

## **ORGANIZAÇÕES SOCIAIS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE POSSIBILIDADES E LIMITAÇÕES DA GERAÇÃO DE INOVAÇÃO SOCIAL PELA OSESP**

Andrea Leite Rodrigues<sup>1</sup>, Nathalia Kozonoi<sup>2</sup>, Fausto Augusto Marucci Arruda<sup>3</sup>

Artigo recebido 20/08/2012. Aprovado em 31/08/2012.

### **RESUMO**

O modelo de gestão conhecido como "Organização Social" ou simplesmente "OS" nasce de uma parceria entre o Estado e uma organização sem fins lucrativos, no caso do Estado de São Paulo, com experiência prévia nos campos da saúde, cultura, promoção de direitos das pessoas portadoras de deficiência ou esportes. O modelo OS surgiu na onda da Reforma do Estado brasileiro nos anos 90 e configura, portanto, solução institucional recente que envolve a lógica de gestão dos três setores: público, privado e sem fins lucrativos. Há dois objetivos neste trabalho: (i) descrever suas características enquanto modelo organizacional provedor de serviços públicos, porém gerido na lógica da empresa privada; (ii) problematizar o modelo à luz do conceito de inovação social, ou seja, analisar sua capacidade de gerá-la. Um estudo de caso único serviu de base à discussão. Trata-se de pesquisa qualitativa, descritiva e exploratória. A OS estudada foi a Fundação OSESP, gestora da OSESP (Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo) e da Sala São Paulo. O estudo recorreu a multimétodos de coleta de dados, seguida de análise de conteúdo, reduzindo a complexidade de um conjunto de textos e permitindo, não só descrições numéricas, mas também interpretação de tipos, qualidades e distinções. Como resultado, o caso estudado revelou que a adoção do modelo está associada a um alto desempenho da organização objeto de estudo, uso eficiente dos recursos, com gestão de alto nível. Porém, permanecem dúvidas que encobrem as possibilidades de geração de inovação social efetivamente. Novos estudos são sugeridos para os impasses, limitações e dilemas que foram identificados com a operacionalização do modelo das OS na esfera pública.

Palavras-chave: organizações sociais; modelo organizacional; OSESP, inovação social

Artigo aprovado em sistema Fast Track em parceria com o VI Encontro Nacional de Pesquisadores em gestão Social – ENAPEGS.

1 Doutora em Administração. Professora do Programa de Mestrado em Gestão de Políticas Públicas da Universidade de São Paulo (USP). andrealeiterodrigues@usp.br

2 Bacharel em Administração de Empresas. Fundação Getúlio Vargas (FGV-EASP). nakozonoi@globocom

3 Bacharel em Direito. Especialista em Direito do Terceiro Setor pela Escola de Direito da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EDESP). Superintendente Geral da Fundação Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo – Fundação Osesp. faustoarruda@osesp.art.br

## **SOCIAL ORGANIZATIONS: A CASE STUDY ABOUT LIMITS AND POSSIBILITIES OF SOCIAL INOVATION GENERATION IN OSESP**

### **ABSTRACT**

The organizational model known as "Social Organization" was created as a partnership between the state and a nonprofit organization with previous experience in the fields of health, culture, promotion of rights for people with disabilities or sports. The OS model emerged in the Brazilian Reforma do Estado in the 90s, which can be considered as a recent institutional solution that involves logics of the three sectors: public, private and nonprofit. There are two objectives in this paper: (i) describe their characteristics as organizational model provider of public services, but in the logic of managed private company, (ii) discuss the model in light of the concept of social innovation, ie, analyzing its ability to generate it. A single case study formed the basis of discussion. It is qualitative, descriptive and exploratory. The OS was studied OSESP Foundation, manager of OSESP (State Symphony Orchestra of São Paulo) and the Sala São Paulo. The study relied on multimethods of data collection, followed by content analysis, reducing the complexity of a set of texts and allowing not only numerical descriptions, but also interpretation of types, qualities and distinctions. As a result, the case study revealed that the adoption of the model is associated with a high-performance organization object of study, efficient use of resources, with high level management. However, doubts remain that cover the possibilities of generating social innovation effectively. Further studies are suggested to the problems, limitations and dilemmas that have been identified with the operation of the OS model in the public sphere.

Keywords: social organizations; organizational model; OSESP, social innovation

*The content of GESTÃO.Org is licensed under a Creative Commons Attribution 3.0 license.*

## **1 INTRODUÇÃO**

As Organizações Sociais (OS) surgiram na onda da Reforma do Estado brasileiro nos anos 90. O modelo OS tem como instrumento central um contrato de gestão que define uma parceria entre o Estado e uma organização sem fins lucrativos com experiência prévia em determinado campo de ação que, no Estado de São Paulo, corresponde às áreas de saúde, cultura, promoção de direitos das pessoas com deficiência ou esporte. Uma vez celebrado o contrato, a organização sem fins lucrativos passa a receber repasses de recursos públicos e pode geri-los de acordo com uma lógica empresarial, pautada por eficiência e controle. Não há necessidade de recorrer a procedimentos característicos da gestão pública, como licitações ou concursos públicos. Os gestores tomam decisões sobre o uso dos recursos públicos e prestam contas ao Estado, por meio de metas e indicadores de desempenho firmados no contrato de gestão. Trata-se, portanto, de um modelo híbrido, que envolve, em uma mesma organização, aspectos de gestão de organizações públicas, privadas e sem fins lucrativos. Públicas, porque elas existem para gerir recursos provenientes do estado e realizar atividades de interesse público com qualidade e eficiência, atendendo à população em geral. Consequentemente, os gestores tem que estar alinhados às políticas públicas nas respectivas áreas de atuação. Privado, porque a gestão é feita fora dos parâmetros do direito público, vigendo uma lógica corporativa desta feita, todos os funcionários são contratados pelo regime CLT. Sem fins lucrativos, ao tempo em que a parceria acontece entre Estado e uma organização da sociedade civil que se dedica a uma causa ou trabalho de interesse público, tendo nele notória experiência. São exemplos de organizações engajadas em contratos de parceria algumas entidades religiosas e filantrópicas que estão à frente de grandes hospitais públicos na cidade de São Paulo, como as Congregações Santa Catarina, São Camilo, Irmãs Marcelinas, entre outras. Na área da Cultura, há exemplos como a Associação dos Amigos da Pinacoteca do Estado, que administra a Pinacoteca do Estado com verbas públicas e privadas, e a Fundação OSESP, que está a frente da organização mais importante do país em música erudita, objeto de estudo do presente trabalho: a OSESP.

Tamanha complexidade suscitou o interesse pela realização deste trabalho que tem dois objetivos:

- a) Descrever as características das instituições que operam no modelo OS enquanto modelo organizacional híbrido.
- b) Analisar possibilidades de geração de inovação social, entendida como novas formas de fazer as coisas com o fim explícito de rearranjar os papéis sociais ou de dar outras respostas para situações sociais insatisfatórias e problemáticas (QUÉBEC, Canadá, 2000).

