

# Gestão de políticas de cultura e qualidade da democracia: São Paulo, 10 anos de um modelo ainda em construção

José Veríssimo Romão Netto

*Universidade de São Paulo (USP) / Núcleo de Pesquisa em Políticas Públicas (NUPPs)*  
São Paulo / SP – Brasil

Organizações sociais vêm assumindo papel crescente na gestão das políticas públicas de cultura no governo do estado de São Paulo. Fundado na escola da chamada “nova gestão pública”, pode-se afirmar que esse modelo de gestão traria mais qualidade para a democracia a partir das reformas das organizações administrativas do estado. À luz da teoria da qualidade da democracia, o artigo analisa a implementação do modelo no estado, utilizando-se de dados descritivos dos recursos aportados e dos contratos de gestão estabelecidos pelo governo com a sociedade civil. Conclui-se que, a despeito do elevado esforço na implementação do modelo, ainda não se pode notar um padrão de gestão a partir das organizações sociais de cultura e sua relação com o Estado, bem como se sugerem outras dimensões investigativas para estabelecimento de agenda de pesquisa.

**Palavras-chave:** qualidade da democracia; nova gestão pública; organizações sociais de cultura; gestão de políticas públicas de cultura; reforma do estado.

## **Gestión de las políticas culturales y la calidad de la democracia: São Paulo, 10 años de un modelo en construcción**

Las organizaciones sociales han asumido un papel cada vez mayor en la gestión de las políticas públicas de cultura en el gobierno del estado de São Paulo. Fundado en la escuela llamada “nueva gestión pública”, podemos afirmar que este modelo de gestión traería más calidad a la democracia a partir de las reformas administrativas de las organizaciones estatales. A la luz de la teoría de la calidad de la democracia, el artículo analiza la implementación del modelo en el estado, utilizándose de datos descriptivos de los recursos disponibles y de gestión de contratos establecidos por el gobierno con la sociedad civil. Llegamos a la conclusión de que a pesar del alto esfuerzo en la implementación del modelo, sin embargo, no se puede observar un patrón de gestión de las organizaciones sociales de

cultura y su relación con el Estado, así como se sugieren otras dimensiones para establecer una agenda de investigación.

**PALABRAS CLAVE:** calidad de la democracia; nueva gestión pública; organización social de cultura; gestión de políticas públicas de cultura; reforma del estado.

**Management of cultural policies and quality of democracy: São Paulo, 10 years of a model still under construction**

Social organizations have assumed a growing role in the management of public policies of culture in the state of São Paulo. Founded in the “new public management” school, one can affirm that this model of management would bring more quality to democracy from the administrative reforms of public organizations. In the light of the theory of the quality of democracy, the article analyzes the model’s implementation in the state, using the descriptive data of the resources provided and of the contracts of management established between the government and civil society organizations. We conclude that, despite the high effort in the implementation of the model, one cannot notice a pattern of management from social organizations of culture in its relationship with the state, as well as suggest other investigative dimensions to establish the research agenda.

**KEYWORDS:** quality of democracy; new public management; social organizations of culture; public policy management of culture; state reform.

## 1. Introdução\*<sup>1</sup>

O artigo analisa de maneira exploratória a implementação do modelo de gestão por contratualização de resultados estabelecido pelo governo do estado de São Paulo para a área das políticas públicas de cultura a partir do ano de 2004, associando as reflexões da escola da qualidade da democracia às teses da chamada “nova gestão pública”.

Estudiosos da qualidade da democracia, tradicionalmente ocupados com as questões do Primado da Lei (Rule of Law) e suas aplicações institucionais, focam a avaliação sobre transições democráticas e as características de democracias ao redor do globo, considerando que uma democracia qualificada é aquela que provê a seus cidadãos um elevado grau de liberdade, igualdade política e controle popular sobre as políticas públicas e os formadores de opinião por meio de instituições legítimas e estáveis (Diamond e Morlino, 2005; Moisés e Meneguello, 2013).

A chamada “nova gestão pública”, ao entrar em debate e implementação no Brasil, fundamentalmente durante o primeiro mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso, propugnou que reformas das instituições administrativas do Estado poderiam, para além de racionalizar a administração pública, qualificar a democracia em diversos aspectos formais e de controle social (Bresser-Pereira, 2009; Romão Netto, 2010, 2014).

---

\* Este artigo é resultado preliminar de pesquisas financiadas pela PRP-USP e Fapesp.

O presente artigo assume a hipótese normativa de que um desenho de gestão coerente e sistematizado das políticas públicas pode contribuir para a estabilidade das instituições democráticas, uma vez que racionaliza o fluxo de recursos, facilita a prestação de contas, a responsabilização dos gestores e a participação civil nos assuntos da gestão da coisa pública.

Para investigar a coerência e sistematicidade da implementação do modelo de gestão das políticas de cultura do estado de São Paulo, buscaram-se informações gerenciais e orçamentárias disponibilizadas pelo governo do estado, especificamente nos sítios eletrônicos das secretarias de Cultura, das Organizações Sociais de Cultura e do *Diário Oficial do Estado de São Paulo* para os anos de 2004 a 2014. Trata-se de informações descritivas que foram agregadas e associadas discricionariamente para que se respondessem questões iniciais acerca do modelo, especificamente se houve alguma racionalidade inerente ao estabelecimento dos Contratos de Gestão estabelecidos com as OSC entre 2004 e 2014, como critérios de distribuição de recursos entre as áreas de políticas favorecidas; coerência entre áreas de políticas diversas e OSC específicas; quantidade de políticas geridas e quantidade de CG estabelecidos. O artigo também intenta propor temas que suscitem a consolidação de uma agenda de pesquisa que associe a qualificação da democracia à gestão de políticas públicas e suas ferramentas administrativas.

