e definimos. Vamos fazer ou não vamos fazer, não vamos discutir para ver a melhor forma de adequar isso para que a gente consiga fazer. (Gestor da Lona Cultural Municipal Vista Alegre)

Então, aqui a gente é... a gente pensa a gestão muito feito de forma coletiva, muito... Apesar de ter esse organograma e hierarquizado, as coisas funcionam muito horizontal. E Coletivo. (Gestora da Arena Carioca Fernando Torres)

A gente hoje, toma decisão em conjunto. A gente, eu diria, que nós somos colegiado de 4 pessoas que discutimos os problemas da Lona e decidimos, e às vezes quando a dúvida... eu sou o voto, meu voto é o voto Minerva. (Gestor Lona Cultural Municipal Elza Osborn)

Ao contrário das Lonas e Areninhas Culturais, nas Arenas existe comunicação entre os coordenadores e as Organizações Sociais para tomada de decisão, como mostrado no trecho a seguir:

Das coisas cotidianas aqui do dia a dia, a coordenação executiva faz essa gestão do primeiros socorros, né! Assim. Do ponto de vista institucional do observatório eu acabo sendo a pessoa que tenho esse diálogo entre a coordenação executiva o restante da diretoria do observatório, mas do ponto de vista estratégicos a gente dividi tudo com a Secretaria Municipal de Cultura, por e-mail principalmente. (Gestora da Arena Carioca Carlos Roberto de Oliveira Dicró)

A forma como a gente gerencia o espaço é debatido numa reunião de gestão e produção. É toda terça feira no caso e o dia que a gente tem a nossa reunião geral, que vem os diretores artísticos e institucionais da AGUAS, que a gente repassa tudo que foi... né. Todas essas demandas, que vieram ao longo da semana na terça-feira a gente bate o martelo em conjunto. (Gestora da Arena Carioca Fernando Torres)

4.2.7 Relação das Lonas com outras organizações

As Lonas, Arenas e Areninhas possuem relação com pontos de cultura, entidades do estado, além da iniciativa privada presente no território. Como mostrado no trecho abaixo:

[...] tem patrocínio dos comerciantes da área, isso é possível. Nós também secretaria as vezes, por exemplo, quando eles querem fazer alguma coisa muito especial, eles solicitam é... e aquilo foge do orçamento deles eles solicitam... a nós estamos fazendo uma comemoração de vinte anos de não sei o que, será que dava pra fazer a [...] uma programação, ai a gente

ajuda contratando essa programação. (Subsecretaria de cultura do município do Rio de Janeiro)

[...] com todas!. Em todas as organizações, nós nos relacionamos com pontos de Cultura, com ações locais, com secretaria, enfim... com todos, com todos as outras organizações, né. Por sermos parceiros da prefeitura, por sermos um equipamento público, né! Nós trabalhamos com todo mundo. A gente atende a Comlurb, a gente atende a...a... região administrativa, enfim. [...] privada também. Mas particularmente a gente tem... a gente tem vários parceiros, né. Principalmente, na área de ensino, né, na rede pública e na rede privada a gente tem parceiros. (Gestor da Lona Cultural Municipal de Vista Alegre)

A gente tem as institucionais, vamos dizer assim... são o poder público, a gente tem é... Superintendência, né, tu tem é... as escolas, que seria a Secretaria de Educação [...], tem eventos que a gente consegue apoios, que ele pode ser dada ordem de divulgação, ou apoio pra confecção de algum material, né!, ou de um brinde para sorteio. (Gestor da Lona Cultural Municipal Terra)

essa aí é uma empresa que oferece essas águas, o Sesc eventualmente faz ações em parcerias com a gente, a vinícola Aurora ofereceu produtos, esses daqui são apoios.. a academia Valéria Moreira oferece... e aqui são mais parceiros locais com que a gente faz coisas... enfim regularmente, A Valéria Moreira, por exemplo, ela dá as aulas de ballet aqui. Esse aqui é a galera da UNIRIO que faz teatro aqui, esse aqui é local, local, local, local, e a Vitrine a gente faz algumas produções em parcerias. (Gestora da Arena Carioca Carlos Roberto de Oliveira Dicro)

A gente tem... ta começando a construir uma relação com o Sesc, né de parceria, a gente tá tentando construir uma relação com a própria administração do Parque de Madureira, é... a Nave de conhecimento, porém agora está... ficou um pouco... assim que a gente entro a Nave parou, porque ele tá com problema de recurso financeiro, né é... a gente quer construir relações com a iniciativa privada [...] essas relações estão todas em construção [...] (Gestora da Arena Carioca Fernando Torres)

Contudo, algumas empresas evitam vincular seu nome a espaços que sejam públicos, e isso dificulta a parceria de organizações privadas com as Lonas. Como Mostrado no trecho a seguir:

[...] a grande dificuldade é... essa ligação com o poder público, que empresas privadas não querem ter seu nome, né, seu nome vinculado a espaços que sejam públicos. A não ser em eventos, né!. Vai ter um evento, eu posso vincular o nome da minha empresa, ou de uma empresa qualquer... aquele... aquele evento. Por exemplo, você pode vincular o nome da empresa o réveillon ao carnaval, que são eventos. Agora você vincular o seu nome é ao poder público, numa... numa... num espaço por um ano, dois anos, isso os caras não querem. Entendeu?! o poder público tá sempre evoluído com coisas erradas, infelizmente. (Lona Cultural Municipal Elza Osborn)

Diante da apresentação dos itens elementares relacionados aos aspectos organizacionais das Lonas Culturais do município do Rio de Janeiro, observou-se que esses equipamentos, como organização, possuem traços organizacionais de organização privada, com uma estrutura

organizacional bem definida, além de uma parcial autonomia nos processos de tomada de decisão. O quadro a seguir apresenta uma síntese dos aspectos organizacionais das Lonas Culturais:

Quadro 24- Aspectos organizacionais das Lonas Culturais. (Continua)

Lona como organização	
Subcategoria de Análise	Síntese
Objetivos	Implementar, viabilizar, fomentar e democratizar a cultura
	Alcançar a população das regiões que estão inseridas
	Produzir, difundir, mobilizar, formar ações no campo da Cultura
	Democratizar a programação
Divisão de tarefas	Cada equipamento tem a sua própria forma de gestão
	Sobrecarga de tarefas
	Tarefas são divididas internamente
	No final de semana todo mundo é produtor
Público-alvo	A secretaria solicita que a prioridade de espetáculos culturais seja voltado para público infantil e jovens
	Não existe público-alvo e sim um público frequentador que vem de acordo com o seu interesse
	Agenda cultural amplamente diversificada
	Preferencialmente os moradores do território em que o equipamento está inserido
	Público infantil e da terceira idade
Estrutura Física	A Lona tem com estrutura uma base com ferros pré-moldados, e é uma lona na cobertura, banheiro, sala multi-uso, cantina, e o palco
	Localizadas dentro de praças públicas e terrenos particulares
	A Arena tem estrutura de alvenaria, possuindo um teatro ,porão de ensaios, uma sala multi-uso, dois camarins, biblioteca comunitária, cantina, praça da convivência e uma caixa cênica
Estrutura organizacional	Gerenciadas por Organizações Sociais
	Próprio gestor responsável é também o diretor artístico
	O coordenador de agendas, secretária, o auxiliar de serviços gerais, coordenadores, apoio, e aí vêm os nossos prestadores
Processo de tomada de decisão	Sua independência não é completa, depende as SMC
	Nas Lonas e Areninhas a gestão é feita de forma coletiva
	Nas Lonas, os próprios gestores são os presidentes das OS
	Nas Arenas existe comunicação entre os coordenadores e as OS para a tomada de decisão
Relação das Lonas com outras organizações	Patrocínio dos comerciantes da área
	Construir relações com a iniciativa privada presente no território
	Empresas evitam vincular seu nome a espaços que sejam públicos

Fonte: desenvolvida pela autora

Ao observar a análise de dados desta categoria, destaca-se que o Processo de tomada de decisão desses equipamentos, que embora tenha sua lógica definida e operacionalizada pelas OS, segue pressupostos estabelecidos por parâmetros de natureza burocrática e gerencial, advindos da Secretaria Municipal de Cultura do Município do Rio de Janeiro (MACHADO, 2016)

4.3 Compreender o processo de administração das Lonas Culturais do município do Rio de Janeiro.

4.3.1 Planejamento das atividades desenvolvidas

Planejamentos das atividades desenvolvidas nos equipamentos culturais, tem como base o plano de trabalho apresentado no chamamento público, como apresentado nos trechos abaixo:

Elas apresentam pra nós um documento na hora do chamamento, é isso, eles apresentam uma programação. Então, elas tem de cumprir aquilo, não a risca, a gente não exige... olha você falou que no dia tal ia dar tal, tal,..., não é isso mas a gente não pode permitir que a Lona faça menos do que ela se comprometeu a fazer, né, então pra isso, a gente acompanha, eles enviam todo mês a programação, [...] que ele faria de dois em dois meses tal coisa, um show de [0:42:03.0], música instrumental, ai primeiro mês não veio nada de música instrumental, no segundo mês não veio nada, no terceiro mês não,... cadê o show de música instrumental?... A gente cobra a adequação a esse plano de trabalho (Subsecretaria de Cultura do Município do Rio de Janeiro)

principalmente, a partir do nosso compromisso de plano de trabalho com a Secretaria Municipal de Cultura, eu não sei como funciona os outros equipamentos, mas eu sei que nas Arenas quando a gente participa da licitação a gente apresenta um plano de Trabalho, nesse plano de trabalho tem que ter um cronograma, tem que ter um Panorama bem Geral do trabalho que a gente está realizando aqui. Então funciona assim. A gente já sabe que tem que fazer não sei quantas as Exposições, não sei quantas... sabe. (Gestora da Arena Carioca Carlos Roberto de Oliveira Dicro)

Contudo, com a dificuldade de saber se o contrato será renovado, as atividades acabem sendo planejadas a curto prazo, como mostrado no trecho abaixo:

A agente começa agora final de ano, começa a planejar o que que o que vamos fazer no ano seguinte. Muito embora planejar é uma incerteza muito grande, que a gente nunca sabe o que vai acontecer, na verdade... o que, que vai acontecer com a Lona no ano que vem. Entendeu?! Será que o poder público vai ter interesse em renovar o contrato? ele é renovado anualmente. Será que vai ter interesse em renovar o contrato? ninguém se manifesta. [...] A gente planeja internamente entre nós, a... caso o contrato seja renovado... caso a Lona tenha condição de funcionar... [...] Mas planejamos assim, né, o que que nós vamos fazer no ano que vem, de que forma vamos fazer as oficinas, vamos manter as oficinas. Vamos? vamos. Vamos manter as linhas de show? a gente abre... a gente abre agenda no final de dezembro, começa a receber os projetos,

em Janeiro já está fechado até dezembro. Entendeu?! A nossa pauta. (Gestor da Lona Cultural Municipal Elza Osborn)

4.3.2 Organização das atividades desenvolvida

A programação desenvolvida nos equipamentos depende de aprovação prévia da Secretaria de cultura, assim, os gestores de cada equipamento deve enviar a sua programação para avaliação com um mês de antecedência, como mostrado no trecho abaixo:

É... a gente... a gente sempre tem que entregar a programação para secretaria com um mês de antecedência [...](Gestora Arena Carioca Fernando Torres)

Contudo, apesar da necessidade de aprovação da secretaria, os equipamentos possuem flexibilidade para montar a sua programação, como mostrado no trecho abaixo:

Pois é, isso também varia muito, varia muito. Seria até interessante depois você conversar com um gestor pra ver como é ele se programam, porque varia muito. Até mesmo a questão do funcionamento, porque a gente, embora as Lonas têm geral funcionamento de terça a domingo a Lonas que dizem...Olha nós não vamos funcionar domingo porque não dá público por causa de alguma questão local... Então a gente flexibiliza muito isso, então isso varia bastante. (Subsecretaria de Cultura do Município do Rio de Janeiro)

As atividades dos equipamentos são divididas estrategicamente dentro dos dias da semana, do período do mês, como mostrado nos trechos abaixo:

A gente tem uma planilha mensalmente, da planilha diariamente a diariamente, chama-se visitação, e as de mensalmente, são os meses normais, a diariamente agente contabiliza quantos alunos têm, quantas pessoas vem na arena, pra... até para ver também que Arena está tendo bastante visibilidade, bastante pessoas visitando ela. E a mensalmente, são quando fecha todos os meses, que aí eu pego as planilhas dos professores, a lista de chamada deles, vejo quem vem, vejo quem tá faltando, e agente contabiliza quantos alunos têm a gente fecha o mês (Secretaria da Areninha Carioca Renato Russo)

dividindo estrategicamente dentro dos dias da semana, do período do mês. [...] tipo, a gente fez programação voltada ao protagonismo feminino, a gente fez programação voltada alguns estilos musicais e estéticos específicos, a gente fez programação... (Gestora da Arena Carioca Carlos Roberto de Oliveira Dicro)

Essas atividades são divididas em atividades formativas e atividades culturais, como mostrado no trecho abaixo:

Terça, Quarta e Quinta, atividades formativas em sua plenitude, né. Então são ensaios, são aulas, são encontros, rodas de conversas. Sexta, sábado e Domingo, show, é... teatro, atividades. Mas que também não deixa de ter

sábados e domingos a possibilidade de grupos ensaiando aqui no espaço (Gestora da Arena Cultural Fernando Torres)

4.3.3 Direção das atividades desenvolvidas

A direção das atividades dos equipamentos é feita pelos próprios gestores, contudo, isso não impede da Secretaria Municipal de Cultura, fazer algumas sugestões de organização, espetáculos entre outras propostas referente aos equipamentos, como mostrado no trecho abaixo:

Não. A gente já tem essa diretriz, assim, do que a gente propôs, né! a gente já tem algumas propostas da secretaria, né! pela co-gestão, né! então, porque eles já querem que a gente execute, né! então, isso, a gente sempre procure encaminhar e as coisas caminham juntos, o que a gente pode atender, o que a gente pode fazer. Agora dentro do que a gente é... consegue se permite fazer, aí, é o que eu to te dizendo são... não são poucas coisas, que vai desde oficina até entretenimento. Hoje eu tenho até atividades aí, com o CRAS, de jogo de xadrez, entendeu... coisas que a gente... às vezes a parceria com CRAS a gente, né... consegue, vamos dizer assim, provocar pra que ela aconteça, abrindo as escolas, isso tudo a gente tem no nosso plano de trabalho, que naturalmente se eu não tiver alguma oferta, não tiver nada para trazer a escola não teria motivo, né! (Gestor da Lona Cultural Municipal Terra)

Depende da atividade. Nossos projetos próprios, né, como, por exemplo, samba de Lona, como ele funciona?! ele tem uma ambientação, ele tem uma divulgação, e ele tem uma apresentação artística que é o grupo de samba. O grupo de Samba é uma parceria com o batuque na cozinha, né, então a produção musical do espetáculo em si é com eles, ele vem com o *setlist* deles e se apresentam. Os intervalos, aí vem pra nós que é uma... um estudo e seleção de músicas específicas pra esse evento, buscando essa coisa né, que é... a gente continua na formação, formação e informação, né. Que é um estudo, e aí a gente pega sambas desde o início do Samba, até aqui, para que as pessoas entendam de onde vem esse negócio, né, porque, samba, samba legal para caramba, carnaval maravilhoso, mas onde começa isso?! Como começa a isso?! Né. Então, não é só o espetáculo pelo espetáculo, é direção?! a direção do artista do artista que se apresenta é deles, né. A gente tem uma orientação de tempo para que eles façam o espetáculos deles. A direção artística, de uma forma geral, né. Quando você ver ambientação, fica ao meu encargo, porque eu sou cenógrafo também, né, e sou ambientador. Então, eu me... eu que sento, eu que pesquiso, produzo algumas peças, porque pinto também, a montagem, fica por conta daquela criança e do outro auxiliar de serviços gerais. Que algumas coisas não são possíveis fazer, né! ou eu estou aqui, eu estou lá. Então assim, volta sempre para a questão do coletivo, e a gente sempre trabalhando juntos. (Gestor da Lona Cultural Municipal Vista Alegre)