A escolha por tomar o modelo OS como objeto de pesquisa também foi motivada pelo momento histórico para investigação desta natureza de organização. Há histórico suficiente para analisar o desempenho e conhecer as visões pró e contra à institucionalização deste modelo organizacional que surgiu na cena brasileira em 1998. Além disso, são frequentes as denúncias de mau uso, corrupção e extravio de recursos públicos por parte de organizações sem fins lucrativos que recebem recursos públicos. Cabe, portanto, dedicar estudo que aprofunde o conhecimento de suas formas de ação e refletir sobre as possibilidades e limitações em gerar impactos sociais positivos. Este trabalho pretende uma contribuição ao debate sobre a legitimidade do papel de organizações sem fins lucrativos na gestão de recursos públicos, bem como uma reflexão sobre parcerias entre setores como forma de promoção de bem estar social.

Uma perspectiva crítica nos levou a questionamentos do seguinte tipo: as características do modelo de gestão OS podem realmente aumentar a eficiência no uso do recurso público repassado? O modelo OS promove a geração de inovação social? Estão aqui as perguntas de pesquisa que nortearam este trabalho.

## **2 O CONCEITO DE INOVAÇÃO SOCIAL**

A profusão do uso de um determinado termo leva à imprecisão, quando não à banalização da ideia que está por traz dele. Se, por exemplo, colocarmos a expressão “inovação social” em portais de pesquisa na internet, tal como o Google, receberemos milhões de resultados, com informações diferentes. Tal fato acena para a dificuldade de entender o significado que se pode dar ao termo e indica precariedade de definições com qualidade.

Na busca por uma definição para “inovação social” e trabalhando com base na produção acadêmica de excelência, encontramos mais de uma definição, dependendo do campo de estudos. Inovação social aparece como termo associado a iniciativas relacionadas à

transformações no trabalho, no emprego e nas novas competências requeridas em face a globalização da economia (COOPERRIDER e PASMORE, 1991; HUTCHINS, 1991), assim como termo referente a ampla introdução da tecnologia da informação no ambiente de trabalho (ZACK, McKENNEY, 1995), ou a crescente atuação das grandes corporações em problema sociais, gerando os movimentos de responsabilidade social corporativa (KANTER, 1999; MARGOLIS e WALSH, 2003).

Como nosso objeto de estudos relaciona-se a questões na esfera pública, mais especificamente descrever e analisar uma experiência de trabalho com um modelo organizacional criado para aumentar a eficiência no uso de recursos públicos geridos por organizações da sociedade civil, nos pareceu mais apropriado buscar definições no vasto campo de estudos das organizações sem fins lucrativos. Desta feita, valemo-nos do trabalho dos membros do Centre de Recherche sur les Innovations Sociales da HEC Montreal (CRISES-HEC), centro de estudos interuniversitário, devotado a estudos sobre "novas formas de fazer as coisas, com o fim explícito de responder a demandas sociais, por exemplo, a pobreza e a delinqüência" (CRISES, 2012, tradução nossa). Muitos membros do Centro são pessoas envolvidas com desenvolvimento social na Província de Québec, Canada, inclusive por organismos do governo. Em setembro de 2000, o Conselho de Ciências e Tecnologia da Província do Québec, organismo do governo à qual compete a maior autoridade para deliberações nessas áreas, concluiu um longo trabalho sobre condições de desenvolvimento da inovação social. O Conselho preparou e publicou um relatório intitulado *Innovation Sociale et Innovation Technologique: l'apport de la recherche en sciences sociales et humaines – Pour une politique Quebécoise de l'Innovation*, que define inovação social da seguinte maneira: “todas as novas práticas, abordagens ou intervenções, ou ainda todos os novos produtos desenvolvidos para melhorar uma situação ou solucionar um problema social que se estabeleceu no nível das instituições, das organizações e das comunidades” (QUÉBEC, Canadá, 2000, p.2).

Esta definição nos pareceu mais apropriada para lidar com o modelo OS, mas ainda carecíamos de um aparato teórico-conceitual que nos permitisse uma definição operacional. Recorremos, então, ao trabalho de Lévesque (2002) que explica que inovações sociais acontecem na emergência de uma nova configuração do capitalismo, mas seus contornos se tornam móveis e variáveis, segundo os diversos níveis de análise. O autor elaborou um

histórico e explica que a partir da década de 1990, um período não mais de crises sociais, mas de mutações e reconfigurações do Estado, emergência de novas formas de regulação, modalidades de coordenação e novos modos de governança, tem-se que o termo “inovação social” passou a designar um conjunto de iniciativas socioeconômicas que promoviam maior bem estar de indivíduos face aos problemas sociais. Com base na sugestão de Touraine (1985), Lévesque propõe analisar a inovação social em três níveis: inovações sociais centradas em indivíduos, em organizações e em instituições. Os três níveis são interdependentes, uma vez que uma inovação social centrada em indivíduos, por exemplo, certamente repercute em organizações e em instituições. Essa classificação não é, portanto, um limitador dos níveis; serve, apenas, para salientar a orientação primeira do impacto da inovação social. O quadro I oferece um resumo sobre a produção intelectual em inovação social, utilizando-se os três níveis.

<b>NÍVEIS DA INOVAÇÃO</b>	<b>INDICADORES DE INOVAÇÃO SOCIAL</b>	<b>AUTORES</b>
<u>Atores Sociais</u> (indivíduos ou grupos) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar/favorecer autonomia e emancipação;</li> <li>• Promover qualidade de vida.</li> <li>• Sentido para o trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novas formas de divisão e coordenação do trabalho (cooperação e geração de aprendizagem);</li> <li>• Novos atores sociais, antes excluídos ou marginalizados;</li> <li>• Novos papéis sociais (e/ou rearranjo de papéis sociais). Mudanças nas expectativas recíprocas nas relações sociais envolvendo pessoas excluídas;</li> <li>• Grau de inclusão de usuários ou beneficiários nos processos de decisão, concepção, desenvolvimento e entrega de bens e serviços sociais;</li> <li>• Grau de autonomia e processos decisórios;</li> <li>• Novas relações entre trabalho e família.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Auclair; Lampron (1987)</li> <li>▪ Taylor (1970)</li> <li>▪ Cloutier (2003)</li> </ul>
<u>Organizações</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formas Organizacionais;</li> <li>• Formas de Governança;</li> <li>• Aspectos Jurídicos, normativos e econômicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novas formas de divisão e coordenação do trabalho;</li> <li>• Novas configurações organizacionais: estruturas em rede, por projetos, matriciais;</li> <li>• Misturas entre recursos disponíveis (mercantis, não mercantis e reciprocidade);</li> <li>• Novas formas de governança: (interações com políticas públicas, empreendedorismo coletivo);</li> <li>• Grau de participação de diferentes <i>stakeholders</i> nos processos decisórios;</li> <li>• Novas possibilidades de acesso aos mercados (público e privado);</li> <li>• Objetivos da organização e benefícios individuais (monetários e não monetários) e coletivos (para a sociedade), em geral, alcançados pela mediação destas organizações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cornforth (2003)</li> <li>▪ Gordon (1989)</li> <li>▪ Cloutier (2003)</li> <li>▪ Taylor, M (1996)</li> </ul>
<u>Instituições</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudanças nos ambientes legal, político, social e econômico;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universalização de direitos;</li> <li>• Legislação sobre inclusão social e defesa de minorias;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lévesque (2002)</li> <li>▪ Cloutier (2003)</li> </ul>

Quadro 1: Níveis de análise da inovação social

Fonte: Rodrigues (2008) com base no trabalho de Lévesque (2002) e nas contribuições dos seminários de pesquisa do CRISES – HEC

A caracterização das dimensões da inovação social em três níveis de análise auxilia o uso instrumental do conceito no trabalho do pesquisador, uma vez que o termo evoca muitas definições possíveis. Longe de pretender ser determinante e exclusivo, o quadro abaixo é uma proposição conceitual instrumental, feita com vistas a aumentar as possibilidades de uso do conceito e reflexão sobre as práticas sociais. Com estas definições em mente, elaboramos o Quadro 01.