A gente define muito pela demanda do espaço, o que o espaço tem disponível, com a disponibilidade também do grupo. Então a gente vai casando assim, fazendo esse quebra-cabeça com horário de funcionamento da Arena, as salas que estão disponíveis, e o horário que o grupo também pode... Mas na verdade o nosso grande... grande... ponto é... ponto pra fazer esse desenho da

programação é o nosso espaço físico [...] (Gestora da Arena Carioca Fernando Torres)

4.3.4 Controle das atividades desenvolvidas

O controle da programação desses equipamentos e feito pela secretaria municipal de cultura, através da gerência de conteúdo que recebe a programação mensal dos equipamentos, como mostrado no trecho abaixo:

Pois, é nós temos aqui essa gerência de conteúdo que recebe a programação mensal e nós temos serviço de fiscalização. Então assim, embora a gente tenha aqui uma equipe muito pequena e a gente fiscalize muito menos do que gostaria. Nós fazemos visitas, então por exemplo, a gente arma um cronograma de visitas, ...a dia tal tem não sei o que na Lona... Então a gente aparece lá, pra ver se tudo está de acordo com o programado. (Subsecretaria de cultura do município do Rio de Janeiro)

O relatório financeiro é uma das formas que a prefeitura tem de controlar as ações dos equipamentos, como mostrado no trecho abaixo:

[...]tu tem relatório financeiro, relatório de público, relatório... cara! E com prazo para entregar. É humanamente às vezes um possível, pela história que eu te digo da espinha dorsal, né!, mas que... a gente cumpre... sabe!... eu procuro cumprir a regra, né! cumprir ao máximo, para gente não ter [...] (Gestor da Lona Cultural Municipal Terra)

[...] a gente tem um acompanhamento rigoroso tempo todo citado pelo registro do evento, né. Então durante o evento, eu estou o tempo todo circulando o evento inteiro, fotografando o evento, vendo que tá acontecendo, dando atenção ao espectador, que disso é fundamental, o expectador ele tem que ser atendido. Da melhor forma possível, ele tem que se sentir acolhido no espaço, né. E aí é aonde a gente consegue dirigir, e dimensionar impactos, dimensionar necessidades, anseios do público, né. (Gestor da Lona Cultural Municipal Vista Alegre)

O relatório de público é uma das formas de se controlar a quantidade do público presente nos espetáculos e oficinas, como mostrado no trecho abaixo:

4.3.5 Forma de financiamento

formas de captação de recurso para a administração e manutenção das Lonas, Arenas e Areninhas, são divididas entre o poder público (o principal provedor), receita própria (porcentagem de bilheteria e oficinas), o que não impede desses equipamentos, de obter outros recursos financeiros através de doações, legados, financiamentos etc. (BRASIL,1995). Como mostrado nos trechos abaixo:

Assim, na verdade o repasse atual, você já deve ter ouvido falar, não é um repasse até que atende as nossas necessidades, então assim, a nossa bilheteria que é o que a gente faz com os artistas que a gente é... contrata, ela praticamente, ela... você tem que colocar um custo baixo de ingressos para essa região, né! Se não fica mais difícil ainda. Você atualmente não mantém um público muito de lotação, é muito difícil. Aqui principalmente, devido à violência, suas coisas todas, a gente tem uma dificuldade com frequência, né! E aí... essa arrecadação da bilheteria, ela praticamente, ela vai custear também um pouco dessa manutenção e também das pessoas que trabalham em dias de evento, vou te explicar porque. Por que como a gente tem esse quadro pequeno, esse quadro também tem um horário, né, de trabalho aqui dentro. Então, a gente sempre precisa de segurança, porteiro, bilheteiro, essas coisas todas. Então isso tudo é contratado em dia de evento. Praticamente a bilheteria ela custei isso, quando não custeia, já é um déficit que a gente fica. (Lona Cultural Municipal Carlos Zéfiro)

[...] através da bilheteria, né. Por conta do decreto, a gente tem de 20% da bilheteria, e a gente usa esse mesmo decreto em relação a Cantina. A Cantina, ela não paga uma locação, mas no caso a cantina é 15% do que ela arrecada de venda fica pro o espaço que é retornado como manutenção e programação. E caso a caso, produção a produção, para além da cantina, a gente tem o bar da produção de venda de bebida é... que aí dessa venda que a gente recolhe 20%. Mas grande parte vem da prefeitura. Mesmo todo esse financiamento não chega ao vulto do financiamento da prefeitura (Gestora da Arena Carioca Fernando Torres)

Existe uma diferença de repasse no orçamento entre as Lonas, Areninhas e Arenas. As Lonas recebem 75.000,00 e as Arenas recebem R\$100.000,00 trimestralmente, como mostrado no trecho abaixo:

[...] hoje a realidade de hoje é quadrimestral. Você... você assinou o contrato em Janeiro, por exemplo, né, é o ideal é... no próprio contrato, disse que daqui a 30 dias você começa a receber. Mas você já trabalhou Janeiro, né. você não ficou com as portas fechadas enquanto esperava receber. Não. Você já trabalhou. E às vezes esse dinheiro só sai... e... geralmente só sai depois que abre o tesouro que é em março. Entendeu?! depois que abre o tesouro é que vão programar pagamentos, a gente recebe em abril. Você já trabalhou um quadrimestre, entendeu?! para poder receber. Aí sim depois que você prestar contas quadrimestre você recebe o quadrimestre seguinte. E sucessivamente. (Gestor da Lona Cultural Municipal Elza Osborn)

4.3.6 Alocação de recursos

As Organizações Sociais não estão resignadas as diretrizes burocráticas da gestão de recursos humanos, orçamentários, financeiros, da Administração Pública (BRASIL, 1997). Assim, os recursos provenientes da secretaria, são alocadas de acordo com as necessidades dos equipamentos, como remuneração de equipe, manutenção do espaço, entre outros, como mostrado nos trechos abaixo:

[...] as lonas rebem se não me engano R\$ 75,000.00 por trimestre da prefeitura, que dá R\$ 25,000.00 por mês [...] Então com esse dinheiro o que , que ele tem que fazer. A manutenção do espaço, limpeza, pequenos concertos, tudo isso ela faz com esses R\$ 25,000.00 mensais, mais a remuneração da equipe física ,né!, da equipe permanente, não as grandes obras. Quando alguma coisa vai muito mal parte elétrica, não sei o que, isso é com a prefeitura. e eventuais contratações [...] Elas recebem dinheiro trimestral é prestam contas trimestralmente (Subsecretaria de cultura do município do Rio de Janeiro)

Na Lona, aqui na Lona, esses recursos pagão, é a manutenção do espaço, é som, iluminação, funcionários, encargos sociais, quando eu digo funcionário... nós... nós da direção não fazemos parte desse quadro não. Nós não somos funcionários. Nas Lonas não existem funcionários Públicos. Entendeu?! Nós somas da associação e trabalhamos para a associação, nós trabalhamos para a prefeitura, trabalhamos para o povo. Sem ônus. Entendeu. no meu caso, por exemplo, o meu retorno financeiro é dos eventos que eu promovo. Entendeu?! que eu produzo, e a cantina que me dá... uma parte da... do faturamento. Pra minha sobrevivência. Entendeu?! Não tenho salário, né. nem dá Prefeitura e nem de associação. (Gestor da Lona Cultural Municipal Elza Osborn)

Além disso, esses recursos também são usados para a manutenção das atividades formativas desses equipamentos, como mostrado no trecho abaixo:

Então, parte vai pra mão de obra da equipe, parte pra manutenção do espaço, como luz agua, internet, telefone é... parte pra programação, é... pensando em mão de obra né, toda equipe, equipe de produção, operadores, né, técnicos e luz, é... funcionários da limpeza, é... parte de divulgação, é... a gente tem uma vera pra poder produzir banners, faixa, carro de som, é... assessoria de imprensa (Gestora da Arena Carioca Fernando Torres)

A prestação de contas desses equipamentos ocorre através de relatórios contábil mensais enviados quadrimestralmente para a gerência de prestação de contas, como mostrado nos trechos abaixo:

Através dos relatórios mensais, que nós enviamos, e mais o relatório de prestação, mais a prestação de contas quadrimestralmente coma gerência de prestação de contas. (Gestor da Lona Cultural Municipal de Vista Alegre)

Quadrimestralmente, a gente apresenta um relatório contábil e um relatório de atividades, acho que prestação de contas é isso basicamente. No processo desses quatro meses tem uma série de entregas que eles pedem, mas essas são mais anteriores a execução, então eles falam assim... há manda por exemplo, a gente está em novembro, manda até dia 10 de novembro, a gente tem que mandar toda a programação de dezembro, até dia 5 de dezembro a gente tem que mandar todo o quantitativo de público de novembro, entendeu? Então eles criam algumas... um calendário de compromissos, de acompanhamento mesmo assim. A agora prestação de contas quadrimestral. (Gestora da Arena Carioca Carlos Roberto de Oliveira Dicro)

É direto com a secretaria. No caso a gente faz aqui uma prestação de contas com o financeiro da AGUAS, e ai ele organiza essa prestação de contas de

acordo com a forma que é... que precisa ser enviada pra... secretaria. Na realidade o processo seria, nós prestamos a AGUAS e a AGUAS presta a ela. (Gestora da Arena Carioca Fernando Torres)

Além disso, são enviados relatório das atividades desenvolvidas pelos equipamentos mensalmente para a secretaria municipal de cultura, como mostrado no trecho abaixo:

Trimestral, com relatório, inclusive eu to fazendo um relatório para prestar conta, com foto de todo evento, quantitativo de cada evento, de público, tem que ter foto de público, a gente tira foto do evento, foto do público. É... quantitativo de pessoas, do público, né, é... detalhamento do evento, [...] quando o evento é cancelado enfim... alguns eventos são cancelados previamente outros não. É... agora tem tido um relatório mais qualitativo também. Antes era só mais quantitativo, hoje em dia tem um que é mais qualitativo. É eu acho que são uns 3 ou 4 relatórios pra prestação de contas. Pra prestação de contas a gente junta esse material do nosso cotidiano aqui, cria um release sobre cada evento w tal., e manda pro escritório, o escritório junta tudo isso, né. Ai com o clipping da assessoria manda tudo para lá.

4.3.5 Processo de comunicação interno e externo

O processo de comunicação entre a Secretaria e os equipamentos ocorre através de reuniões presenciais e e-mails, como mostrado no trecho abaixo:

Nós fazemos reuniões com eles pra vários fins, por exemplo, nós temos reuniões pra passar orientações gerais, nós temos reuniões com a nossa acessória de comunicação pra azeitar as formas de comunicação, porque eles muitas vezes, eles não tem uma visão estratégica de comunicação [...] Há e também hoje em dia muito por e-mail. A gente manda e-mail pra todos, é.. temos uma rede de e-mails, principalmente como parte de conteúdo, né!.... Olha fulano tá fazendo tal coisa... tudo é compartilhado isso tem melhorado também a comunicação. (Subsecretaria de cultura do município do Rio de Janeiro)

Contudo, entre os Equipamentos e a população esse comunicação ocorre através da divulgação da sua programação em rede social, carro de som, filipeta, de faixa de rua, jornais impressos e sites relacionados a cultura, como apresentado no trecho abaixo:

[...] atualmente a gente tem o *Facebook*, o Instagram, a gente tem uma acessória de imprensa que consegue comunicar através de diversos jornais impressos e sites relacionados à cultura, é... atualmente são esses três veículos de comunicação... há... as faixas, né, de carro de som, é... banner que a gente, ou a própria produção que vêm produz e... a gente tem um desejo de aqui na Arena de Madureira ter um site da própria Arena e o canal no YouTube. (Gestora da Arena Carioca Fernando Torres)

[...] efetivamente para atender o público, para alcançar o público, assessoria de imprensa e redes sociais, carro de som, faixa e banner. A gente tem um

banner ali na frente [...] aquele banner tem a programação completa da Arena que é pra público, pra fora. porque tem as vezes a gente empresta uma sala a gente faz uma reunião, faz uma palestra que é fechada entende?!, formação. Então isso não tem que divulgar pro cara vir, mas o que tem que é pro o público, pai vir e tal., tem um banner para programação completa. No mais tem carro de som, faixa, assessoria de imprensa, ai tem jornal é radio televisão [...] (Gestor da Arena Jovelina Perola Negra)

Com base nas informações apresentadas, a compreensão do processo administrativo das Lonas Culturais do município do Rio de Janeiro. Observou-se que a administração das Lonas, Arenas e Areninhas, possuem traços organizacionais de organização privada, com uma estrutura organizacional bem definida, O quadro a seguir apresenta uma a síntese dos aspectos organizacionais das Lonas Culturais.

Quadro 25- Processo de administrativo das Lonas, Areninhas e Arenas Culturais. (Continua)

Administração da Lona	
Subcategoria de Análise	Síntese
Planejar	Plano de trabalho
	Pesquisa de satisfação
	Planejamento e feito a curto prazo
	Apresentar a programação para secretaria com um mês de antecedência
Organizar	Flexibilização das atividades
	Dividir estrategicamente as atividades dentro dos dias da semana, do período do mês
	Atividades formativas e atividades culturais
Dirigir	Feitos pelos próprios gestores
	Demanda do espaço
	Disponibilidade do equipamento
Controlar	A programação mensal é enviada a gerência de conteúdo
	Fiscalização através feita através de relatórios
	Dimensiona impactos, necessidades e anseios do público
	Lista de presença
Forma de financiamento	Oficinas a preço simbólico
	Recursos financeiros provenientes da SMC
	Arrecadação da bilheteria
	Taxa simbólica dos cursos
Alocação de Recursos	Custo com funcionários e encargos sociais
	Manutenção do espaço
	Produção de espetáculos
	Manutenção das atividades formativas
Prestação de Contas	Relatório contábil
	Relatório das atividades desenvolvidas nas Lonas e Arenas
Processo de comunicação	Interno:
	Externo:
	Reuniões presenciais
	Comunicação via e-mail.
	Rede social, carro de som, filipeta, de faixa de rua, jornais impressos e sites relacionados a cultura.

Fonte: desenvolvida pela autora

As Organizações Sociais Co-gestoras desses equipamentos devem garantir a conservação, preservação, manutenção e o custeio das despesas relativas para o seu funcionamento. Desta forma, a forma de financiamento desses equipamentos são provenientes da SMC, que é a responsável pela fiscalização da execução do contrato através de análise da programação mensal e visitas técnicas, enquanto a prestação de contas é feita trimestralmente a subsecretaria de gestão (BRASIL, 1998).

4.4 Analisar a inserção das Organizações Sociais na administração nas Lonas Culturais do município do Rio de Janeiro.

4.4.1 O Papel das Organizações Sociais

Segundo a secretaria de cultura, o modelo de Organizações Sociais foi adotado para gestão desses equipamentos devido a *expertise* dessas entidades na gestão de espaços de natureza cultural, como mostrado no trecho abaixo:

Esse modelo foi adotado pela expertise dessas entidades na gestão de espaços dessa natureza, sempre em parceria com o poder público, bem como pela sua relação com os territórios onde as Lonas Culturais ficam localizados. (Subsecretaria de cultura do município do Rio de Janeiro)

[...] o movimento das OS também vem atender uma necessidade de trazer, de pensar esses espaços em construção da sociedade civil organizada. Porque é muito difícil para prefeitura fazer julgamentos como qualidade artística. Isso não é papel de agente público. Fazer um julgamento de qualidade artística. De mérito artístico. Agora o agente privado que tem mais saídas para fazer isso. Então eu acredito que o caminho das OS também foi um caminho de entender que elas poderiam trazer... minimiza, minimiza o custo para administração pública, em contrapartida traz uma expertise de gestão, que nem sempre a Administração Pública pode. E que os gargalos da burocracia impedem ela de ter (Gestora da Arena Carioca Fernando Torres)

Além disso, esse modelo visa viabilizar a gestão desses equipamentos em parceria com o poder público, como mostrado no trecho abaixo:

Você tinha um agrupamento informal, que você teve essa necessidade de criar a OMG pra viabilizar a gestão em parceria com poder público, né! [...]

Ademais, esse projeto busca construir experiências com objetivo de impactar as políticas públicas, como mostrado no trecho abaixo:

[...] nós somos uma organização, que há 17 anos tem construído experiências com objetivo de impactar as políticas públicas. (Gestor da Arena Carioca Carlos Roberto de Oliveira Dicro)

Observou-se que o modelo de Organizações Sociais, adotado para gestão desses equipamentos, viabiliza a gestão desses equipamentos devido a *expertise* dessas entidades na gestão de espaços de natureza cultural.

4.4.2 Contrato de Gestão

O Processo administrativo das Lonas, Arenas e Areninhas começaram a partir dos editais de Convocação Pública (Chamamento Público), publicada no diário oficial, onde a Secretaria Municipal de Cultura recebeu propostas técnicas e de capacidade operacional (Plano de Trabalho) dos concorrentes, objetivando à cogestão artística, compreendendo atividades artísticas, de disseminação da arte, de lazer e entretenimento e gastronomia de atendimento à população, das Lonas Culturais Municipais.

O processo para celebração do contrato de gestão começa a partir do edital de Convocação Pública, onde a Secretaria de Cultura do Município do Rio de Janeiro institui uma comissão especial para seleção de propostas de trabalho por pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos para a gestão das Arenas, Areninhas e Lonas Culturais (SMC, 2015). Porém, segundo a SMC, a OS precisa ter determinados requisitos necessários para que haja a celebração do contrato, tais como: experiência de gestão, penetração na área geográfica e uma proposta condizente com o espaço a ser gerenciado. Como mostrado no trecho abaixo:

Foi em 90... não! 95 a gente começou o processo de... reivindicando, né! a gente inaugurou lá em e eu sai de lá em 2001,2002. Aqui era um canteiro de obra, a gente não teve de imediato nenhum... é... vamos dizer tocar o...o.. espaço. A gente começou a propor obra, começou a propor esse redesenho, né que a gente propôs aqui, de salas, só que era um canteiro, um matagal, matagal esse fundo aqui, que a gente tem hoje. [...] A partir de 2010, se não me engano, começou o chamamento público, aí você naturalmente participa de um edital, eles dão um valor... olha... é edital de ocupação não é diferente dos teatros da rede chamar, né, o que é diferente acredito eu são os valores. Então, tu tinha lá 25.000 participação de ocupação da Lona Cultural Terra da babá... no período tam... tam... tam..., né! Nisso o último se deu ... 2015, acho que 2015, são 2 anos renováveis, né! (Lona Cultural Municipal Terra)

Assim, o Processo Seletivo Público teve por objeto a escolha de instituições, reconhecidamente idôneas, detentoras de inquestionável reputação ético-profissional, sem fins lucrativos, com atuação exclusiva nas atividades para quais foram criadas e existência legal há mais de três anos, contados a partir da publicação do Edital, com vistas à cogestão artística, compreendendo atividades artísticas, de disseminação da arte, de lazer e entretenimento e gastronomia de atendimento à população, em que estavam habilitados a participar do Processo Seletivo, todas as organizações não governamentais, pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos, sediadas e/ou com filial no Município do Rio de Janeiro, que comprovarem a existência de CNPJ, como mostrado nos trechos abaixo:

No nosso caso, nós somos uma associação sem fins lucrativos somos OSCIP e OS também. [...] É... 2010. Sempre fomos nós só que não era OS e nem OSCIP. A partir de 2010 nós passamos a ser OS e OSCIP. [...] 93, completamos esse ano 25 anos [...] Foi basicamente uma invenção do Eduardo Paes. Eles inventaram que que as... que deveria ser OS. Queria transformar essas associações em OS, que eu... não... para mim não modificou

nada, nada entendeu?! não ouve nenhuma alteração, em nada. A não ser estatutária. (Lona Cultural Municipal Elza Osborn)

Ai... desde sempre, né. Que na verdade antes era ONG aí depois passou a OS. Mas desde sempre [...] Sempre fomos nós. Desde a fundação. [...] Há 20 anos, foi 98/99 a inauguração. [...] o nosso contrato atual ele é de 2015, que foi o último edital, ele foi renovado em 2017. Agora nós estamos em processo de renovação. (Lona Cultural Municipal Vista Alegre)

O quadro abaixo, apresenta o nome das organizações sociais que administram os equipamentos, e quando teve início a renovação do ultimo contrato de gestão desses equipamentos com a SMC.

Quadro 26 - Organizações que administram os equipamentos. (Continua)

Lonas Culturais	OS	ANO
Arena Carioca Abelardo Barbosa (Chacrinha)	Federação de teatro Associativo do Estado do Rio de Janeiro	2018
Arena Carioca Jovelina Pérola Negra	Instituto de Criatividade Social	2018
Arena Carioca Carlos Roberto de Oliveira Dicro	Observatório de Favelas do Rio de Janeiro	2018
Arena Carioca Fernando Torres	Associação para Gestão de Unidades Administrativas Sociais	2018
Areninha Carioca Hermeto Pascoal	Centro de Ações Culturais Ecológicas e Sociais do Subúrbio	2017
Areninha Carioca Renato Russo	Instituto Usina Social	Não entregue
Areninha Carioca Gilberto Gil	Associação Cultural Amigos do Agito	Termo de Colaboração
Lona Cultural Municipal João Bosco	Movimento de integração cultural	2017
Lona Cultural Municipal Carlos Zéfiro	Instituto Cultural Timoneiros da Viola	2017
Lona Cultural Municipal Terra	Associação Balaio cultural	2017
Lona Cultural Municipal Jacob do Bandolim	Obra Social de Apoio ao menor da cidade de Deus	2017
Lona Cultural Municipal Herbert Vianna	Associação de Redes de Desenvolvimento da Maré	2017
Lona Cultural Municipal Sandra de Sá	Associação Via Cultural Brasil	2017
Lona Cultural Municipal Elza Osborne	Em processo Judicial	Não entregue

Fonte: Desenvolvida pela autora

A parceria de cogestão é selada através de um contrato de gestão entre a Organização social e a secretaria municipal de cultura, como mostrado no trecho abaixo:

Mas as Arenas desde que elas inauguraram em 2012, é... já inauguraram com organizações sociais gerenciando e essa no caso... a nossa no caso a gente a nova gestão aqui. Esse é a segunda a licitação desde que inauguraram as Arenas [...] no caso dessa nova licitação, no caso são quatro Arenas, as duas que continuar com a mesma gestão anterior foi a da Penha e da Pavuna. Madureira e Guaratiba mudaram a OS [...] e essa atual começou em primeiro de outubro.(Arena Carioca Fernando Torres)

Alguns equipamentos receberam convite de gestão desses equipamentos, como caso da Areninha Gilberto Gil e Lona Terra, em que não houve licitação para a cogestão e sim uma cessão de uso de espaço, como apresentado no trecho abaixo:

Como eu te disse, nesse início, né, do projeto de lonas a gente não tinha licitação. A gente teve uma... um... vamos dizer assim, uma convocação [...] vocês estão envolvidos, vocês ajudaram a criar... então foi uma coisa natural. A gente receber o convite pra gestão, né! E a gente criou, formalizou, o Balaio Cultural, que é a associação de Vista Alegre, ela já existia, eu fui inclusive o primeiro presidente, a gente formalizou juridicamente pra poder ter parceria com o poder público, [...] (Lona Cultural Municipal Terra)

Após a escolha da organização que será cogestora dos equipamentos culturais da Secretaria Municipal de Cultura do município do Rio de Janeiro, é celebrado um contrato de gestão entre as partes. Para uma melhor compreensão do contrato de gestão, optou-se por primeiro explicar as leis contidas no contrato, como mostrado no quadro abaixo:

Quadro 27- Leis contidas no contrato de gestão. (Continua)

LEI	RESUMO
13.019/2014 (Marco Regulatório)	Esta Lei institui normas gerais para as parcerias entre a administração pública e organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação. O regime jurídico de que trata esta Lei tem como fundamentos a gestão pública democrática, a participação social, o fortalecimento da sociedade civil, a transparência na aplicação dos recursos públicos, os princípios da legalidade, da legitimidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da economicidade, da eficiência e da eficácia
Lei 207/80 (Lei Ordinária)	A presente Lei estabelece normas e princípios de Administração Financeira e Contabilidade Pública, aplicáveis à administração direta, às autarquias e aos demais órgãos da administração indireta e às fundações instituídas pelo Poder Público do Município do Rio de Janeiro. O Município do Rio de Janeiro, para efeito de unir esforços e recursos, técnicos e humanos, poderá celebrar acordos, convênios, contratos ou ajustes com a União, o Distrito Federal, os Estados e demais Municípios, objetivando sempre a solução de problemas administrativos, técnicos, financeiros e jurídicos. Parágrafo

Quadro 27- (Continuação)

Decreto 3.221/81	Torna obrigatória a apresentação da Certidão de Regular Funcionamento das Fundações, expedida pelo Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro, para contratar ou conveniar com a Prefeitura do Rio de Janeiro. Art.1º A Prefeitura somente contratará, conveniará e firmará parcerias ou instrumentos congêneres com fundações privadas que apresentem a Certidão de Regular Funcionamento expedida pelo Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro.
Lei 8.666/93 (Lei da Licitação)	Esta Lei estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes à obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Parágrafo único. Subordinam-se ao regime desta Lei, além dos órgãos da administração direta, os fundos especiais, as autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios.
Decreto 42.696/2016 (Parceria Voluntária)	Termo de Colaboração: instrumento por meio do qual são formalizadas as parcerias com organizações da sociedade civil em regime de mútua cooperação, com transferência voluntária de recursos financeiros, para consecução de planos de trabalho propostos pelos órgãos e entidades da Administração Municipal
Decreto 21.083/2002	Todos os serviços terceirizados, conveniados ou contratados pela Prefeitura da cidade do Rio de Janeiro com liberdade de escolha e seleção de pessoal por parte dos terceirizados conveniados ou contratados, devem observar cotas mínimas para as pessoas de cor negra e para as mulheres, na proporção mínima de vinte e cinco por cento em ambos os casos

Fonte: Adaptado

O quadro acima simplifica as leis contidas no termo de colaboração celebrado entre o município do Rio de Janeiro e as Organizações Sociais que gerenciam os equipamentos.

O contrato de gestão é um documento firmado entre a secretaria municipal de cultura e a organização social que gerencia os equipamentos, onde serão acordadas metas de desempenho que assegurem a qualidade e a efetividade dos serviços prestados pelos equipamentos. Abaixo segue um resumo dos termos contidos nos contratos de gestão das Lonas, Arenas e Areninhas.

Quadro 28- Resumo dos Contratos de Gestão das Lonas, Arenas e Areninhas. (Continua)

CLÁUSULA	PRINCIPAIS PONTOS
Legislação Aplicável	Normas gerais da Lei 8.666 de 21/06/93, e suas alterações, do Código de Administração Financeira e Contabilidade Pública do Município do Rio de Janeiro (Lei 207/80) e seu Regulamento (RGCAF, aprovado pelo Decreto nº 3.221/81), nas quais a CONVENIENTE declara conhecer e se obriga a respeitar, ainda que não transcritas neste instrumento.

Quadro – 28 (Continuação)

Do Objeto	À Cogestão artística, compreendendo atividades artísticas, de disseminação da arte, de lazer e entendimento e gastronomia de atendimento à população, e administrativa das Lonas Culturais Municipais, Conforme o Tremo de Referência.
Obrigações Do município (concedente)	<p>Orientar e aprovar procedimentos técnicos e operacionais necessários para a execução do objeto do convênio.</p> <p>Transferir recursos financeiros para execução do Convênio conforme cronograma de desembolso constante no edita.;</p> <p>Monitorar, supervisionar, avaliar e fiscalizar todos os serviços do Convênio.</p> <p>Examinar e aprovar, acaso necessário, proposta de reformulação do Plano de Trabalho, desde que não implique a mudança do objeto.</p> <p>Receber, analisar e emitir parecer conclusivo sobre a prestação de contas dos recursos recebidos e aplicados pelo Conveniente na execução do objeto deste Convênio.</p> <p>Comunicar ao Conveniente qualquer irregularidade de ordem técnica ou legal e suspender a transferência de recursos até a regularização.</p> <p>Aprovar, excepcionalmente, a alteração de programação da execução deste Convênio, mediante a proposta do Conveniente.</p> <p>Fornecer ao Conveniente as normas e instruções para prestação de contas dos recursos do Convênio.</p> <p>Analisar e aprovar as prestações de contas parciais e final dos recursos aplicados na consecução do objeto deste convênio.</p>
Obrigações Da Organização Da Sociedade Civil (Conveniente)	<p>Realizar todos os serviços, ações e atividades inerentes à execução do Convênio em estrita conformidade com o Plano de Trabalho;</p> <p>Garantir a infraestrutura adequada à boa execução do Projeto, de acordo com o Plano de Trabalho;</p> <p>Obedecer as normas trabalhistas vigentes, contidas nas Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), na contratação do pessoal a ser empregado na execução dos serviços descritos no projeto e no Plano de Trabalho;</p> <p>Responsabiliza-se integralmente pela contratação e pagamento do pessoal necessário à execução dos serviços inerentes às atividades objeto do convênio;</p> <p>Responsabiliza-se por qualquer ônus ou bônus vinculadas a legislação tributária, trabalhista, previdenciária ou securitária</p>
	<p>Manter durante todo o período de convênio as condições de habitação jurídica, qualificação técnica e regularidade fiscal</p> <p>Preservar o teor da proposta de trabalho e orçamento apresentado e aprovado pelo Concedente;</p> <p>Comunicar a Concedente toda e qualquer alteração ocorrida no Estatuto Social da Conveniente, como mudança na diretoria ou substituição de seus membros;</p>

Quadro – 28 (Continuação)