### **3 ORIGENS, CARACTERÍSTICAS E PROBLEMATIZAÇÕES SOBRE O MODELO DAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS**

Uma OS é uma instituição privada sem fins lucrativos, com interesses públicos. Possuem tal qualificação apenas as entidades que se enquadram nos critérios da Lei Federal nº 9.637 de 15 de maio de 1998 que as criou ou nas demais leis estaduais e municipais editadas após da Lei Federal 9.637/1998. A título de exemplo:

- possuam atividades direcionadas à educação, à pesquisa científica, ao desenvolvimento da tecnologia, ao meio ambiente, à cultura e à saúde;
- comprovem seu registro quanto à natureza social de seus objetivos, à finalidade não-lucrativa, à previsão em ter um conselho de administração e uma diretoria, à obrigatoriedade da prestação de contas à União; e
- tenham aprovação do Ministro da área de atividade ou do titular do órgão supervisor e do Ministro de Estado da Administração Federal e Reforma do Estado (BRASIL, 1998).

Para entender o processo histórico que deu origem ao modelo OS é necessário, antes, conhecer as mudanças que a gestão pública brasileira sofreu, na esteira de um quadro de mudanças em nível mundial.

A chamada Nova Gestão Pública (NGP)<sup>1</sup> surgiu de uma necessidade mundial, cujo primeiro passo foi dado pela Inglaterra na década de 1980. Essa ideia foi se desenvolvendo até a concepção atual de que, o Estado deve se concentrar no desenvolvimento de atividades que estejam dentro do seu núcleo estratégico, ou seja, sua participação como executor de políticas públicas não deve ser única nem majoritária. Desta maneira, seria possível combater a administração ineficiente, adepta de práticas como baixa eficiência, pouca agilidade e falta de transparência.

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

Vale remarcar que Bresser Pereira foi o ministro que liderou a reforma do Estado brasileiro. A criação e implantação do modelo OS foram uma das estratégias adotadas por sua gestão para realizar as mudanças que reforçariam a criação de um espaço público não estatal, ou, para usar um termo cunhado pelo próprio ministro, um processo de publicização. As OS atuariam sempre orientadas ao interesse público, sem fins lucrativos e não fazendo parte do aparelho do Estado (administração direta ou indireta). Sendo a gestão estabelecida por um ente conhecedor do campo de atuação e com uso de recursos em ambiente de competição, seria possível construir um Estado mais fortalecido, mais desenvolvido e menos injusto. (BRESSER PEREIRA e CUNILL GRAU, 1999).

Pode-se afirmar que o modelo OS surgiu como uma nova forma de provisão dos serviços públicos dentro da proposta básica do modelo não apenas brasileiro, mas mundial da NGP: flexibilizar a administração pública e aumentar a *accountability* (transparência, prestação de contas). Esse modelo tem por objetivo atacar dois males da burocracia: excesso de procedimentos e a pouca responsabilidade que os burocratas têm frente à sociedade e ao sistema político (SANO e ABRUCIO, 2006). O cerne, portanto, da proposta do modelo OS está na entrega de resultado, por meio de um modelo de gestão cuja operacionalização está voltada ao cumprimento de metas e indicadores construídos e avaliados política e tecnicamente (ABRUCIO, 2006).

Para os fins a que se propõe este estudo, foi relevante realizar análise mais detalhada não apenas dos aspectos históricos e institucionais que favoreceram ou atrapalharam a emergência do modelo organizacional que dá forma às OS no Brasil, mas também a análise dos contratos de gestão em si, uma vez que é com base neles que se pautam as regras de gestão entre os parceiros público e privado. Segundo Di Pietro (2005), o contrato de gestão



deve especificar o programa de trabalho proposto para a OS, estipulando metas e prazos de execução, além de critérios objetivos de avaliação de desempenho com indicadores de qualidade e produtividade. Pelo contrato, a execução das atividades é feita pela OS e a supervisão pelo governo, por meio do controle de resultado.

Vale remarcar que a NGP se caracterizou por promover um conjunto de contratos seja voltados ao ambiente interno, uma vez que são baseados em indicadores e metas previamente definidos para controle de desempenho, seja ao ambiente externo, caso do modelo OS, pois por meio dele a provisão direta dos serviços é repassada aos agentes privados. Com essa contratualização é que se forma o espaço público não estatal tão propalado pelo então Ministro Luis Carlos Bresser Pereira, ou seja, a operacionalização do serviço à população não é feita pelo Estado, mas este se responsabiliza e garante sua qualidade (ABRUCIO, 2006).

Sobre o contrato de parceria, seu objeto é o fomento e a operacionalização da gestão e execução das atividades e serviços pela contratada, com o objetivo de atingir o fim com eficácia e qualidade requeridas. Alguns itens do contrato de gestão são:

- a) Programa de Trabalho e Metas, referente a obrigações e direitos de ambas as partes, à organização e aos critérios de avaliação;
- b) Sistema de Pagamento, com relação a orçamento e cronograma de desembolso;
- c) Sistema de Despesa com Pessoal, relacionado a limites e critérios;
- d) Inventário e Avaliação dos Bens Móveis;
- e) Termo de Permissão de Uso. O tempo em que o contrato vige varia de OS para OS, podendo ser de até 5 anos.

Já iniciando a problematização, cabe dizer que há uma perspectiva distinta e em oposição a esta apresentada por Sano e Abrucio e defendida pelo então Ministro da Reforma do Estado. Segundo esta outra perspectiva, o modelo organizacional das OS foi criado em um contexto de reforma administrativa neoliberal e, portanto, a ideia do Estado “mínimo” significa que áreas comuns de atuação, como educação e saúde, poderiam passar para a iniciativa privada (BARBIERI, 2008). Por conta deste tipo de crítica, há o questionamento sobre a constitucionalidade do modelo; um exemplo aconteceu em 2006, quando o Ministério Público Federal alegou que o modelo promoveria a privatização dos serviços públicos de São Paulo (OESP, 2006).