	<p>Propiciar aos técnicos credenciados pela Concedente todos os meios para a supervisão, fiscalização e avaliação da execução do Convênio;</p> <p>Prestar relatórios parciais e finais sobre a execução físico financeira do Convênio;</p> <p>Respeitar a Política de preço de Ingressos estabelecido no edital</p> <p>Manter atualizada a escrituração contábil, para fins de fiscalização, acompanhamento e avaliação dos resultados obtidos.</p>
Obrigações Da Organização Da Sociedade Civil (Conveniente)	<p>Responsabilizar-se pela segurança;</p> <p>Comunicar previamente a Concedente a obtenção de qualquer apoio ou patrocínio de terceiros, sendo a concedente reserva-se ao direito de recusar aqueles que, sob qualquer aspecto não se compatibilizem com o interesse público;</p> <p>Elaborar relatórios analíticos parciais a cada quadrimestre e um documento final sobre a gestão dos equipamentos;</p> <p>Promover a capacitação de seus membros e colaboradores, por meio de oficinas, cursos etc., bem como, receber as atividades de capacitação realizadas pelos Pontões e pela Secretaria Municipal de Cultura;</p> <p>Receber os projetos de circulação contemplados no Programa de Fomento à Cultura Carioca da Secretaria Municipal de Cultura;</p> <p>Estabelecer pelo menos um dia na semana para realização e apoio as ações locais do território de atuação;</p> <p>Fortalecer a descentralização da oferta cultural por meio de recepção de projetos da sua comunidades e das APs vizinhas</p> <p>Assegurar a realização de programações gratuitas e a preços populares, com a finalidade de ampliar o acesso aos bens culturais;</p> <p>Apresentar mensalmente à Comissão de monitoramento e avaliação a Grade da programação do espaço, Relatório contendo números de atividades, projetos e público, respeitar a legislação que versem sobre a estipulação de preço médio dos ingressos.</p>
Vigência	<p>O prazo de vigência do Convênio será de 24 (vinte e quatro) meses, a contar da sua assinatura, podendo ser prorrogado nos termos do § 1º do art. 1º do Dec. 19.810/09, alterado pelo Dec. 25.240/05</p>
Transferência De recursos	<p>A Liberação dos recursos se dará quadrimestralmente, sendo a primeira parcela liberada até 30 (trinta) dias da assinatura do Convênio, obedecendo o cronograma de 6 (seis) parcelas</p>

Quadro – 28 (Continuação)

	<p>Em caso de irregularidade na execução do convênio, obriga-se a Concedente a suspender a liberação das parcelas subsequentes, e notificar ao Convenente para que o mesmo possa cumprir com a obrigação no prazo máximo de 03 (três) dias, em especial nos casos de: Quando não haver comprovação de boa e regular aplicação da parcela recebida, quando verificado o desvio de finalidade na aplicação dos recursos, atrasos não justificados no cumprimento das etapas ou fases programadas, praticas atentatórias aos princípios fundamentais da Administração Pública e demais atos praticados na execução do Convênio</p>
Aplicação Financeira Dos Recursos	<p>o Convenente deverá manter o valor da parcela referente aos saldos não utilizados em caderneta de poupança de movimentação exclusiva do Convênio, de instituição financeira oficial, se a previsão de seu uso for igual ou superior a um mês, em fundo de aplicação financeira de curto prazo ou operação de mercado aberto lastreada em título de dívida pública.</p>
Prestação de Contas	<p>Constitui obrigação da Convenente, realizar a devida prestação de contas em conformidade com o plano de trabalho. A Prestação de Contas será constituída de relatório de cumprimento e deverá observar e atender as exigências estabelecidas na Resolução SMC n° 291/2014, com os seguintes documentos: Relatório de execução físico-financeiro; Resumo de movimentação de valores, indicando saldo inicial, o valor de cada despesa e o saldo atual acumulado; Relação de pagamentos realizados no período, indicando números e datas dos cheques emitidos; Cópia de todos os borderôs do período acompanhado de relatório indicativo e comprobatório da utilização dos recursos arrecadados; Cópia das Notas Fiscais e de todos os comprovantes de pagamento; folha de pagamento discriminando nome, RG, CPF, PIS e CTPS do pessoal contratado, Cópia das Guias de pagamento do Sistema de previdência Social (FGTS e INSS);</p> <p>O Convenente entregar a respectiva prestação de contas a SMC, evidenciando as ações executadas no período, de acordo com o Plano de Trabalho, com o atestado da fiscalização da SMC, para providencias de liberação das parcela.</p> <p>A prestação de contas deverá ocorrer no prazo de 120 (cento e vinte dias), a contar do recebimento de cada parcela, sendo a ultima entregue ate 30 (trinta) dias, após o termino do ajuste.</p>

Quadro – 28 (Continuação)

<p>Do Controle e Fiscalização</p>	<p>É prerrogativa da Concedente exercer o controle e a fiscalização sobre a execução, mediante a supervisão e o acompanhamento das atividades inerentes ao objeto do Convênio, bem como assumir ou transferir a responsabilidade pela execução, no caso de paralisação ou de fato relevante que venha acontecer.</p>
	<p>O Conveniente franqueara livre acesso aos servidores do sistema de controle interno e externo, ou outra autoridade delegada, devidamente identificada, relacionados direta ou indiretamente a este Convênio, quando em missão fiscalização ou auditoria;</p>
	<p>A Concedente acompanhará e fiscalizará a execução do convênio;</p>
	<p>A Concedente poderá realizar, sempre que entender necessário, fiscalização <i>in loco</i>; Paragrafo quarto- O convênio terá a fiscalização efetuada por 03 (três) servidores designados pela Secretaria Municipal de Cultura.</p>
<p>Assunção do Objeto pela Concedente</p>	<p>Ocorrendo a paralisação da execução do objeto ou outro fator relevante a concedente poderá assumir ou transferir a responsabilidade por sua execução, de modo a evitar sua descontinuidade.</p>
<p>Exclusão de Responsabilidade</p>	<p>O conveniente assume, como exclusivamente seus, os riscos e as despesas decorrentes do fornecimento da mão-de-obra necessária à boa e perfeita execução do Convênio.</p>
	<p>Os danos e prejuízos deverão ser ressarcidos a Concedente no prazo de 48 (quarenta e oito) horas contadas a partir da notificação à Conveniente;</p>
	<p>A Concedente não é responsável por quaisquer ônus, direitos ou obrigações vinculada a legislação tributária, trabalhista, previdenciária ou securitária decorrentes da execução do convênio;</p>
	<p>A concedente não será responsável por quaisquer compromisso assumido pelo Conveniente com terceiros.</p>
<p>Força Maior</p>	<p>Os motivos de força maior, que possam impedir o Conveniente de cumprir as etapas, as metas e o prazo do contrato especificados no plano de trabalho deverão ser alegados oportunamente mediante requerimento protocolado. Não serão consideradas quaisquer alegações baseadas em ocorrências não comunicadas nem aceitas pela Fiscalização.</p>
<p>Devolução dos Recursos</p>	<p>Os saldos financeiros remanescentes, inclusive os provenientes das receitas obtidas nas aplicações financeiras, não aplicados no objeto pactuado, deverão se devolvidos pelo Conveniente, devendo a restituição ser comprovada na prestação de contas final.</p>
	<p>A devolução dos valores será realizada observando-se a proporcionalidade entre os recurso transferidos, independentemente da época em que foram aportados.</p>

Quadro – 28 (Continuação)

	O Conveniente deverá restituir à Concedente monetariamente corrigida desde a data do recebimento pelo IPCA_E acrescido de 1% ao mês de juros desde a data do inadimplemento. Os valores deverão ser devolvidos via DARM (Documento de Arrecadação de Receita)
Regularidade Jurídico-Fiscal	O Conveniente e seus representantes deverão manter a regularidade de suas condições jurídico-fiscais e qualificações durante a curso do Convênio.
Gerenciamento	O gerenciamento integral deste Convênio fica a cargo da Secretaria Municipal de Cultura, que nos limites de suas atribuições legais, ficará encarregada de fiscalizar a execução do Convênio, bem como responder a quaisquer questionamento, em especial aqueles formulados pelos órgãos d controle interno e externo.
Remuneração	A secretaria Municipal de Cultura fica responsável pela numeração do presente instrumento quando de sua formalização, bem como seu registro no FINCON*.
Bens Remanescentes	Após a conclusão ou extinção, do ajuste, os bens adquiridos, produzidos, transformados ou construído, com recursos deste Convênio, deverão ser destinados a Concedente, salvo disposição expressa em contrário, quando necessários para assegurar a continuidade do programa governamental, devendo ser observados o processo formal e a legislação em vigor.
Penalidades	<p>O descumprimento total ou parcial das obrigações assumidas sujeitará o Conveniente, garantida a prévia defesa as sanções previstas no art. 88 da Lei nº 8.666/93 e no RGCAF (Decreto nº 3.221/81), sem prejuízo das responsabilidades civil e criminal.</p> <p>No caso de descumprimento das metas estabelecidas no Termo de Referencia, a Administração notificará via oficio a Conveniente para no prazo de 10 (dez) dias úteis, apresentar a defesa. Ultrapassando o prazo estabelecido, não havendo manifestação da Conveniente ou a defesa for julgada improcedente a Administração poderá rever o valor do repasse ou aplicará a suspensão temporária de participação em licitação, ou impedimento de contratar com a Administração Municipal por prazo não superior a 2 anos.</p> <p>O Conveniente que não cumprir o estabelecido pela SMC aplicará a multa de mora de até 1% (um por cento) por dia útil sobre o valor da parcela faltante ou da totalidade do convênio, que ocorrerá desde a data do recebimento do recurso até a efetiva devolução à Concedente. A penalidade será publicada no DO Rio, sendo lhe conferido um prazo de 05 (cinco) dias para efetuar o pagamento ou apresentar o Recurso.</p>
Da Remessa	A Secretaria Municipal de Cultura remeterá, em 10 (dez) dias úteis, cópia do presente instrumento ao Gabinete do Prefeito, acompanhado dos seus anexos, bem como cópia da publicação do seu extrato do Diário Oficial

Quadro – 28 (Continuação)

Da publicação	Até o quinto dia útil do mês seguinte ao de sua assinatura, deverá ser providenciada a publicação do presente instrumento, no prazo máximo de 20 (vinte) dias, em extrato, no Diário Oficial do Município do Rio de Janeiro, à conta da Concedente.
Controle Orçamentário e Financeiro	O Concedente providenciará a remessa de cópias do presente Termo ao órgão de controle interno do Município, no prazo de 5 (cinco) dias, contados de sua assinatura e ao Tribunal de Contas do Município do Rio de Janeiro, no prazo de 10 (dez) dias contados da publicação do seu extrato, respectivamente.
Do Foro	Fica eleito como foro do presente Convênio o da Comarca da Capital do Estado do Rio de Janeiro, renunciado desde já, o Conveniente a qualquer outro que porventura venha a ter, por mais privilegiado que seja.

* Sistema informatizado corporativo da Prefeitura do Rio de Janeiro destinado a registrar e evidenciar, com base nas leis orçamentária, de licitações, Código de Administração Financeira do Município do Rio de Janeiro e seu regulamento e controle interno, fatos relacionados aos processos administrativos de despesa, bem como aos eventos orçamentários, financeiros e patrimoniais.

Fonte: desenvolvida pela autora, baseado nos contratos de gestão das Lonas, Arenas e Areninhas

Após o Contrato de Gestão, é transferido para a Organização Social o uso dos bens móveis e imóveis das Arenas, Areninhas e Lonas Culturais mediante a celebração de Termos de Permissão. Assim, para atingir as metas relacionadas ao contrato de gestão deve-se: Observar e implementar as determinações da SEC referentes à qualidade dos serviços a serem prestado; Se relacionar de maneira cooperativa com a SEC, apresentando todos os relatórios e/ou documentos nos prazos pré-definidos no contrato; Garantir à SEC e aos demais órgãos de controle internos ou externos, o acesso a todos os documentos e informações relativos ao desenvolvimento das atividades presente no contrato de gestão; Administrar, conservar e zelar pelos bens moveis, imóveis e qualquer patrimônio público a ela destinada perante o termo de permissão de uso.

4.3.6 Processo de Qualificação

Para concorrer ao edital de cogestão das Lonas, Arenas e Areninhas, as organizações sociais precisam ter experiência comprovada em gestão de equipamentos culturais, como mostrado no trecho abaixo:

Então, a nossa preocupação é ter primeiro organizações sociais que tenham experiência de gestão, porque, ela tem que comprovar onde ela já atuou e de que forma ela já atuou em outros espaços, segundo que ela tenha uma penetração na área a ser, na área geográfica, né!, a ser ocupada terceiro que ela presente uma proposta condizente com que a gente espera daquele espaço (Subsecretaria de cultura do município do Rio de Janeiro)

Além de estar em conformidade com os requisitos legais estabelecidos no edital de convocação pública, como mostrado no trecho abaixo:

Para participar do processo de licitação tinha... que tinha que já ser algumas coisas, né! Então, assim, a gente era tudo que, do ponto de vista legal jurídico-institucional, a gente... na verdade eles eliminam as organizações antes de assumirem a gestão, entendeu? Assim, to falando das Arenas, não sei as Lonas e não sei as Areninhas. (Arena Carioca Carlos Roberto de Oliveira Dicró)

4.3.7 Conselho Administrativo

O conselho de administrativo tem como atribuições estratégias, normas e o controle interno, estando previsto na lei nº 9.637 de 1998, conhecida como Lei das Organizações Sociais, em que de acordo com o Art. 3º da seção II desta lei, o Conselho de Administração deve ser composto por 20 a 40% (vinte a quarenta por cento) de membros natos representantes do Poder Público, definidos pelo estatuto da entidade; 20 a 30% (vinte a trinta por cento) de membros natos representantes de entidades da sociedade civil, definidos pelo estatuto; Até 10% (dez por cento), no caso de associação civil, de membros eleitos dentre os membros ou os associados; 10 a 30% (dez a trinta por cento) de membros eleitos pelos demais integrantes do conselho, dentre pessoas de notória capacidade profissional e reconhecida idoneidade moral e até 10% (dez por cento) de membros indicados ou eleitos na forma estabelecida pelo estatuto. Além disso, o conselho deve ser composto por membros que tenham conhecimento sobre a área na qual a Organização Social irá atuar, como mostrado nos trechos abaixo:

A gente tem um conselho administrativo nosso. Que é esse conselho de programação, e o de que a gente se reúne, que são os professores, né, todas as pessoas que estão aqui presente, que se reúne de tempos em tempos pra... pra poder traçar, avaliar algumas... é o tempo... o período passado e o que a gente programaria pra fazer, como a gente tem agora daqui a uns 15 dias, sem ser esse o Sábado o próximo. (Gestor da Lona Cultural Municipal Terra)

É composto por artistas, que eram artistas da companhia de teatro (Gestor da Arena Carioca Jovelina Perola Negra)

[...] temos o presidente sou eu, vice-presidente [...], secretário é... secretário, contator, na verdade a nossa contabilidade é uma Assessoria Contábil, né e... um conselho que é eleito, com pessoas principalmente pessoas dentro da comunidade que tem afinidade conosco e que a gente vem agregando algo do período... longo dos períodos, né, porque sempre alguém há.. agora não posso mais e ai sai e a gente vem e capta outro. (Gestor da Lona Cultural Municipal Vista Alegre)

4.3.7 Fiscalização e Execução do Contrato de Gestão

A fiscalização e a execução do contrato de gestão ocorre das seguintes maneira: análise da programação mensal, a prestação de contas com a subsecretaria de gestão e o relatório de gestão, conforme mostrado no trecho abaixo:

Primeiro pela análise da programação mensal, a programação mensal tem que bater com o que foi proposto, né!, então, a Bianca que é a nossa gestora, gerente de conteúdo, ela tem uma planilha pra cada espaço, ali aparece peças, espetáculos musicais, oficinas, aulas de dança, não sei o que... toda... é o que a pessoa prometeu, quando vem a programação, ela tem uma coisinha por mês que ela vai clicando e vai equilibrando aquilo, ela pode um mês falhar, mas conteúdo é conosco, dinheiro é com a subsecretaria de gestão. (Subsecretaria de cultura do município do Rio de Janeiro)

Ao final de cada exercício financeiro, a organização social deve apresentar a SMC um relatório de gestão contendo o balanço e os demonstrativos financeiros correspondentes ao ano do exercício “os serviços prestados por uma organização social são monitorado permanentemente por uma unidade supervisora” (ALCOFORADO, 2011, p.5)

[...] basicamente esses relatório de gestão, né! [...] De financeiro, de programação, e hoje você tem toda ferramenta, né! que você facilita qualquer...Tribunal de Contas ou Controladoria poder fiscalizar um projeto.[...] A gente programação, por exemplo, a gente tem um quadrimestre, né, que agora... né!.. já teve todo tipo de... mês em mês, já teve como te falei, a gente já teve 9 meses sem receber, né, é... e esse quadrimestre encerrou tu fecha a conta e entrega a prestação, aguarda a aprovação pra receber o próximo, né, e... e... é isso quer dizer, então ai a gente faz um relatório financeiro, anexa toda documentação, todas as notas fiscais, coisa e tal, muitas coisas, né, claro que por exemplo, acabam não indo né, por que... é igual eu ouvi uma vez em relação ao ponto de cultura e isso acontecer muito no início do projeto de Lona, quando a gente tinha, mas essa parte, mais informalidade [...] (Lona Cultural Municipal Terra)

A execução do contrato é fiscalizada a partir... através dos relatórios mensais, que nós enviamos, e mais o relatório de prestação, mais a prestação de contas quadrimestralmente coma gerência de prestação de contas. (Lona Cultural Municipal Vista Alegre)

Além disso, a fiscalização e execução do contrato também pode ser feitos através dos relatórios mensais de programação com fotos, contagem de público, máquina de impressão de ingresso

[...] muitos relatórios, muitos... de tudo que você imaginar, desde do dinheiro até sei lá... tudo. Atividade, foto antes de acontecer depois que acontece, contagem de público, máquina de impressão de ingresso, acho que tudo que eles podem. (Arena Carioca Carlos Roberto de Oliveira Dicró)

Contudo, apesar dessa intensa fiscalização que a secretaria faz com esses equipamentos, a conformidade da execução desses contrato só é fiscalizado na sua maioria das vezes através dos documentos enviados pelos equipamentos a Secretaria municipal de cultura, apresentado no trecho a seguir:

Eu gostaria muito que a... a secretaria tivesse uma pessoa, entendeu?! Acompanhando o andamento das Lonas, a sua atividade, mas não tem. **Eles** fiscalizam tendo com base o que a gente coloca no papel. De vez em quando uma... uma associação é sorteada pelo tesouro Municipal, e eles vem aqui fazer um levantamento e tal., com base nas informações que nós damos. É... nós graças a Deus já fomos duas vezes sorteados e nunca tive um problema. Muito pelo contraio, fomos até elogiados por está tudo dentro do... do que foi proposto e acordado [...]

No entanto, caso haja alguma divergência na prestação de contas, a prestação de contas é automaticamente reprovada e volta para os equipamentos para esclarecimentos. Caso o equipamento não consiga comprovar a validade da nota fiscal ou a idoneidade da empresa, o equipamento deverá fazer a devolução da quantia não comprovada aos cofres públicos do município. Como Mostrado no trecho a seguir:

A prestação de contas é mensal, muito embora, quando a gente entrega, a gente entrega dos quatro meses. Entendeu?! Ela se dá de forma dentro de uma resolução que a própria prefeitura tem. Entendeu?! eles exigem que a prestação de contas obedeça aquele padrão da resolução vigente. E funciona dessa forma, tudo sempre com **notas fiscais**. Que... que a gente tem que antes de contratar um serviço, a gente tem que saber da idoneidade da empresa, entendeu. porque se chegar lá na prefeitura eles vão levar tudo. Se as empresas contratadas, se aquela nota daquela empresa está ainda com a sua situação ativa, entendeu?! se as notas estão tendo... hoje não existe mais isso, mas já vi no passado... dentro do prazo validade. Porque as vezes você... antes... antigamente a gente fazia isso... fazer isso você pode até uma empresa... me deu a nota fiscal, você pagou. E muita você esquecia até de olhar esse detalhe de validade de nota. Entendeu?! comigo nunca aconteceu isso, mas aconteceu com outras pessoas. [...] Ai a prestação de contas é automaticamente reprovada, volta para ser cumprido aquela exigência. **Se** não for possível cumprir a exigência, você vai devolver aquele dinheiro pro tesouro municipal o valor da nota. É aprovado... vamos imaginar que são R\$ 20.000 você teve um problema com uma nota de r\$ 1000, são aprovados R\$ 19 000 e os R\$1.000 você devolve. É feito um depósito na... na... conta do tesouro. (Lona Cultural Municipal Elsa Osborn)

4.4.9 Metas

As metas da gestão serão estabelecidas em comum acordo entre a SMC e a entidade selecionada, visando os seguintes aspectos: Relevância da programação; a realização de no mínimo 4 atividades com perfis múltiplos mensalmente: oficinas e cursos de capacitação, exposições, shows, apresentações teatrais, Contação de histórias, encontros literários entre outras linguagens; Articulação entre os Pontões e Pontos de Cultura da Rede Carioca de Pontos de Cultura e projetos selecionados e chancelados de Ações Locais para realização de atividades conjuntas, uma vez por mês.; Articulação entre os Pontões e Pontos de Cultura da Rede Carioca

de Pontos de Cultura e projetos selecionados e cancelados de Ações Locais para realização de atividades conjuntas, uma vez por mês e por fim, Ampliação do público frequentador, como mostrado nos trechos abaixo:

As principais metas que a gente cobra são primeiro é a relevância da programação e segundo a capacidade de atrair público (Subsecretaria de cultura do município do Rio de Janeiro)

Ela tem as metas que são propostas dentro do próprio plano de trabalho. Então a gente tem metas a atingir. E aí a gente tem fiscais desse contrato, que são os caras que dizem, atingiram a meta, não foi atingido a meta. Através de estudo de relatórios também é uma forma deles... que a gente envia... é uma forma deles acompanhar. (Gestora Arena Cultural Fernando Torres)

4.4.10 Desafios na Gestão das Lonas Culturais

Mesmo sendo dependente do Município financeiramente as Lonas, Arenas e Areninhas precisam enfrentar desafios como a sustentabilidade desses espaços, e a evasão do público devido a crise financeira e a insegurança de andar pela cidade do Rio de Janeiro. Durante a coleta de dados observou-se uma grande preocupação dos gestores com relação a Sustentabilidade financeira desses equipamentos, pois de acordo com eles, essa dependência financeira pode vir a atrapalhar o crescimento desses equipamentos, pois caso o poder Público adote algum tipo de redução orçamentária, as Lonas, Arenas e Areninhas passarão por dificuldades financeiras, como observado no trecho abaixo:

Inclusive é um dos nossos desafios pensar caminhos para sustentabilidade desse espaço, agora obviamente a gente pensa caminho pra sustentabilidade não pra entender que a prefeitura... Há então a gente não precisa desse dinheiro, porque é perigoso falar em sustentabilidade em momentos como esse da cultura. mas é para entender De que forma a gente pode pensar esses espaços pela lógica de ser um espaço propulsor da economia da cultura (Arena Cultural Fernando Torres)

De acordo com a análise dos atores envolvidos na gestão das Organizações Sociais observou-se que a inserção das Organizações Sociais na administração desses equipamentos permite a flexibilidade de gestão necessária para uma melhor atuação da organização no setor cultural, incorporando as práticas de gestão próprias de cada equipamento, favorecendo a obtenção de ganhos de produtividade nos serviços, menor consumo de recurso financeiros, maior ênfase nos resultados voltados para o cliente-cidadão e maior satisfação na prestação dos serviços públicos. O quadro abaixo apresenta a síntese da análise sobre a inserção das Organizações Sociais na administração nas Lonas Culturais:

Quadro 29- Inserção das Organizações Sociais na administração nas Lonas Culturais

A Lona como Organização Social	
Subcategoria de Análise	Síntese
O papel da OS	Modelo adotado pela expertise dessas entidades na gestão de espaços culturais
	viabilizar a gestão em conjunto com o poder público
	impactar as políticas públicas.
Contrato de gestão	Chamamento Público
	Associação sem fins lucrativos
	Parceria de cogestão
	Convite para gestão
Processo de qualificação	Organizações sociais com experiência na gestão de equipamentos culturais
	Requisitos legais estabelecidos
	Recebimento de convite para gestão
Conselho administrativo	Conselho administrativo
	Formado por membros da comunidade
Fiscalização e execução do contrato de gestão	Análise da programação mensal
	prestação de contas com a subsecretaria de gestão.
	relatórios mensais de programação
	Contagem de público
Metas	Máquina de impressão de ingresso
	As relevância da programação
Desafios na gestão das Lonas Culturais	capacidade de atrair público
	Sustentabilidade desses espaços

Fonte: Desenvolvido pela autora

Ao observar a análise de dados desta categoria, destaca-se que O papel da Organizações Sociais deve ser considerado significativo na Administração Pública. Tendo em vista que as organizações sociais assimilaram características de gestão praticadas pelo setor privado, cuja as vantagens serão a contratação de pessoal nas condições de mercado; a adoção de normas próprias para compras e contratos e a ampla flexibilidade na execução do seu orçamento (BRASIL,1998). Além disso, durante a pesquisa de campo surgiu 2 (duas) subcategorias de análise: Metas e Desafios na gestão da Lonas Culturais.

5 CONCLUSÃO

Assim, tendo como base das etapas de investigação apresentadas nesta pesquisa, conclui-se que o papel das Organizações Sociais na Administração das Lonas Culturais do município do Rio de Janeiro está centrado na construção de experiência de viabilização e melhoria da gestão dos equipamentos culturais, especialmente com o auxílio da sociedade civil. O modelo de Organizações Sociais foi adotado para gestão desses equipamentos devido a *expertise* dessas entidades – as organizações da sociedade civil - na gestão de espaços culturais. Ademais, as OS exercem um papel significativo na Administração Pública, pois, possibilitaram a ampliação e a democratização dos equipamentos culturais no município do Rio de Janeiro. Assim, o projeto das Lonas Culturais é defendido pelos representantes das OS e do poder público como um instrumento de transformação social, que influencia de forma positiva as comunidades nas quais estão inseridas.

As Organizações Sociais adquiriram um espaço significativo na Administração Pública. Essas organizações assimilaram características da perspectiva gerencialista comumente praticado no setor privado, por isso, delegar gestão dos equipamentos culturais às Organizações Sociais, através de permissão de uso, pode ser justificada pela redução de processos burocratizados, maior flexibilidade de gestão, melhoria na qualidade dos serviços prestados, menor consumo de recursos financeiros e ênfase nos resultados voltados para o cliente-cidadão.

Foi possível verificar que a administração de equipamentos culturais, especificamente das Arenas, Areninhas e Lonas Culturais, é feita por diversas organizações da sociedade civil escolhidas por meio de abertura de editais públicos. A proposta de gestão compartilhada entre Estado e sociedade é estabelecida por meio de contratos de gestão, firmados na expectativa de uma maior flexibilidade na administração desses equipamentos culturais. Contudo, os dados apontam que o controle sobre os contratos, a busca por maior transparência nos processos de gestão e a natureza das relações de trabalho representam entraves significativos para a adoção do modelo de Organizações Sociais na área da cultura.

De acordo com a análise dos atores envolvidos na gestão das Organizações Sociais, conclui-se que, apesar das Organizações Sociais serem financiadas pelo setor Público e suas atividades serem executadas por profissionais da sociedade civil, o poder público participa dessa gestão monitorando-a constantemente através de uma unidade supervisora. Além disso, percebe-se que apesar de não possuírem o poder do Estado, o Estado atribui a elas a responsabilidade do desenvolvimento cultural desses equipamentos.

No que tange à teoria, esta pesquisa contribui para a análise do entendimento de como as Organizações sociais interagem com o setor público, na qual interagem distintos atores e instituições de forma vertical ou horizontal. Esse tipo de estudo tem como objetivo o aprimoramento e o planejamento de novas políticas públicas, mais especificamente na área da cultura, pois confiar a gestão de bens públicos às Organizações Sociais, por forma de permissão de uso, justifica-se pela busca de maior flexibilidade de gestão, melhoria na qualidade dos serviços prestados, menor consumo de recursos financeiros e ênfase nos resultados voltados para o cliente-cidadão. Além disso, essa escolha de gestão aparece como uma forma de proporcionar a redução dos processos burocratizados.

O recorte proposto a esta pesquisa foi a compressão do papel das Organizações Sociais na Administração das Lonas Culturais do município do Rio de Janeiro. De modo complementar, espera-se despertar o interesse de novas pesquisas voltadas para esta temática, sobretudo para as etapas de formulação, gerenciamento e fiscalização desse modelo de gestão. Tendo em vista a conjuntura desse estudo, acredita-se que um estudo comparativo contribuirá para o aperfeiçoamento do modelo de gestão dos equipamentos culturais do município do Rio de Janeiro. Além disso, sugere-se que haja investigação científica com a sociedade civil, a fim de

melhor compreender os impactos de organizações da sociedade civil na administração de bens públicos.

REFERÊNCIAS

ALBINATI, Mariana Luscher. Cultura e Território: equipamentos culturais em bairros populares de Salvador. IV ENECULT - Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura 28 a 30 de maio de 2008 Faculdade de Comunicação/UFBa, Salvador-Bahia-Brasil.

ALCOFORADO, Flávio. **As Organizações Sociais e o seu Controle** 2011.

<http://www.portal.rn.gov.br/content/aplicacao/search_escola/arquivos/pdf/paper-alcoforado-as-organizacoes-sociais-seu-controle-abr08.pdf> Último acesso em: em 10 de agosto de 2017, às 18:00 horas.

ALCOFORADO, Flavio. **Obstáculos à implementação da reforma gerencial: as organizações sociais**. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo)- FGV – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo. 2012. 337f.

ARENA CARIOCA FERNANDO TORRES Disponível em:

<https://www.facebook.com/arenacariocafernandotorres/photos/a.380559902034995/1061921800565465/?type=3&theater>

ARENINHA CARIOCA HERMETO PASCOAL. Disponível em:

<https://www.facebook.com/events/216121585499460/> Último acesso em 20 de abril de 2018

ARENINHA CARIOCA HERMETO PASCOAL. Disponível em: <

<https://www.facebook.com/areninhahermetopascoal/photos/a.330099847121980/1477771509021469/?type=3&theater>> Acesso em 10 de abril de 2019

ARENINHA CARIOCA RENATO RUSSO. Disponível

em:<<https://www.facebook.com/AreninhaCariocaRenatoRusso/photos/a.322949451384791/498768167136251/?type=3&theater>> Acesso em 10 de abril de 2019

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977

BEZERRA, Teresa Olinda Caminha. **Apostila de Administração Pública**. 2011.

_____ ; WEYNE Rachel Gadelha. Política Cultural no Brasil Contemporâneo: percursos e desafios . IV Seminário Internacional – Políticas Culturais – 16 a 18 de outubro/2013 Setor de Políticas Culturais – Fundação Casa de Rui Barbosa – Rio de Janeiro – Brasil

BOTELHO, Isaura. Dimensões da Cultura e Políticas Públicas. In. São Paulo Perspectivas, vol.15, nº 02, São Paulo. Abril/Junho, 2001. Disponível em:

<<http://dx.doi.org/10.1590/S0102-88392001000200011>> Último acesso em 02 de dezembro de 2017, às 22:00 horas

BRASIL. Ministério da Cultura. **Cultura em três dimensões**. Disponível em:

<<http://www.cultura.gov.br/o-ministerio>> Último acesso em: em 01 de agosto de 2017, às 18:00 horas.

_____. **Ministério da Cultura. Plano Nacional da Cultura Diretrizes Gerais. 2ª** edição. Brasília: 2008.

_____. **Ministério da Cultura. Plano Nacional da Cultura. Lei Nº 12.343** Brasília: 2010. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112343.htm> Último acesso em 25 de maio de 2015, às 14:00

_____. Decreto nº 6.835, de 30 de abril de 2009. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6835.htm>. Último acesso em 02 de fevereiro de 2017, às 10:10 horas.