Segundo Barbieri (2008), os temores tem por base, entre outros pontos, o preceito da Lei 9.637/98 que diz que “a transferência de serviço público não é antecedida por licitação, mas por mera qualificação da entidade civil interessada como organização social pela Administração”. Desta forma, a lei que as regulamenta “é considerada inconstitucional por ferir frontalmente o art. 175 da Constituição Federal, o qual determina que a prestação de serviços públicos, quando não desempenhada diretamente, será feita por meio de concessão ou permissão, sempre por licitação. Também se diz inconstitucional a forma como as OS são libertadas, que é de forma burocrática tradicional, como o controle externo do Poder Legislativo conduzido pelo Tribunal de Contas, contrariando, portanto, os arts. 37 e 70 da Constituição Federal” (BARBIERI, 2008, p.111 e p.112).

Foge ao escopo deste trabalho avançar na discussão sobre a constitucionalidade ou não do emprego do modelo OS pelo Estado na execução de atividades de interesse público. Concentramo-nos em tomá-lo como um fato, caracterizá-lo e estudá-lo a luz do conceito de inovação social. As duas partes anteriores apresentaram conteúdo conceitual importante para a realização do estudo do caso e esclareceram o processo histórico-institucional que deu origem ao modelo OS no Brasil. Cabe agora esclarecer também os procedimentos metodológicos utilizados e, na sequência, apresentar os resultados e contribuições que este estudo proporciona.

Uma vez realizado o trabalho de conceituação, passaremos à parte empírica. Apresentamos o conceito de inovação social e a definição de organização social, bem como expusemos as questões históricas e as mudanças institucionais que promoveram seu surgimento no Brasil. Na sequência, um estudo de caso nos convida a conhecer como funciona uma OS da cultura e refletir sobre a geração de inovação social que sua experiência possa oferecer.

#### 4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A natureza da pesquisa é qualitativa, sendo o estudo do tipo descritivo e exploratório. O propósito é conhecer não só o modelo de gestão que dá vida às OS, mas também investigar como ele funciona empiricamente. Por isso, a estratégia de pesquisa escolhida foi o estudo de caso. O trabalho envolve pesquisa de campo, bibliográfica, documental e webgráfica. As entrevistas e os documentos foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo,

reduzindo a complexidade de um conjunto de textos e permitindo não só descrições numéricas, mas também interpretação de tipos, qualidades e distinções (BAUER, 2002).

A pesquisa documental incluiu análise de material publicado em mídia aberta, impressa e eletrônica, com conteúdo relacionado à OSESP, no período de 2005 (ano no qual se celebrou o contrato de gestão entre a Fundação OSESP e a Secretaria de Estado da Cultura) a 2012. Foram coletados materiais nas revistas Gramophone, Veja, Bravo e Concerto e nos Jornais Folha de São Paulo, Estado de São Paulo e Valor Econômico. Adicionalmente, há notícias retiradas de sítios eletrônicos menos estruturados como blogs, além do conteúdo do sítio eletrônico da própria OSESP, qual seja, [www.osesp.art.br](http://www.osesp.art.br).

As entrevistas foram realizadas com os seguintes atores sociais envolvidos:

- a) 2 profissionais responsáveis e diretamente envolvidos com a Reforma do Estado durante a gestão do Ministro Bresser Pereira, envolvidos com o projeto da definição das bases do modelo organizacional e da governança que daria forma às OS, desde a concepção até a implantação das mudanças institucionais necessárias à promulgação da Lei Federal nº 9.637 de 15 de maio de 1998;
- b) 1 profissional da Secretaria de Estado da Cultura, responsável pela gestão de contratos com várias OS do Estado de São Paulo;
- c) 2 professores que trabalham com docência, pesquisa e extensão em cursos de administração e gestão de políticas públicas no Brasil;
- d) 1 dirigente da Fundação OSESP (entrevistado duas vezes);
- e) 3 membros do Conselho de Administração, sendo um deles músico (entrevistado duas vezes) e dois profissionais externos.

O estudo foi conduzido de acordo com os objetivos propostos e a coleta de dados se deu de modo a reunir informações que permitissem entender como o contrato de gestão se traduz em práticas dos atores sociais, principalmente aqueles diretamente ligados à OSESP.

A análise do material coletado permitiu a identificação de categorias que representam aspectos do modelo organizacional que merecem distinção para caracterizá-lo ou para identificar geração de inovação social. Tais categorias não são apenas a base do modelo organizacional, mas também configuram os indicadores para controle dos resultados da gestão. São elas:

- Fontes de financiamento e aplicações dos recursos;
- Resultados propostos e alcançados;
- Aspectos da governança corporativa;
- Dificuldades, vantagens e desvantagens da parceria via contrato de gestão.

## 5 OSESP: CRISE, GLÓRIA E DESAFIOS

Em 13 de setembro de 1954, a Lei Estadual nº 2.733 criou a OSESP e, com o Decreto nº 44.553 de 19 de fevereiro de 1965, foi aprovado o regime interno da OSESP pelo então governador do Estado, Adhemar Pereira de Barros (site JUSBRASIL).

A organização foi dirigida, nos primeiros anos, pelo maestro Souza Lima e pelo italiano Bruno Roccella. Mais tarde, estes foram sucedidos pelo maestro Eleazar de Carvalho, que esteve à frente da Orquestra por 24 anos e desenvolveu relevantes atividades como temporadas regulares no Teatro Cultura Artística, transmissões pela TV Cultura, turnês nacionais e a realização dos concursos Jovens Solistas da OSESP e dos Concertos para a Juventude. Nos últimos anos de sua direção, houve muitas privações e, antes de seu falecimento em 1996, deixou um projeto de reformulação da OSESP. Seu maior sonho era ter uma sede própria para a orquestra, fosse para ensaios, tanto quanto para apresentações e atividades educacionais.

Em 1997, o maestro John Neschling assumiu como diretor artístico da OSESP, juntamente com o diretor adjunto, Roberto Minczuk, os quais foram escolhidos pelo secretário estadual da cultura Marcos Mendonça e pelo então governador do Estado de São Paulo, Mário Covas. Neschling impôs algumas condições para aceitar o cargo, principalmente relacionadas com os salários dos músicos e a definição de uma sede própria, adequada para ensaios e concertos. Quando então o Maestro visitou, com técnicos de acústica e engenheiros, as instalações do prédio que abrigava a antiga estação Julio Prestes da Estrada de Ferro Sorocabana, onde o governo pensava em construir futuramente um pequeno auditório, surgiria, então, a Sala São Paulo, inaugurada em 9 de julho de 1999.

“Ao passarem pelo jardim interno do complexo, depararam-se com o que viria a ser uma das melhores salas de concerto do mundo. O governador Mario Covas assume o compromisso de dar à OSESP uma sede própria, e em 11 de março [1997] tem início a

apresentação de lançamento do projeto de transformação da Estação Júlio Prestes na nova sede da orquestra” (OSESP, 2012).

Em junho de 2005, é instituída a Fundação OSESP, posteriormente qualificada, pelo Governador do Estado de São Paulo, como Organização Social, tendo o ex-Presidente da República Fernando Henrique Cardoso como presidente do Conselho de Administração. Em novembro de 2005 é assinado o contrato de gestão com a Secretaria de Estado da Cultura, que delega à Fundação a responsabilidade pela administração da OSESP, do coro da OSESP, da Sala São Paulo e o Complexo Cultural Júlio Prestes.

A análise do material publicado pela mídia permitiu concluir que quando o Maestro Neschling assumiu a direção artística da orquestra, ocorreu um enorme salto qualitativo no desempenho do grupo. As entrevistas confirmaram que ele imprimiu um ritmo de trabalho e um nível e excelência que logo fez a orquestra ser mencionada, enaltecida e destacada inclusive em publicações especializadas estrangeiras, como a Revista Gramophone. O Maestro deixou a orquestra em 2009, em meio a uma tumultuada crise com membros do Conselho de Administração e com o então governador do estado José Serra. A pesquisa documental e de campo confirmaram que ele foi um dos elementos chave para promover o aumento da excelência, fama e distinção de que goza até hoje a OSESP. Foi durante sua gestão que se consolidou não apenas o sonho do Maestro Eleazar de Carvalho de que a orquestra possuísse sua própria sede, mas também houve intensa movimentação artística com processo seletivo, gravações de CD e convidados internacionais.

Se foi o trabalho do Maestro, juntamente com sua equipe, que elevou a categoria da orquestra, qual o papel do novo modelo organizacional que deu origem à Fundação, instalado em 2005? Esta pergunta se pôs no meio do caminho do trabalho de pesquisa, posto que por vezes foi difícil reunir conteúdo sobre a OSESP que não tratasse das mudanças, crises, idiossincrasias e feitos do Maestro Neschling. Aliás, não há quase nenhuma referência ao fato da OSESP ter se tornado uma organização social nas notícias coletadas. Em outras palavras, a análise de material de mídia não reputa ao à mudança na governança e no modelo organizacional qualquer mérito ou demérito pelo sucesso da orquestra. Se reduzíssemos a pesquisa de campo ao material documental, não seria possível reunir qualquer informação sobre os prós ou contras do modelo adotado. Conseqüentemente, uma nova questão se colocou durante o trabalho de campo: Afinal, qual o papel da gestão no desempenho da

orquestra? A performance, neste caso, independe do modelo de gestão? Acaso depende apenas de uma liderança competente e o modelo é indiferente? A atividade fim, que neste caso esta no âmbito da cultura, independe do status jurídico, da governança, das possibilidades de uso dos recursos? Nas entrevistas chegamos a ouvir que antes de 2005, por conta do trabalho de Neschling, a orquestra “funcionava muito bem”. Se a atividade fim não é afetada pelo modelo de gestão, qual o benefício da mudança? Por que não houve continuidade da administração direta? Estas questões assombraram os pesquisadores no meio do trabalho, mas foram absolutamente fundamentais para respostas quanto às possibilidades e limites de geração de inovação social associadas às propostas do modelo OS. Vejamos as razões para isso.

### **5.1 Fontes de Financiamento e Aplicações de Recursos**

A Fundação OSESP obtém cerca de 70% dos recursos financeiros via repasse da Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo, os quais são direcionados principalmente à folha de pagamento e manutenção das instalações. O restante é captado por meio de doações da iniciativa privada – que está crescendo cada vez mais – de pessoas físicas, venda de ingressos e CDs, assinaturas, patrocínio, locação de salas entre outros meios de captação própria. Quanto ao patrocínio e apoio, a Fundação OSESP conta com a colaboração de grandes empresas, que foram as seguintes, conforme divulgado no Relatório de Compromissos Sociais de 2011 da organização:

- 9 patrocinadores: Itaú Personalité, Banco do Brasil Estilo, Atlas Schindler, Credit Suisse, Mercedes-Benz, Mapfre Seguros, Deloitte, Instituto Votorantim e Nestlé.
- 22 apoiadores: Big Pactual, Instituto Camargo Corrêa, Banco Votorantim, Semp Toshiba, IBM, Ihara, Banco Fator, Abbott, Tokio Marine Seguradora, Bain & Company, West LB, Grupo Boticário, Itaotec, Suzano, KPMG, AOC, Artefacto, BroadNeeds, Kimberly-Clark, Localiza, Grand Cru e Sofitel São Paulo Ibirapuera.

Além de:

- Permutas com veículos de comunicação: Veja São Paulo, Folha de S. Paulo, Canais Globosat, Carta Capital, Rádio Cultura FM, CBN, TOP, Revista Cult, Revista Piauí e ISTOÉ.

A participação de pessoas físicas pode ocorrer de duas formas: pelo Programa Sua Orquestra – com contribuições financeiras (vantagem: benefício fiscal da Lei Rouanet com dedução de 100% da contribuição no Imposto de Renda devido, até o limite de 6%) – e pelo trabalho voluntário.

Para o equilíbrio financeiro, consideram-se três indicadores como relevantes para acompanhamento: índice de liquidez seca (2,32); receitas totais / despesas totais (1,16); e despesas com funcionários da área meio / despesas com funcionários da área fim (0,24, todos conforme dados do balanço de 2011).

## **5.2 Resultados Propostos e Alcançados**

O contrato de gestão estipula metas e indicadores, avaliados periodicamente, a cada final de mês e do ano fiscal. Por isso, são estipuladas metas a serem atingidas, além de prazos de execução e critérios objetivos de avaliação, por meio de indicadores de qualidade e produtividade.

A título de exemplo, a Tabela I foi preparado com os resultados do Relatório Anual de 2010. As metas são estipuladas em conjunto pela Fundação OSESP e pela Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo. Abaixo, segue a tabela das metas contratadas e realizadas, e o indicador, referentes ao ano de 2010

<b>METAS CONTRATADAS EM 2010</b>	<b>Meta Contratada</b>	<b>Meta Realizada</b>	<b>% s/ contratada</b>
<b>1- Concertos da Osesp</b>			
1.1- Temporada na Sala São Paulo	93	93	100
1.2- Concertos gratuitos ou a preços populares	14	14	100
1.3- Festival de Inverno em Campos do Jordão	1	7	700
1.4- Concertos ao ar livre fora da capital do estado de São Paulo	3	5	167
1.5- Concertos fora do estado de São Paulo	12	13	108