_____. Lei No 12.343/2010. Plano Nacional de Cultura – PNC e Sistema Nacional de Informações e Indicadores Culturais - SNIIC. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112343.htm> . Último acesso em 02 de fevereiro de 2017, às 10:00 horas.

_____. Ministério da Cultura. Lei No 12.243 /2010. Plano Nacional de Cultura.

_____. **Presidência da Republica. Câmara da Reforma do Estado. Plano Diretor da Reforma do Estado.** Brasília. 1995. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/publi_04/COLECAO/PLANDI.HTM>. Último acesso em 25 de maio de 2015, às 19:00 horas.

_____. **Presidência da Republica. Câmara da Reforma do Estado. Plano Diretor da Reforma do Estado.** Brasília. 1995. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/publi_04/COLECAO/PLANDI.HTM>. Último acesso em 25 de janeiro de 2017, às 19:00 horas.

_____. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado / Secretaria da Reforma do Estado. **Organizações Sociais.** / Secretaria da Reforma do Estado. Brasília: Ministério da Administração e Reforma do Estado, 1997. Disponível em:<<http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/cadernosmare/caderno02.pdf>> acessado em: 15 de novembro de 2017, às 14:00

_____. **Presidência da Republica. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos Organizações sociais. LEI Nº 9.637, de 15 De Maio de 1998.** Acesso em <http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/L9637.htm> Último acesso em 28 de maio de 2017, às 20:00 horas.

_____. Organizações Sociais/Secretaria de Reforma do Estado. Brasília: Ministério da Administração e Reforma do Estado, 1997. 74 p. (Cadernos MARE da reforma do estado; v. 2). Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/seges/PUB_Seges_Mare_caderno02> Último acesso em 09 de janeiro de 2018, às 15:00 horas

_____. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado / Secretaria da Reforma do Estado. **Organizações Sociais.** / Secretaria da Reforma do Estado. Brasília: Ministério da Administração e Reforma do Estado, 1998. Disponível

em:<<http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/cadernosmare/caderno02.pdf>>
acessado em: 20 de janeiro de 2017, às 14:00

BRESSER PEREIRA, **Crise Econômica e Reforma do Estado no Brasil**. Capítulo 16. São Paulo, Editora 34, 1996: 269-294. Disponível em:
<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/96.ReformaDaAdministracaoPublica.pdf>>Último acesso em 03 de agosto de 2017, às 11:00 horas

_____. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 7ªed. Rio de Janeiro: FGV. 2006

_____, Luiz Carlos. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de administração pública**, v.34, n.4, p. 7-26. 2000

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço público**, v. 47, n. 1, p. 7, 1996.

CALABRE, Lia. **Política Cultural no Brasil: Um histórico**. I Enecult, 2005 Disponível em:
<<http://www.cult.ufba.br/enecul2005/LiaCalabre.pdf>>Último acesso em 03 de junho de 2015, às 08:00 horas

CALABRE. Políticas culturais no Brasil: balanço e perspectivas. In: RUBIM, A. A. C. (Org.) **Políticas culturais no Brasil**. Salvador: EDUFBA, 2007. p. 87-107.

_____. Política Cultural em tempos de democracia: a era lula. **Revista do Instituto de estudos brasileiros**, brasil, n. 58, p.137-156, jun. 2014. Acesso em
<http://www.revistas.usp.br/rieb/article/view/82392/85368> Último acesso em 01 de junho de 2015, às 12:00 horas

CAMELO, P. M.; MAGALHÃES, M. S. Vale-cultura: análise da política pública sociocultural brasileira. **Rev. Ciênc. Ext.** v.12, n.3, p.66-78, 2016.

COELHO, Teixeira. **Dicionário crítico de política cultural**. 2ª ed. Revista e ampliada. São Paulo: Iluminuras, 2012.

COELHO, Teixeira. **Dicionário crítico de política cultural**. São Paulo: Iluminuras, 1997.

COELHO, Teixeira. **O que é ação cultural**. São Paulo: Brasiliense, 2012.

CRAVEIRO, Caroline. Mapa Cultural BH- o uso da geocolaboração como instrumento de gestão pública de cultura. . Seminário Internacional Políticas Culturais (8. : 2017 : Rio de Janeiro, RJ) Anais do VIII Seminário Internacional de Políticas Culturais, 23 a 26 de maio de 2017, Rio de Janeiro / Organizadores, Lia Calabre... [et al.] – Rio de Janeiro : Fundação Casa de Rui Barbosa, 2017.

DAVEL, Eduardo; DANTAS, Marcelo; SANTOS, Fabiana P. **Identidade cultural de territórios como política de gestão**. Anais do Encontro da ANPAD - EnANPAD, Costa do Sauípe, 25 a 28.09.2016.

SANTOS, F. P.; DAVEL, E. Gestão de Equipamentos Culturais com base na Identidade Territorial. **Gestão & Conexões**, v. 7, n. 2, p. 7-42, 2018.

DE FARIA, José Ricardo Vargas; DE FARIA, José Henrique. A Concepção de Estado e a Administração Pública no Brasil no Âmbito do Plano Diretor de Reforma do Estado. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 1, n. 3, p. 140-147, 2017.

DIAS, Franceli Pedott; SILVA, Amanda de Lima; CAMPODONICO, Thais Recoba. **Organizações Sociais Cíveis de Interesse Público no Contexto da Reforma Gerencial Brasileira**. CONSAD III Congresso de Gestão Pública. Brasília, 2010

FÉLIX, Paula; Fernandes, Taiane. Política Cultural. Mais definições em trânsito. 2001 **In: Dicionário de Conceitos Históricos - Kalina Vanderlei Silva e Maciel Henrique Silva – Ed. Contexto – São Paulo; 2006**

FREITAS, Elizabeth Ponte de. **Por uma cultura pública: organizações sociais, OSCIPS e a gestão pública não estatal na área da cultura**. Salvador, 2010. Programa de dissertação (mestrado)- Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Comunicação, 2010.

GARCIA CANCLINI, Néstor. **Políticas culturales y crisis de desarrollo: un balance latinoamericano**. In: GARCIA CANCLINI, Néstor (Org.). Políticas Culturales en América Latina. Buenos Aires: Grijalbo, 1987. p. 13-59.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
GUIMARAES, Maria do Carmo Lessa et al. Avaliação da capacidade de gestão de organizações sociais: uma proposta metodológica em desenvolvimento. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 6, p. 1642-1650, Dec. 2004. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2004000600023&lng=en&nrm=iso>. access on 27 Aug. 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-311X2004000600023>

IBANEZ, Nelson et al. Organizações sociais de saúde: o modelo do Estado de São Paulo. **Ciênc. saúde coletiva**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 391-404, 2001. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232001000200009&lng=en&nrm=iso>. access on 10 Oct. 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-81232001000200009>.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTADÍSTICA (IBGE). **Perfil dos municípios brasileiros – Cultura 2006**. Rio de Janeiro: IBGE, 2007.

KLERING, Luis Roque; PORSSE, Melody de Campos Soares; GUADAGNIN, Luis Alberto. Novos Caminhos da Administração Pública Brasileira. **Revista Análise**, Porto Alegre, v.21, n.1, p.4-14, jan./jun.2010. Disponível em http://www.trers.gov.br/arquivos/KLERING_Novos_CaminhosADM.pdf. Último acesso em 06 de maio de 2017.

LINS, Bernardo Wildi. As Parcerias do Estado com as Organizações Sociais: uma análise sob a perspectiva constitucional. Florianópolis, SC, 2015. Dissertação (MARTINS, Barbara Calçado Lopes et al. As Mudanças na Administração Pública e as Políticas Culturais no Brasil. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 5, n. 3, 2017.

LONA CULTURAL MUNICIPAL JACOB DO BANDOLIM. Disponível em <<https://www.facebook.com/lonajpa/photos/a.1658386197733833/2139309782974803/?type=3&theater>> Acesso em 10 de abril de 2019

LONA CULTURAL MUNICIPAL CARLOS ZÉFIRO. Disponível em <<https://www.facebook.com/lonacarloszefiro/photos/a.1678662082415183/2172018259746227/?type=3&theater>> Acesso em 10 de abril de 2019

LONA CULTURAL MUNICIPAL JOÃO BOSCO. Disponível em <<https://www.facebook.com/lonajoaoboscooficial/photos/a.437479276373505/2095684197219663/?type=3&theater>> Acesso em 10 de abril de 2019

LUSTOSA DA COSTA, Frederico. Bacia cultural do Araripe: articulando cultura, desenvolvimento sustentável e governança local. In: REUNIÃO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ANTROPOLOGIA (ABA), 25,11-14 jun. 2006. **Anais...** Goiânia, 2006

LUSTOSA DA COSTA, Frederico. **Política e Gestão Cultural: Perspectivas Brasil e França**. EDUFBA. Salvador.2013.

MACHADO, Desirée Silva de Queiroz. Saúde S.O.S.: uma análise do modelo de gestão por organizações sociais no Município do Rio de Janeiro. Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Rio de Janeiro, 2016

MARTINS, Barbara Calçado Lopes et al. As Mudanças na Administração Pública e as Políticas Culturais no Brasil. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 5, n. 3, 2017.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de administração Pública: foco nas instituições ações governamentais**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2009

MAY, T. **Pesquisa Social: Questões, métodos e processos**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MELO, Carlos Alberto Barreto Campelo de. Os sujeitos na trajetória das políticas públicas culturais no Brasil: da construção de uma narrativa de identidade nacional à primazia do Marketing Cultural. . Seminário Internacional Políticas Culturais (8.: 2017 : Rio de Janeiro, RJ) Anais do VIII Seminário Internacional de Políticas Culturais, 23 a 26 de maio de 2017, Rio de Janeiro / Organizadores, Lia Calabre... [et al.] – Rio de Janeiro : Fundação Casa de Rui Barbosa, 2017

MINC, **Ministério da Cultura. Diretrizes Gerais do Plano Nacional de Cultura**. 2 ed. Brasília: 2009. Disponível em: <http://www2.cultura.gov.br/site/wp-content/uploads/2008/10/pnc_2_compacto.pdf> Acesso em 07 de junho de 2015 as 21:00.

_____. **Ministério da Cultura. Plano Nacional da Cultura**. Brasília: 2013. Disponível em: <<http://www.cultura.gov.br/plano-nacional-de-cultura-pnc>> Último acesso em: em 30 de agosto de 2017, às 12:00 horas.

MINAYO, M. C. S. Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. **Ciênc. Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 3, p. 621-626, 2012.

MINAYO, C. S. O desafio da pesquisa social. In: Pesquisa Social: teoria, método e criatividade. 28 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

MODESTO, Paulo. Reforma do Marco Legal do Terceiro Setor no Brasil. **Revista de Direito Administrativo**. Rio de Janeiro: nº 214, out./dez. 1998

MODESTO, Paulo. Reforma Administrativa e Marco Legal das Organizações Sociais no Brasil: as dúvidas dos juristas sobre o modelo das Organizações Sociais. **Revista Diálogo Jurídico**. Salvador, v. I, nº. 9, dez. 2001b. Disponível em: <<http://www.direitopublico.com.br>>. último acesso em 26 de março de 2017, às 12:00 horas

NOHARA, Irene Patrícia. **Reforma Administrativa e Burocracia**. São Paulo: Atlas, 2012.
OLIVO Luis Carlos Cancellier de. **As Organizações Sociais e o Novo espaço público**. Florianópolis; FEPESE/Editorial, Stduim. 2005. Disponível em:https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/99641/livro_as_organizacoes_sociais.pdf?sequence=1>Acesso em 07 de junho de 2017 às 21:00.

OROZCO, José Luis Mariscal; RUCKER, Ursula. Hacia la creación de sistemas de gestión del conocimiento en gestión cultural. El observatorio latinoamericano de gestión cultural. Ponencia presentada en el Segundo Encuentro Nacional de Gestión Cultural realizado en San Pedro Tlaquepaque, Jalisco, México entre los días 15 al 17 de octubre de 2015.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração pública: teoria e questões**. Rio de Janeiro. Ed. Elsevier, 2010.

PAULA. Ana Paula Paes de. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/10995/administracao-publica-brasileira-entre-o-gerencialismo-e-a-gestao-social/i/pt-br>> acesso em 18 de maio de 2017

PENTEADO FILHO, Paulo de Arruda. Desafios e oportunidades da Reforma do Estado: a questão das Organizações Sociais. In: **XXII ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD**, 1998, Foz do Iguaçu. ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 22º. Rio de Janeiro, ANPAD, 1998. Disponível em: <https://www2.ufba.br/~paulopen/PenteadoFilho.pdf> Último acesso em : em 06 de maio de 2017.

PIRES, Maria Coeli Simões. **Reforma do Estado e Organizações Sociais**. 2011 Disponível em: http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2011-01-10.5058226323/reforma_do_estado_e_organizacoes_sociais.pdf Último acesso em : em 10 de maio de 2017.

PORTAL LONA CULTURAL. Disponível em: <http://www.lonacultural.com.br/site/home.asp?lona=1> Acesso em; 25 de mai. 2017

RAMOS, Bárbara Heliadora Andrade. Uma Reflexão crítica: UNESCO, política e gestão cultural . Seminário Internacional Políticas Culturais (8. : 2017 : Rio de Janeiro, RJ) Anais do VIII Seminário Internacional de Políticas Culturais, 23 a 26 de maio de 2017, Rio de Janeiro / Organizadores, Lia Calabre... [et al.] – Rio de Janeiro : Fundação Casa de Rui Barbosa, 2017.

RAYMUNDO, Jackson. Entre avanços e rupturas: A Política Para as artes no Brasil e desempenho administrativo da Política cultural Nacional. . Seminário Internacional Políticas Culturais (8.: 2017 : Rio de Janeiro, RJ) Anais do VIII Seminário Internacional de Políticas Culturais, 23 a 26 de maio de 2017, Rio de Janeiro / Organizadores, Lia Calabre... [et al.] – Rio de Janeiro : Fundação Casa de Rui Barbosa, 2017.

RIO DE JANEIRO. **Município do Rio de Janeiro - Divisões Administrativas**. Publicado pela Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, 1:10.000 - 1999, atualizado em 30/03/2005. Disponível em: <<https://pt.riomap360.com/mapa-bairros-rio-de-janeiro#.WuddnojwbDc>> Último acesso em ; 20 de fevereiro de 2018, as 14:00 horas

RODRIGUES, A. L.; KOZONOI, N.; ARRUDA, F. A. M. Organizações sociais : um estudo de caso sobre possibilidades e limitações da geração de inovação social pela Osesp. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 10, n. 2, p. 344-368, 2012.

RUBIM, Antônio Albino Canelas. Políticas culturais do governo Lula. Revista Lusófona de Estudos Culturais 2015. Disponível em: <www.estudosculturais.com/revistalusofona/index.php/rlec/article/download/17/4>. Acessado em: 3 jan. 2018.

RUBIM, A. A. C.; BARBALHO, A. (Orgs.). **Políticas culturais no Brasil**. Salvador: EDUFBA, 2007.

RUBIM, Antonio Albino Canelas. Políticas culturais no Brasil: tristes tradições. Revista Galáxia, São Paulo, n. 13, p. 101-113, jun. 2007a.

SARAIVA, Henrique. **A Gestão da Cultura e a Cultura da Gestão, a importância da Capacitação de Administradores Culturais**. IV ENECULT - Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura, Faculdade de Comunicação/UFBA, Salvador-Bahia-Brasil. 28 a 30 de maio de 2008

SANTANA, Leonardo Ferreira de. **Análise do desempenho dos serviços prestados através das organizações sociais de saúde no estado do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, 2015. Dissertação (mestrado)- Escola Brasileira de Administração Pública e Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. 116 f.

SANTOS, Milton. **A Natureza do Espaço: Técnica e Tempo, Razão e Emoção**. 4. ed. 1. reimp. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2004 (Coleção Milton Santos).