1.6- % de ocupação de público na Temporada no Complexo Cultural Júlio Prestes/ Sala São Paulo	70%	90%	129
1.7- % de ocupação de público nos concertos gratuitos ou a preços populares	60%	73%	122
1.8- % de ocupação de público nos concertos fora do estado de São Paulo	60%	89%	148
<b>2- Concertos do Coro e demais formações camerísticas</b>			
2.1- Coro sinfônico ou de câmara com orquestra na Sala São Paulo	21	30	143
2.2- Coro sinfônico ou de câmara na temporada na Sala São Paulo	4	4	100
2.3- Concertos do Coro sinfônico ou de câmara gratuitos ou a preços populares	14	15	107
2.4- Concertos do Coro sinfônico ou de câmara fora da capital do estado de São Paulo	16	21	131
2.5- Grupos de câmara na temporada na Sala São Paulo	20	20	100
2.6- Grupos de câmara fora da Sala São Paulo	30	30	100
2.7- % de ocupação de público do Coro sinfônico ou de câmara na temporada na Sala São Paulo	60%	51%	85
2.8- % de ocupação de público dos concertos do coro sinfônico ou de câmara gratuitos ou a preços populares	60%	66%	110
2.9- % de ocupação de público dos concertos do coro sinfônico ou de câmara fora da capital do estado de São Paulo	60%	81%	135
2.10- % de ocupação de público dos grupos de câmara na temporada na Sala São Paulo	60%	59%	98
2.11- % de ocupação de público dos grupos de câmara fora da Sala São Paulo	60%	52%	87
<b>3- Convidados da Fundação Osesp</b>			
3.1- Concertos gratuitos ou a preços populares com conjuntos camerísticos ou orquestras convidadas na Sala São Paulo	9	20	222
3.2- Concertos com conjuntos camerísticos ou orquestras convidadas na temporada na Sala São Paulo	12	12	100
3.3- Recitais na Sala São Paulo	4	4	100
3.4- Regentes convidados	26	26	100
3.5- Solistas convidados	51	59	116
3.6- % de público dos concertos gratuitos ou a preços populares com conjuntos camerísticos ou orquestras convidadas na Sala São Paulo	50%	66%	132
3.7- % de público dos concertos com conjuntos camerísticos ou orquestras convidadas na temporada na Sala São Paulo	50%	90%	180
3.8- % de público nos recitais na Sala São Paulo	50%	56%	112
<b>4- Programas educacionais e atividades didáticas</b>			
4.1- Nº de ensaios e/ou concertos didáticos	69	60	87
4.2- Nº de gincanas musicais e/ou Fazendo Música	18	22	122
4.3- Nº Total de professores treinados	700	787	112
4.4- Público atingido	70000	77608	111
4.5- Nº de cursos Falando de Música na Sala São Paulo	93	105	113
4.6- Nº de cursos/ oficinas musicais fora da Sala São Paulo	30	54	180



4.7- Nº de alunos da Academia de Música da Osesp	15	19	127
4.8- Nº de Masterclasses com solistas convidados	10	12	120
5- Ampliação de público			
5.1- Nº de concertos disponibilizados - TV pública	10	11	110
5.2- Nº de concertos disponibilizados - rádio pública	31	33	106
5.3- Nº de minutos disponibilizados em formato Podcast - programação variada	240	306	128
5.4- Nº de minutos disponibilizados em formato Podcast - obras completas	120	123	103
5.5- Nº de obras gravadas	6	9	150
5.6- Nº de minutos de obras gravadas	120	178	148
6- Centro de documentação musical			
6.1- Edição de partituras	12	13	108
6.2- Nº de encomendas de obras inéditas para orquestra	2	3	150
6.3- Nº de encomendas de obras inéditas para coro	1	1	100
6.4- Nº de encomendas de obras inéditas para grupos de câmara	1	2	200
6.5- Execução de obras inéditas	2	4	200
6.6- Nº de horas de funcionamento do Centro de Documentação Musical para consulta do público	200	204	102
7- Qualidade dos serviços prestados			
7.1- Índice de satisfação com os concertos da Osesp	80%	90%	113
7.2- Índice de satisfação com as instalações do Complexo Cultural Júlio Prestes/ Sala São Paulo	80%	92%	115
8- Captação de recursos			
8.1- % de receitas próprias captadas pela Fundação Osesp em relação ao Contrato de Gestão	20%	58%	290
8.2- Total a ser captado	R\$ 8.600.000	R\$ 25.118.287	292
9- Gestão arquivística de documentos da área meio			
9.1- Levantamento e elaboração de relação de documentos da área meio produzidos pela Instituição	Até 15/07/2010	Enviado	
9.2- Contratação de funcionário na área de Arquivologia ou Documentação para a gestão do arquivo da Instituição	Até 15/04/2010	Enviado	
9.3- Ordenação e Registro dos documentos produzidos pela Instituição de acordo com relação fornecida pela Secretaria de Estado da Cultura	Até 15/01/2011	Enviado	

Quadro 02: Metas contratadas e realizadas

Fonte: Elaborada pelos autores com base no Relatório anual de compromissos sociais da Fundação OSESP, 2010.

Pela tabela, pode-se perceber que, no ano de 2010, todas as metas contratadas foram cumpridas, até mesmo as metas 2.7, 2.10, 2.11 e 4.1 da tabela, em que a meta realizada foi abaixo da contratada, pois estas ainda estão dentro da tolerância estipulada em contrato.

A Fundação OSESP conta com os serviços de institutos de pesquisa de mercado, tais como o IBOPE e MC15 para realizar pesquisas de satisfação. Por meio dessas pesquisas, podem-se obter os resultados do item 7 (Qualidade dos serviços prestados) da tabela apresentada anteriormente e também da Avaliação da Imagem dos Programas e a Satisfação com a Qualidade Artística. Dessa maneira, os diferentes tipos de satisfação são considerados indicadores de qualidade e produtividade.

O gráfico abaixo mostra a média da pesquisa para qualidade artística de 2011 e 2012. São notas que variam de 1 (péssimo) a 10 (excelente).

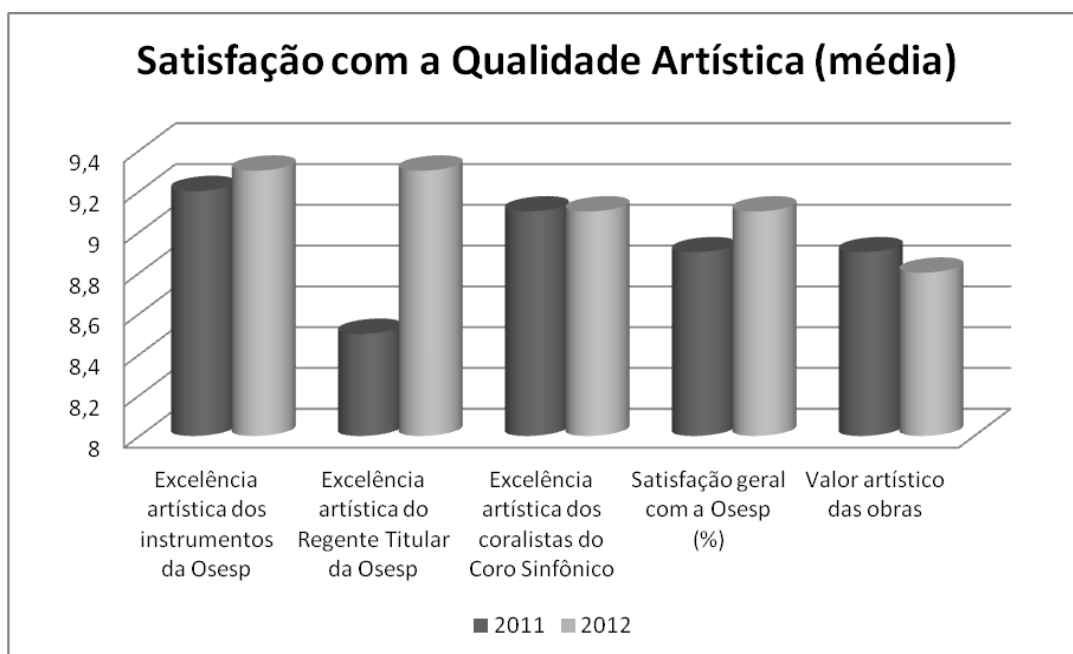


Gráfico 1: Qualidade dos serviços prestados

Fonte: Elaborado pelos autores com base na Pesquisa de Satisfação da Fundação OSESP, 2012.