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, abr. 2009. Disponível em<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003476122009000200004&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 14 jun. 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122009000200004>. **SMC. Lonas Culturais**. 2018. Disponível em: <http://www.rio.rj.gov.br/web/smc/lonas-culturais>> Acesso em: 10 de jan. 2018

_____. Termo de Referência Processo Seletivo-Cogestão Artístico das Lonas Culturais Municipais. 2015. Disponível em:

<<http://www.rio.rj.gov.br/dlstatic/10112/5371350/4140623/ANEXOITERMODEREFERENCIA.pdf>> Último acesso em 09 de maio de 2017.

SILVA, Rodrigo Manoel Dias da. As políticas culturais brasileiras na contemporaneidade: mudanças institucionais e modelos de agenciamento. **Soc. estado.**, Brasília, v. 29, n. 1, p. 199-224, Apr. 2014.

Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010269922014000100011&lng=en&nrm=iso>. accesson 09 June 2015.

UNESCO. **Cultural policy: a preliminary study**. Paris: UNESCO, 1969

VERGARA. **Métodos de coletas de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. - 5. Ed.- São Paulo: Atlas, 2004

VIEIRA, João Paulo Tapioca de Oliveira. Fragilidades dos mecanismos de controle das organizações sociais de saúde no município do Rio de Janeiro / João Paulo Tapioca de Oliveira Vieira. – 2016. 140 f. Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

WILLIAMS, Raymond. **Cultura**. Tradução de Lólio Lourenço de Oliveira. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade**. V.2. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1999.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade**. V.1. 4.ed. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 2012.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro de Entrevista Semiestruturada I (Administradores das Lonas)

PARTE 1- Introdução

1) Abertura da entrevista:

- ✓ Apresentação
- ✓ O que é a pesquisa
- ✓ Assinatura do termo de consentimento
- ✓ Orientações sobre a responsabilidade e sigilo das informações
- ✓ Orientações sobre procedimentos da entrevista
- ✓ Solicitação para gravação da entrevista

2) Caracterização do entrevistado:

- ✓ Formação acadêmica
- ✓ Tempo de experiência
- ✓ Trajetória na organização

PARTE 2- Categorias de Análise

Bloco A- Lona como equipamento cultural

- 1) Qual a importância da Lona?
- 2) Quais são as prioridades da Lona Cultural?
- 3) Qual a relação da Lona com a SMC?
- 4) Quais as atividades desenvolvidas pela Lona?
- 5) Como ocorre a escolha da programação cultural?
- 6) Existe algum tipo de contrato entre os artistas e a Lona Cultural?
- 7) Quem é o responsável pelo contato com os artistas que se apresentam na lona?
- 8) Quais os impactos da Lona cultural para a população em seu entorno? E para a cultura?
- 9) Qual a diferença entre Lona Cultural e Areinha Cultural?

Bloco B- Lona como organização

- 10) Quais são os objetivos da Lona?
- 11) Quem trabalha hoje na Lona?
- 12) Como são divididas as tarefas entre as pessoas que trabalham na Lona?
- 13) Qual é o público-alvo da Lona?
- 14) Fale sobre a estrutura física da Lona?
- 15) Como é a estrutura organizacional na Lona? Existe algum organograma?
- 16) De que forma acontece o processo de tomada de decisão?
- 17) Com quais Organizações a lona se relaciona? Como é essa relação?

Bloco C- Administração da Lona

- 18) Como é feito o planejamento das atividades da Lona Cultural?
- 19) Como ocorre a organização das atividades da Lona Cultural??
- 20) Como é feita direção das atividades da Lona Cultural?
- 21) Como é feito o controle das atividades da Lona Cultural?
- 22) Qual é a forma de financiamento da Lona Cultural?
- 23) Como os recursos são alocados?
- 24) Como ocorre o processo de comunicação Interno? Externo?

Bloco D- A Lona como Organização Social

- 25) Quando teve início da gestão via Organização Social? Teve outras antes?
- 26) Quando iniciou a atual gestão?
- 27) Por que ocorreu o início da gestão das Lonas Culturais pela OSS?
- 28) Como é chamado a Organização Social que administra a Lona?
- 29) Como ocorreu o processo de qualificação?
- 30) Quais foram os requisitos necessários para a qualificação como organizações sociais?
- 31) Como é composto o conselho administrativo da Organização social?
- 32) Como ocorreu o contrato de gestão?
- 33) Quais os meios que a secretaria de cultura utiliza para fiscalizar a execução do contrato de gestão?
- 34) Como ocorre a prestação de contas?

PARTE 3- Finalização

- a) Você Gostaria de falar mais alguma coisa?
 - ✓ Agradecimento

**Apêndice B – Roteiro de Entrevista Semiestruturada II
(Secretaria Municipal de Cultura)**

PARTE 1- Introdução

1) Abertura da entrevista:

- ✓ Apresentação
- ✓ O que é a pesquisa
- ✓ Assinatura do termo de consentimento
- ✓ Orientações sobre a responsabilidade e sigilo das informações
- ✓ Orientações sobre procedimentos da entrevista
- ✓ Solicitação para gravação da entrevista

2) Caracterização do entrevistado:

- ✓ Formação acadêmica
- ✓ Tempo de experiência
- ✓ Trajetória na organização

PARTE 2- Categorias de Análise

Bloco A- Lona como Equipamento Cultural

- 1) Qual a importância da Lona para a cultura?
- 2) Qual a relação da Lona com a SEC?
- 3) Como ocorre a escolha da programação cultural?
- 4) Existe algum tipo de contrato entre os artistas e a Lona Cultural?
- 5) Quem é o responsável pelo contato com os artistas que se apresentam na lona?
- 6) Quais os impactos da Lona cultural para a população em seu entorno? E para a cultura?
- 7) Qual a diferença entre Lona Cultural e Areinha Cultural e Arena Cultural?

Bloco B- Lona como Organização

- 8) Quais são os objetivos da Lona?
- 9) Como ocorreu a escolha do administrador da Lona?
- 10) Como são divididas as tarefas entre as pessoas que trabalham na Lona?
- 11) Qual é o público-alvo da Lona?
- 12) Como é a estrutura organizacional na Lona? Existe algum organograma?
- 13) De que forma acontece o processo de tomada de decisão?
- 14) Com quais Organizações a lona se relaciona? Como é essa relação?

Bloco C- Administração da Lona

- 15) Como é feito o planejamento das atividades da Lona Cultural?
- 16) Como ocorre a organização das atividades da Lona Cultural??
- 17) Como é feita direção das atividades da Lona Cultural?
- 18) Como é feito o controle das atividades da Lona Cultural?
- 19) Qual é a forma de financiamento da Lona Cultural?

- 20) Como os recursos são alocados?
- 21) Quem é o responsável pela alocação dos recursos?
- 22) Como ocorre o processo de comunicação entre a Lona e a Secretária?

Bloco D- A Lona como Organização Social

- 23) Quando teve início da gestão via Organização Social?
- 24) Quando iniciou a atual gestão?
- 25) Por que ocorreu o início da gestão das Lonas Culturais pela OSS?
- 26) Como é chamado a Organização Social que administram as Lona?
- 27) Quais foram os requisitos necessários para a qualificação como organizações sociais?
- 28) Como é composto o conselho administrativo da Organização social?
- 29) Quem é o responsável pela fiscalização do contrato de gestão? E como ocorre essa fiscalização?
- 30) Como ocorreu os contratos de gestão?
- 31) Quais os meios que a secretaria de cultura utiliza para fiscalizar a execução do contrato de gestão?
- 32) Como ocorre a prestação de contas?
- 33) Quais são as principais metas da Organizações sociais que administram as Lonas?
- 34) Quais os desafios na gestão das Lonas Culturais?

Apêndice D – Modelo do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado Acadêmico em Administração

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, Rafaela Carvalho Nascimento Silva, brasileira, portador da carteira de identidade 12.685.045-2 e do CPF 097.671.407-86, estudante regularmente matriculado no mestrado acadêmico em administração da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), registrado sob a matrícula nº 2017133604, desenvolvo pesquisa orientada pela Profa. Dra. Janaína Machado Simões matrícula SIAPE 1637064. Atualmente, pesquiso sobre as Lonas Culturais do município do Rio de Janeiro.

Gostaria de contar com sua contribuição para essa investigação científica, por meio da concessão de entrevista voluntária. Tal procedimento será conduzido por mim, aplicado oral e individualmente, previamente agendado entre eu e você. A entrevista será gravada em áudio, e qualquer dado que possa lhe identificar não será usado na análise dos dados. A sua participação é absolutamente voluntária, estando a pesquisador à disposição para qualquer esclarecimento, de modo que a sua recusa em participar, em qualquer momento da pesquisa, não trará qualquer penalidade ou prejuízo. De acordo com as normas éticas nacionais que regulam as pesquisas envolvendo seres humanos, asseguro-lhe que terá:

- a) Oportunidade para retirar seu consentimento em qualquer momento, sendo necessário apenas contatar o pesquisador por meio dos canais indicados subsequentemente.
- b) Sigilo quanto às informações dadas durante a pesquisa em relação à sua identidade pessoal.

Posteriormente à leitura deste Termo, caso aceite contribuir para a pesquisa, solicito sua aquiescência a partir de sua assinatura. Caso necessite de informações adicionais, estabeleça contato por meio telefônico (21 99751-7451), eletrônico (rafaellanascimento@hotmail.com) ou presencial (UFRRJ, Rodovia BR-465, km 7, s/nº, Zona Rural, CEP 23890-000, Seropédica, RJ).

Seropédica, ____ de _____ de ____.

Rafaela Carvalho Nascimento Silva

CONSENTIMENTO PÓS-INFORMADO

Eu, _____, portador(a) da carteira de identidade _____, fui esclarecido(a) sobre a pesquisa intitulada **Organizações Sociais (OSs): uma análise sobre as Lonas Culturais no município do Rio de Janeiro.** e concordo contribuir voluntariamente para a sua realização.

_____, ____ de _____ de ____.

Assinatura: _____

Nome: _____

Contatos:

Telefone: _____

Correio eletrônico: _____

ANEXOS

Anexo A- Resolução SMC 309/2015 (Carioca Paga MeiaA)



RESOLUÇÃO SMC Nº 309

DE 27 DE MARÇO de 2015.

Institui o Programa “Carioca Paga Meia” e dá outras providências.

O SECRETÁRIO MUNICIPAL DE CULTURA, no uso das atribuições que lhe são conferidas pela legislação em vigor,

RESOLVE:

Art.1º O preço médio máximo dos ingressos praticados nos equipamentos culturais vinculados à Secretaria Municipal de Cultura (lonas, arenas, bibliotecas, teatros, centro de referência e centros culturais) será de até R\$40,00 (quarenta reais).

§1º Por preço médio, se entende o valor resultante da média dos valores dos diferentes tipos de ingressos disponibilizados para venda ao público.

§2º No Teatro Carlos Gomes e no Centro Cultural João Nogueira – Imperator - poderá haver um preço médio maior, no caso de espetáculos com custos de produção significativamente elevados.

§3º A Secretaria Municipal de Cultura analisará tecnicamente a demonstração de custos dos espetáculos propostos para o Teatro Carlos Gomes e para o Centro Cultural João Nogueira - Imperator -, conforme planilha do modelo do Anexo I, podendo autorizar valores diferentes de ingresso em função da viabilidade econômica dos espetáculos.

§4º As solicitações deverão ser enviadas à Secretaria Municipal de Cultura, juntamente com a planilha e as devidas justificativas para a solicitação de mudança no valor estabelecido nesta Resolução, em até 60 (sessenta dias) antes da estreia do espetáculo.

Art. 2º A cobrança da meia-entrada será praticada em todos os Equipamentos Culturais vinculados à Secretaria Municipal de Cultura, conforme determinam as diversas legislações relativas à matéria, tais como estudantes, professores, idosos, portadores de necessidades especiais, beneficiários do Programa Bolsa-Cultura, Bônus-Cultura e servidores públicos municipais, assim como, no contexto do Programa Carioca Paga 2 Meia, ora estabelecido, moradores e pessoas nascidas na Cidade do Rio de Janeiro, munidos com as devidas comprovações documentais.

§1º Serão considerados como documentos comprobatórios para direito à meia-entrada para o Programa Carioca Paga Meia documentos oficiais públicos de identificação que contenham o local de nascimento, tais como RG, carteira de habilitação, carteira de trabalho, passaporte etc.

§2º Serão considerados comprovantes de residência, para direito à meia-entrada, no contexto do Programa Carioca Paga Meia, títulos de cobrança com no máximo 03 (três) meses de emissão, de serviços de água, luz, telefone fixo ou gás natural, devidamente acompanhado de

documento oficial de identificação com foto (RG, carteira de habilitação, carteira de trabalho, passaporte etc.) do usuário.

Art.3º Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação, revogando a nº252, de 27 de março de 2013.

MARCELO CALERO

D. O RIO 01.04.2015

Anexo B- Lei das Organizações Sociais

LEI FEDERAL LEI Nº 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

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

CAPÍTULO I DAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS

Seção I Da Qualificação

Art. 1º O Poder Executivo poderá qualificar como organizações sociais pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades sejam dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde, atendidos aos requisitos previstos nesta Lei.

Art. 2º São requisitos específicos para que as entidades privadas referidas no artigo anterior habilitem-se à qualificação como organização social:

I - comprovar o registro de seu ato constitutivo, dispondo sobre:

- a) natureza social de seus objetivos relativos à respectiva área de atuação;
- b) finalidade não-lucrativa, com a obrigatoriedade de investimento de seus excedentes financeiros no desenvolvimento das próprias atividades;
- c) previsão expressa de a entidade ter, como órgãos de deliberação superior e de direção, um conselho de administração e uma diretoria definidos nos termos do estatuto, asseguradas àquele composição e atribuições normativas e de controle básicas previstas nesta Lei;
- d) previsão de participação, no órgão colegiado de deliberação superior, de representantes do Poder Público e de membros da comunidade, de notória capacidade profissional e idoneidade moral;
- e) composição e atribuições da diretoria;
- f) obrigatoriedade de publicação anual, no Diário Oficial da União, dos relatórios financeiros e do relatório de execução do contrato de gestão;
- g) no caso de associação civil, a aceitação de novos associados, na forma do estatuto;
- h) proibição de distribuição de bens ou de parcela do patrimônio líquido em qualquer hipótese, inclusive em razão de desligamento, retirada ou falecimento de associado ou membro da entidade;
- i) previsão de incorporação integral do patrimônio, dos legados ou das doações que lhe foram destinados, bem como dos excedentes financeiros decorrentes de suas atividades, em caso de extinção ou desqualificação, ao patrimônio de outra organização social qualificada no

âmbito da União, da mesma área de atuação, ou ao patrimônio da União, dos Estados, do Distrito Federal ou dos Municípios, na proporção dos recursos e bens por estes alocados;

II - haver aprovação, quanto à conveniência e oportunidade de sua qualificação como organização social, do Ministro ou titular de órgão supervisor ou regulador da área de atividade correspondente ao seu objeto social e do Ministro de Estado da Administração Federal e Reforma do Estado.

Seção II

Do Conselho de Administração

Art. 3º O conselho de administração deve estar estruturado nos termos que dispuser o respectivo estatuto, observados, para os fins de atendimento dos requisitos de qualificação, os seguintes critérios básicos:

I - ser composto por:

a) 20 a 40% (vinte a quarenta por cento) de membros natos representantes do Poder Público, definidos pelo estatuto da entidade;

b) 20 a 30% (vinte a trinta por cento) de membros natos representantes de entidades da sociedade civil, definidos pelo estatuto;

c) até 10% (dez por cento), no caso de associação civil, de membros eleitos dentre os membros ou os associados;

d) 10 a 30% (dez a trinta por cento) de membros eleitos pelos demais integrantes do conselho, dentre pessoas de notória capacidade profissional e reconhecida idoneidade moral;

e) até 10% (dez por cento) de membros indicados ou eleitos na forma estabelecida pelo estatuto;

II - os membros eleitos ou indicados para compor o Conselho devem ter mandato de quatro anos, admitida uma recondução;

III - os representantes de entidades previstos nas alíneas "a" e "b" do inciso I devem corresponder a mais de 50% (cinquenta por cento) do Conselho;

IV - o primeiro mandato de metade dos membros eleitos ou indicados deve ser de dois anos, segundo critérios estabelecidos no estatuto;

V - o dirigente máximo da entidade deve participar das reuniões do conselho, sem direito a voto;

VI - o Conselho deve reunir-se ordinariamente, no mínimo, três vezes a cada ano e, extraordinariamente, a qualquer tempo;

VII - os conselheiros não devem receber remuneração pelos serviços que, nesta condição, prestarem à organização social, ressalvada a ajuda de custo por reunião da qual participem;

VIII - os conselheiros eleitos ou indicados para integrar a diretoria da entidade devem renunciar ao assumirem funções executivas.

Art. 4º Para os fins de atendimento dos requisitos de qualificação, devem ser atribuições privativas do Conselho de Administração, dentre outras:

I - fixar o âmbito de atuação da entidade, para consecução do seu objeto;

II - aprovar a proposta de contrato de gestão da entidade;

III - aprovar a proposta de orçamento da entidade e o programa de investimentos;

IV - designar e dispensar os membros da diretoria;

V - fixar a remuneração dos membros da diretoria;

VI - aprovar e dispor sobre a alteração dos estatutos e a extinção da entidade por maioria, no mínimo, de dois terços de seus membros;

VII - aprovar o regimento interno da entidade, que deve dispor, no mínimo, sobre a estrutura, forma de gerenciamento, os cargos e respectivas competências;

VIII - aprovar por maioria, no mínimo, de dois terços de seus membros, o regulamento próprio contendo os procedimentos que deve adotar para a contratação de obras, serviços, compras e alienações e o plano de cargos, salários e benefícios dos empregados da entidade;

IX - aprovar e encaminhar, ao órgão supervisor da execução do contrato de gestão, os relatórios gerenciais e de atividades da entidade, elaborados pela diretoria;

X - fiscalizar o cumprimento das diretrizes e metas definidas e aprovar os demonstrativos financeiros e contábeis e as contas anuais da entidade, com o auxílio de auditoria externa.

Seção III

Do Contrato de Gestão

Art. 5º Para os efeitos desta Lei, entende-se por contrato de gestão o instrumento firmado entre o Poder Público e a entidade qualificada como organização social, com vistas à formação de parceria entre as partes para fomento e execução de atividades relativas às áreas relacionadas no art. 1º.

Art. 6º O contrato de gestão, elaborado de comum acordo entre o órgão ou entidade supervisora e a organização social, discriminará as atribuições, responsabilidades e obrigações do Poder Público e da organização social.

Parágrafo único. O contrato de gestão deve ser submetido, após aprovação pelo Conselho de Administração da entidade, ao Ministro de Estado ou autoridade supervisora da área correspondente à atividade fomentada.

Art. 7º Na elaboração do contrato de gestão, devem ser observados os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e, também, os seguintes preceitos:

I - especificação do programa de trabalho proposto pela organização social, a estipulação das metas a serem atingidas e os respectivos prazos de execução, bem como previsão expressa dos critérios objetivos de avaliação de desempenho a serem utilizados, mediante indicadores de qualidade e produtividade;

II - a estipulação dos limites e critérios para despesa com remuneração e vantagens de qualquer natureza a serem percebidas pelos dirigentes e empregados das organizações sociais, no exercício de suas funções.

Parágrafo único. Os Ministros de Estado ou autoridades supervisoras da área de atuação da entidade devem definir as demais cláusulas dos contratos de gestão de que sejam signatários.

Seção IV

Da Execução e Fiscalização do Contrato de Gestão

Art. 8º A execução do contrato de gestão celebrado por organização social será fiscalizada pelo órgão ou entidade supervisora da área de atuação correspondente à atividade fomentada.

§ 1º A entidade qualificada apresentará ao órgão ou entidade do Poder Público supervisora signatária do contrato, ao término de cada exercício ou a qualquer momento, conforme recomende o interesse público, relatório pertinente à execução do contrato de gestão, contendo comparativo específico das metas propostas com os resultados alcançados, acompanhado da prestação de contas correspondente ao exercício financeiro.

§ 2º Os resultados atingidos com a execução do contrato de gestão devem ser analisados, periodicamente, por comissão de avaliação, indicada pela autoridade supervisora da área correspondente, composta por especialistas de notória capacidade e adequada qualificação.

§ 3º A comissão deve encaminhar à autoridade supervisora relatório conclusivo sobre a avaliação procedida.

Art. 9º Os responsáveis pela fiscalização da execução do contrato de gestão, ao tomarem conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade na utilização de recursos ou bens de origem pública por organização social, dela darão ciência ao Tribunal de Contas da União, sob pena de responsabilidade solidária.

Art. 10. Sem prejuízo da medida a que se refere o artigo anterior, quando assim exigir a gravidade dos fatos ou o interesse público, havendo indícios fundados de malversação de bens ou recursos de origem pública, os responsáveis pela fiscalização representarão ao Ministério Público, à Advocacia-Geral da União ou à Procuradoria da entidade para que requeira ao juízo competente a decretação da indisponibilidade dos bens da entidade e o seqüestro dos bens dos seus dirigentes, bem como de agente público ou terceiro, que possam ter enriquecido ilicitamente ou causado dano ao patrimônio público.

§ 1º O pedido de seqüestro será processado de acordo com o disposto nos arts. 822 e 825 do Código de Processo Civil.

§ 2º Quando for o caso, o pedido incluirá a investigação, o exame e o bloqueio de bens, contas bancárias e aplicações mantidas pelo demandado no País e no exterior, nos termos da lei e dos tratados internacionais.

§ 3º Até o término da ação, o Poder Público permanecerá como depositário e gestor dos bens e valores seqüestrados ou indisponíveis e velará pela continuidade das atividades sociais da entidade.

Seção V

Do Fomento às Atividades Sociais

Art. 11. As entidades qualificadas como organizações sociais são declaradas como entidades de interesse social e utilidade pública, para todos os efeitos legais.

Art. 12. Às organizações sociais poderão ser destinados recursos orçamentários e bens públicos necessários ao cumprimento do contrato de gestão.

§ 1º São assegurados às organizações sociais os créditos previstos no orçamento e as respectivas liberações financeiras, de acordo com o cronograma de desembolso previsto no contrato de gestão.

§ 2º Poderá ser adicionada aos créditos orçamentários destinados ao custeio do contrato de gestão parcela de recursos para compensar desligamento de servidor cedido, desde que haja justificativa expressa da necessidade pela organização social.

§ 3º Os bens de que trata este artigo serão destinados às organizações sociais, dispensada licitação, mediante permissão de uso, consoante cláusula expressa do contrato de gestão.

Art. 13. Os bens móveis públicos permitidos para uso poderão ser permutados por outros de igual ou maior valor, condicionado a que os novos bens integrem o patrimônio da União.

Parágrafo único. A permuta de que trata este artigo dependerá de prévia avaliação do bem e expressa autorização do Poder Público.

Art. 14. É facultado ao Poder Executivo a cessão especial de servidor para as organizações sociais, com ônus para a origem.

§ 1º Não será incorporada aos vencimentos ou à remuneração de origem do servidor cedido qualquer vantagem pecuniária que vier a ser paga pela organização social.

§ 2º Não será permitido o pagamento de vantagem pecuniária permanente por organização social a servidor cedido com recursos provenientes do contrato de gestão, ressalvada a hipótese de adicional relativo ao exercício de função temporária de direção e assessoria.

§ 3º O servidor cedido perceberá as vantagens do cargo a que fizer juz no órgão de origem, quando ocupante de cargo de primeiro ou de segundo escalão na organização social.

Art. 15. São extensíveis, no âmbito da União, os efeitos dos arts. 11 e 12, § 3º, para as entidades qualificadas como organizações sociais pelos Estados, pelo Distrito Federal e pelos Municípios, quando houver reciprocidade e desde que a legislação local não contrarie os preceitos desta Lei e a legislação específica de âmbito federal.

Seção VI Da Desqualificação

Art. 16. O Poder Executivo poderá proceder à desqualificação da entidade como organização social, quando constatado o descumprimento das disposições contidas no contrato de gestão.

§ 1º A desqualificação será precedida de processo administrativo, assegurado o direito de ampla defesa, respondendo os dirigentes da organização social, individual e solidariamente, pelos danos ou prejuízos decorrentes de sua ação ou omissão.

§ 2º A desqualificação importará reversão dos bens permitidos e dos valores entregues à utilização da organização social, sem prejuízo de outras sanções cabíveis.

CAPÍTULO II DAS DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 17. A organização social fará publicar, no prazo máximo de noventa dias contado da assinatura do contrato de gestão, regulamento próprio contendo os procedimentos que adotará para a contratação de obras e serviços, bem como para compras com emprego de recursos provenientes do Poder Público.

Art. 18. A organização social que absorver atividades de entidade federal extinta no âmbito da área de saúde deverá considerar no contrato de gestão, quanto ao atendimento da comunidade, os princípios do Sistema Único de Saúde, expressos no art. 198 da Constituição Federal e no art. 7º da Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990.

Art. 19. As entidades que absorverem atividades de rádio e televisão educativa poderão receber recursos e veicular publicidade institucional de entidades de direito público ou privado, a título de apoio cultural, admitindo-se o patrocínio de programas, eventos e projetos, vedada a veiculação remunerada de anúncios e outras práticas que configurem comercialização de seus intervalos. (Regulamento)

Art. 20. Será criado, mediante decreto do Poder Executivo, o Programa Nacional de Publicização - PNP, com o objetivo de estabelecer diretrizes e critérios para a qualificação de organizações sociais, a fim de assegurar a absorção de atividades desenvolvidas por entidades ou órgãos públicos da União, que atuem nas atividades referidas no art. 1º, por organizações sociais, qualificadas na forma desta Lei, observadas as seguintes diretrizes:

- I - ênfase no atendimento do cidadão-cliente;
- II - ênfase nos resultados, qualitativos e quantitativos nos prazos pactuados;
- III - controle social das ações de forma transparente.

Art. 21. São extintos o Laboratório Nacional de Luz Síncrotron, integrante da estrutura do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq, e a Fundação Roquette Pinto, entidade vinculada à Presidência da República.

§ 1º Competirá ao Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado supervisionar o processo de inventário do Laboratório Nacional de Luz Síncrotron, a cargo do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq, cabendo-lhe realizá-lo para a Fundação Roquette Pinto.

§ 2º No curso do processo de inventário da Fundação Roquette Pinto e até a assinatura do contrato de gestão, a continuidade das atividades sociais ficará sob a supervisão da Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República.

§ 3º É o Poder Executivo autorizado a qualificar como organizações sociais, nos termos desta Lei, as pessoas jurídicas de direito privado indicadas no Anexo I, bem assim a permitir a absorção de atividades desempenhadas pelas entidades extintas por este artigo.

§ 4º Os processos judiciais em que a Fundação Roquette Pinto seja parte, ativa ou passivamente, serão transferidos para a União, na qualidade de sucessora, sendo representada pela Advocacia-Geral da União.

Art. 22. As extinções e a absorção de atividades e serviços por organizações sociais de que trata esta Lei observarão os seguintes preceitos:

I - os servidores integrantes dos quadros permanentes dos órgãos e das entidades extintos terão garantidos todos os direitos e vantagens decorrentes do respectivo cargo ou emprego e integrarão quadro em extinção nos órgãos ou nas entidades indicados no Anexo II, sendo facultada aos órgãos e entidades supervisoras, ao seu critério exclusivo, a cessão de servidor, irrecusável para este, com ônus para a origem, à organização social que vier a absorver as correspondentes atividades, observados os §§ 1º e 2º do art. 14;

II - a desativação das unidades extintas será realizada mediante inventário de seus bens imóveis e de seu acervo físico, documental e material, bem como dos contratos e convênios, com a adoção de providências dirigidas à manutenção e ao prosseguimento das atividades sociais a cargo dessas unidades, nos termos da legislação aplicável em cada caso;

III - os recursos e as receitas orçamentárias de qualquer natureza, destinados às unidades extintas, serão utilizados no processo de inventário e para a manutenção e o financiamento das atividades sociais até a assinatura do contrato de gestão;

IV - quando necessário, parcela dos recursos orçamentários poderá ser reprogramada, mediante crédito especial a ser enviado ao Congresso Nacional, para o órgão ou entidade supervisora dos contratos de gestão, para o fomento das atividades sociais, assegurada a liberação periódica do respectivo desembolso financeiro para a organização social;

V - encerrados os processos de inventário, os cargos efetivos vagos e os em comissão serão considerados extintos;

VI - a organização social que tiver absorvido as atribuições das unidades extintas poderá adotar os símbolos designativos destes, seguidos da identificação "OS".

§ 1º A absorção pelas organizações sociais das atividades das unidades extintas efetivar-se-á mediante a celebração de contrato de gestão, na forma dos arts. 6º e 7º.

§ 2º Poderá ser adicionada às dotações orçamentárias referidas no inciso IV parcela dos recursos decorrentes da economia de despesa incorrida pela União com os cargos e funções comissionados existentes nas unidades extintas.

Art. 23. É o Poder Executivo autorizado a ceder os bens e os servidores da Fundação Roquette Pinto no Estado do Maranhão ao Governo daquele Estado.

~~Art. 23-A. Os servidores oriundos da extinta Fundação Roquette Pinto e do extinto Território Federal de Fernando de Noronha poderão ser redistribuídos ou cedidos para órgãos e entidades da Administração Pública Federal, independentemente do disposto no inciso II do art. 37 e no inciso I do art. 93 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, assegurados todos os direitos e vantagens, inclusive o pagamento de gratificação de desempenho ou de produtividade, sem alteração de cargo ou de tabela remuneratória. (Incluído pela Medida Provisória nº 479, de 2009)~~

~~Parágrafo único. As disposições do **caput** aplicam-se aos servidores que se encontram cedidos nos termos do inciso I do art. 22 e do art. 23 desta Lei. (Incluído pela Medida Provisória nº 479, de 2009)~~

Art. 23-A. Os servidores oriundos da extinta Fundação Roquette Pinto e do extinto Território Federal de Fernando de Noronha poderão ser redistribuídos ou cedidos para órgãos

e entidades da Administração Pública Federal, independentemente do disposto no inciso II do art. 37 e no inciso I do art. 93 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, assegurados todos os direitos e vantagens, inclusive o pagamento de gratificação de desempenho ou de produtividade, sem alteração de cargo ou de tabela remuneratória. (Incluído pela Lei nº 12.269, de 2010)

Parágrafo único. As disposições do caput aplicam-se aos servidores que se encontram cedidos nos termos do inciso I do art. 22 e do art. 23 desta Lei. (Incluído pela Lei nº 12.269, de 2010)

Art. 24. São convalidados os atos praticados com base na Medida Provisória nº 1.648-7, de 23 de abril de 1998.

Art. 25. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 15 de maio de 1998; 177^ª da Independência e 110^ª da República.

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO

Pedro Malan

Paulo Paiva

José Israel Vargas

Luiz Carlos Bresser Pereira

Clovis de Barros Carvalho

Este texto não substitui o publicado no DOU de 18.5.1998 e retificado no DOU 25.5.1998