### 5.3 Governança Corporativa

A Fundação conta com três Conselhos: de Administração (com eleições a cada quatro anos), Fiscal (eleições a cada dois anos) e Consultivo (eleições a cada dois anos). O primeiro é composto por Fernando Henrique Cardoso (Presidente); por Pedro Moreira Salles (Vice-

Presidente); e pelos conselheiros, Alberto Goldman, Darrin Coleman Milling, Fábio Colletti Barbosa, Horácio Lafer Piva, José Carlos Dias, Lilia Moritz Schwarcz, Manoel Corrêa do Lago, e Rubens Antonio Barbosa (formação a partir de Junho de 2011)<sup>2</sup>.

Segundo o artigo 8º do Estatuto da Fundação OSESP, o Conselho de Administração é o “órgão máximo de deliberação e orientação” da Fundação. Ele deve ser constituído de, no mínimo, por 10 membros e, no máximo, 20, sendo que:

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

Os conselhos têm papel importante na elaboração das políticas de desenvolvimento da organização, principalmente o Conselho de Administração, que dá acento também a funcionários. Os conselhos são soluções de governança que tencionam envolver todos os atores relevantes para o sucesso da organização.

#### **5.4 Dificuldades, vantagens e desvantagens da parceria via contrato de gestão.**

As entrevistas com os profissionais responsáveis pela Reforma do Estado nos revelaram um tom enfático na colocação dos argumentos em prol da criação do modelo OS. Seus depoimentos reiteraram a ideia da necessidade de criar organizações com a finalidade de aumentar a qualidade e a eficiência na prestação de serviços públicos. A transparência e a autonomia dessas organizações possibilitariam resultados superiores em desempenho, comparados com a administração pública direta ou indireta. Esta posição também é compartilhada pelo dirigente da Fundação OSESP, segundo o qual um dos motivos do surgimento da Fundação foi resolver problemas de gestão crônicos, tais como formas de contratação dos músicos erráticas e imperfeitas do ponto de vista legal. O Estado não tinha os instrumentos necessários para isso o que acabava ocorrendo de forma precária. Passando a OSESP a ser administrada por uma OS, a Fundação OSESP, a contratação de pessoal foi regularizada, uma vez que ela mesma contrata e gerencia seus empregados de acordo com as normas da CLT. O contrato de gestão estabelece limite com gasto de pessoal (máximo de

90% do valor do contrato). Com essa nova configuração o Estado deixa de se expor a um tremendo risco jurídico-legal e a Fundação passa a ter instrumentos adequados para contratação e gestão de recursos humanos tão especializados e específicos como é o caso dos músicos da Osesp. Com este exemplo, o dirigente da Fundação OSESP corrobora a ideia dos técnicos criadores do modelo segundo a qual o Estado deve se concentrar no que sabe fazer bem.

Há, no entanto, conteúdo que evidencia críticas ao modelo e aponta desvantagens em relação à administração pública tradicional. Com relação à autonomia, há depoimentos pessoais que revelaram que a relação entre as partes, mesmo que moderada por um contrato, sofre com mudanças no governo, tal como posse de novo governador ou mudança de secretário da cultura. Nestas ocasiões, podem ocorrer movimentos visando alterações nas metas, na agenda de apresentações e até mudanças de repertórios. Além disso, há os que consideram que estando a Fundação OSESP entre o Estado e o público que recebe o serviço final, pode-se considerar que há uma perda de transparência por meio da intermediação de um grupo de gestores que ascendeu aos cargos sem passar por concursos públicos. Para os adeptos desta perspectiva, o modelo das OS acarreta aumento da probabilidade de mau uso do recurso público. Os indicadores e as metas são estipulados pelos próprios prestadores de serviço e o fato de haver publicação no Diário Oficial não é suficiente para considerar que há o devido controle social. Adicionalmente, as críticas também versaram sobre as pesquisas de satisfação, sob o argumento de que estas são ferramentas que avaliam a satisfação do público com os concertos, mas não como gestão dos serviços em geral. Há, notoriamente, uma crítica à pretensa legitimidade do modelo OS como ente prestador de serviço público. O modo de controle social via contrato de gestão não são considerados suficientes, uma vez que deixa em suspenso a ideia de que quem define as metas e o próprio ator que deverá cumpri-las.

## **6 RESULTADOS EM TERMOS DE GERAÇÃO DE INOVAÇÃO SOCIAL**

A Fundação OSESP esta em momento de glória e reconhecimento internacional na cena cultural de música erudita. O modelo de gestão que a ampara, entretanto, esta imerso em paradoxos. De um lado estão aqueles que defendem que há aumento da eficiência e da transparência em relação à administração direta, via existência de controle de qualidade e produtividade com ênfase no resultado. O argumento é sustentado com o auxílio de análise de

indicadores de desempenho. Nesta perspectiva, o modelo promoveu um novo arranjo institucional e um novo aparato de gestão que reduziu riscos, principalmente trabalhistas.

Por outro lado, existe a visão de que as OS são prestadores de serviços para o Estado, mas sujeitas a intervenções do governo. Nesta perspectiva, considera-se que elas são formas do Estado fugir de suas responsabilidades. Corroboram com esta ideia os que consideram que a instalação do novo modelo em 2005 não teve nenhum impacto no desempenho artístico. Na verdade, o excelente nível alcançado deveu-se ao trabalho de uma liderança exigente, que selecionou profissionais de alta qualidade no Brasil e no exterior, provocando uma mudança no perfil da música erudita local. Deste modo, o modelo novo de gestão parece não ter feito diferença para a qualidade do trabalho artístico.

Ainda que alvo de críticas e polêmicas, a trajetória da OSESP a partir do momento que aderiu ao modelo OS evidencia mudanças que podem ser relacionadas ao conceito de inovação social, sobretudo nos níveis organizacional e institucional.

No nível organizacional, não se pode negar que o modelo permitiu o bom desempenho em partes da Fundação não tão visíveis para o público admirador da orquestra. Houve o trabalho de uma liderança marcante que elevou o nível artístico, mas o modelo de gestão adotado na mudança de 2005 selou a parceria entre os três setores e permitiu a conjunção de fatores que ampararam a excelência do trabalho artístico. Houve, portanto, uma notória melhoria na gestão em termos de rendimento, políticas de recursos humanos e mitigação de riscos trabalhistas e fiscais, favorecendo a excelência da atividade-fim. Pode-se, conseqüentemente, considerar que celebração do contrato de gestão foi um gerador de inovação social no nível organizacional, uma vez que permitiu a diminuição de riscos ligados à gestão do passivo trabalhista e demais relações jurídicas sem prejudicar a atividade fim. Isso, contudo, não é percebido por todos os atores sociais, mas apenas por aqueles que estão diretamente envolvidos com a gestão. Por vezes, músicos e cantores líricos são profissionais acostumados a trabalharem na informalidade. Desta forma, as entrevistas podem ter revelado que a regularização do passivo trabalhista não constituiu nenhum ganho para os artistas, mas no nível da gestão sabe-se da importância de assegurar à organização uma boa governança com todos os parceiros relevantes envolvidos.

Ainda tratando da inovação social no nível organizacional, a Fundação já trabalha com recursos advindos de várias fontes, inclusive voluntariado, mesmo que a quantidade de

recursos públicos seja superior aos outros tipos. Desde 2000, a OSESP desenvolve o serviço de Assinaturas que cresceu de 2.300 naquele ano para mais de 11.000 em 2011 (OSESP, 2011). Adicionalmente, cresceram também as captações via licenciamentos, venda de ingressos e de CDs, além da receita com aluguel do espaço e eventos. Para orquestras e organizações artísticas em geral, a capacidade de gerar recursos via múltiplas formas representa o amadurecimento da atividade fim e da gestão, ao tempo em que se consegue caminhar para um modelo de financiamento equilibrado e sustentável no médio e longo prazos. A captação de recursos requer desenvolvimento de capital de relações sociais tanto quanto de ferramentas de gestão. Em outras palavras, não basta repertório e performance espetacular se não houver formas de tornar este trabalho fonte de recursos com vistas a multiplicá-lo. A Fundação, neste aspecto apresenta grande competência de inovação social. Os recursos vêm de várias fontes, o que demonstra que a Fundação sabe conjugar recursos públicos, privados e voluntários.

Por outro lado, a inovação social no nível organizacional ainda requer avanços no que tange à transparência e ao aprimoramento dos indicadores de qualidade e produtividade, ou seja, deveriam ser encontrados indicadores que possam aferir o desempenho total da organização. De toda forma, a existência de indicadores só se legitima em um processo de negociação e só pode haver inovação social se este processo estiver livre de comportamento oportunista. Caso contrário, o modelo também serve a usos escusos e mau uso dos repasses de recursos públicos. O modelo OS, mesmo que construído com a preocupação de garantir autonomia e transparência, não exclui o poder de agência dos atores sociais que celebram o contrato. Os indicadores que servem de controle às secretarias de estado podem não ser suficientes para coibir malícia e desvios.

Por conclusão, podemos observar que a OSESP adotou um modelo organizacional que só funciona bem se houver harmonia entre os interesses das esferas pública, privada e sem fins lucrativos. O caso revela que o desempenho é notável, ainda mais considerando que se trata de música erudita em um país sem nenhuma tradição neste estilo. O modelo viabilizou um nexo de contatos entre públicos relevantes que levaram a OSESP a atingir o sucesso e a notabilidade internacional que lhe é conferido atualmente, além de cessar a exposição a riscos. No entanto, ainda que a ideia de base da constituição de uma organização sob o modelo OS seja a transparência e accountability, o poder de agência não está de todo coibido, uma vez que os critérios de escolha das organizações sem fins lucrativos que podem celebrar o contrato de gestão com o estado ainda é motivo de debate e objeto de questionamento quanto

à legitimidade e competência para a gestão de determinados equipamentos públicos. No caso da OSESP, a atuação dos 3 Conselhos, sua estrutura de governança e o trabalho de prestação de contas estão direcionados para manter a legitimidade pretendida com o processo de publicização, mas isto permanece um ponto de atenção para quaisquer outras iniciativas desta natureza. Não há como implantar novos modelos organizacionais na esfera pública sem a constante preocupação com o uso adequado e legítimo dos recursos e que estejam em conformidade com as políticas públicas, mesmo que geridos na lógica das organizações privadas.

## REFERÊNCIAS

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

AUCLAIR, René; LAMPRON, Christiane. Approche intégrée: une innovation dans la dispensation des services sociaux. **Service Social**, [S.I.], vol.36, n. 2/3, p.315-341, 1987.

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

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

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

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

COOPERRIDER, D.; PASMORE, W. Global Social Change: A New Agenda for Social Science? **Human Relations**, v.44, n.10, p. 1037-1055, 1991

CLOUTIER, Julie. **Qu'est-ce que l'innovation sociale?** Centre de Recherche sur les Innovations Sociales. Document de travail de l'interaxe, Montreal, 2003.

CRISES – CENTRE DE RESEARCH SUR LES INNOVATIONS SOCIALES. Document de travail de l'interaxe: **Qu'est-ce que l'innovation sociale?** Montreal, 2003. 55 p.

D'AMOURS, M. **Procès d'institutionnalisation de l'économie sociale au Québec**. Québec (Canada, Province): Co-publication CRISES/LAREPPS, 2000.

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

GORDON, R. **Les entrepreneurs, l'entreprise et les fondements sociaux de l'innovation**. Sociologie du Travail, Paris, vol. 31, n.1, 1989

JUSBRASIL. **Decreto nº 44.553**, de 19 de fevereiro de 1965 de São Paulo. JusBrasil Legislação. Disponível em: < <http://www.jusbrasil.com.br/legislacao/224045/decreto-44553-65-sao-paulo-sp>>. Acesso em: 29 de janeiro de 2011.

LALLEMAND, D. **Les défis de l'innovation sociale**. Issy-les-Moulineaux: ESF Editeur, 2001

LÉVESQUE, B. Les entreprises d'économie sociale, plus porteuses d'innovations sociales que les autres? In: **COLLOQUE DU CQRS AU CONGRES DE L'ACFAS**, 2001, Montreal, Cahiers du CRISES, v. 0205, 2002.

MARGOLIS, J.D.; WALSH, J.P. – Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business. **Administration Science Quarterly**, Vol. 48, N o. 2 (Jun, 2003), pp. 268-305

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

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

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

QUÉBEC (Canada). **Conseil de la Science et de la Technologie. Innovation Sociale et Innovation Technologique**: l'apport de la recherche en sciences sociales et humaines. Sainte-Foy (Québec), 2000. 82p. Disponível em: <<http://www.cst.gouv.qc.ca>>. Acesso em 12 jun. 2004

RODRIGUES, A. Modelos de Gestão e Inovação Social em Organizações Sem Fins Lucrativos: Divergências e Convergências entre Nonprofit Sector e Economia Social In: **Revista Organização e Sociedade**. vol. 14, n. 43 , out/dez/2007, previsto para maio de 2008

RELATÓRIO ANUAL DE COMPROMISSO SOCIAL. Fundação OESP, 2008. p. 45 e 58.



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

## NOTAS FINAIS

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

<sup>2</sup> Houve eleições em junho de 2011, com a entrada, no Conselho de Administração, do ex-governador de São Paulo Alberto Goldman, além de nomes como Fábio Barbosa, José Carlos Dias e Lilia Schwarcz, e a saída de Luiz Schwarcz, Pécio Arida, José Ermírio de Moraes Neto e Celso Lafer. No Conselho Fiscal, não houve mudanças e, no Consultivo, ninguém saiu, apenas entraram Stefano Bridelli e Luiz Schwarcz. O Presidente do Conselho, Fernando Henrique Cardoso, renovou o mandato e permanecerá neste cargo até meados de 2013. A divulgação dos nomes ocorreu apenas no início de agosto (Fonte: Veja Online, 05 de agosto de 2011, por Lauro Jardim).