## 2. Qualidade da democracia

A participação popular e a competição política são elementos fundamentais das democracias contemporâneas (Dahl, 1971), mas não são suficientes para garantir outros princípios democráticos como o Primado da Lei (Rule of Law), o acesso universal a direitos civis, políticos, sociais e econômicos, igualdade econômica e social, e a necessária fiscalização e controle de quem exerce o poder (Diamond e Morlino, 2005; Rose e Shin, 2001; Schedler e Sarsfield, 2004; Hagopian, 2005; Moisés, 2010; O'Donnell, 2013).

Diversos pesquisadores têm demonstrado que países com instituições democráticas recentes e padrões diversos de cultura política apresentam um paradoxo do ponto de vista democrático: a despeito de a maioria da população apoiar o regime democrático como melhor forma de governo, a avaliação do público acerca do funcionamento de algumas das instituições democráticas tem sido crescentemente negativa e marcada por cinismo, desconfiança política e emergência de modos não convencionais de participação política (Norris, 1999; Dalton, 2002; Morlino, 2010; Moisés, 2010).

O fenômeno não implica, necessariamente, rejeição à democracia como regime (Offe, 1999; Warren, 1999), mas supõe-se possa corroer paulatina e progressivamente a percepção do público de que a democracia é a melhor forma de governo para que os cidadãos enfrentem e resolvam seus problemas de ação coletiva (Booth e Seligson, 2006; Morlino, 2010; Moisés, 2010; Moisés e Menguello, 2013). A discussão não trata da existência ou não de democracias em alguns países, mas de discutir a qualidade de suas democracias, associando, por um lado, o fenômeno de desconfiança política generalizada (e uma possível consequência de que isso leve a um desengajamento político geral) e, por outro, o de descontentamento com instituições democráticas específicas (Diamond e Morlino, 2005; Moisés, 2010; Moisés e Meneguello, 2013).

Os pesquisadores da qualidade da democracia buscam compreender qual o modelo que equaciona e garante por um lado os princípios democráticos como liberdade, igualdade, propriedade privada e segurança, e por outro lado abone procedimentos e resultados práticos das experiências democráticas, buscando-se analisar a vigência, garantia e expansão do princípio democrático do Primado da Lei (Rule of Law) em suas manifestações como a participação popular, a representação política e a competição eleitoral. Outra leitura possível é que tais princípios e procedimentos cumprem seus objetivos somente se apropriados à consecução de políticas públicas que assegurem a ampliação dos direitos de cidadania a toda a comunidade política, atendendo às expectativas dos eleitores, desenvolvidas na prática do processo democrático. Uma democracia de qualidade assegura que princípios e procedimentos democráticos coadunem-se para produzir impacto na qualidade da vida das pessoas e em suas escolhas (O'Donnell, Cullell e Iazzetta, 2004; Lijphart, 1999).

No centro dessa ocupação reflexiva coloca-se o foco da análise na associação entre dois fenômenos, a responsividade (*responsiveness*) e a responsabilização (*accountability*) dos governantes e agentes públicos. A primeira pode ser compreendida como a capacidade dos governantes em identificar e responder às demandas e anseios dos cidadãos. Já o conceito de responsabilização diz respeito aos procedimentos e mecanismos por intermédio dos quais eleitores e sociedade responsabilizam e controlam a conduta dos que detêm o poder.

Do ponto de vista analítico, ambos os conceitos estão conexos, uma vez que a responsividade abarca a percepção dos governantes sobre as vontades e expectativas dos cidadãos, e a responsabilização organiza a avaliação pública sobre a ação dos governos em termos de quantificar se sua ação política em relação aos pleitos dos cidadãos atendeu ou não os interesses dos eleitores. Essa relação é que torna efetiva a conexão entre as preferências formadas entre o eleitorado e a maneira como as instituições políticas operam para incluí-las no sistema político a partir da implementação de políticas públicas compatíveis.

Nesse sentido, é possível que se descrevam e analisem os serviços públicos garantidos pelos diversos órgãos governamentais a cidadãos tomados individualmente e a grupos organizados na sociedade, bem como se meçam os bens simbólicos que instituem, robustecem e reproduzem um sentido de apoio dos cidadãos para com o sistema democrático (Eulau e Karpis, 1977; Powell Jr., 2005; Morlino, 2010). Também se torna possível a investigação das percepções dos governantes eleitos, agentes fiduciários do Estado e representantes legislativos acerca da maneira como percebem essa relação; ou seja, como julgam que o resultado de suas ações políticas e administrativas refletem a articulação exposta pela conexão entre a maneira como percebem as vontades e expectativas dos cidadãos (responsividade) e a responsabilização que os cidadãos associam à sua ação política quando a cotejam com seus anseios originais.

### **3. Democracia e nova gestão pública**

Buscando a estabilidade do regime democrático recém-reconquistado no Brasil, a década de 1990 tornou acentuada a ideia de uma “Reforma do Estado”, com intenções de mudanças eco-

nômicas, fiscais, políticas e gerenciais, e entre seus objetivos estavam a qualificação de carreiras e de gestores públicos, bem como uma operação eficiente da máquina pública. Fundadas nas assunções da “nova gestão pública”, diversas estratégias foram levadas a termo, como a criação de novas carreiras de servidores públicos; a privatização das atividades econômicas que poderiam ser racionalizadas pelo mercado (telefonía, por exemplo); a instituição de agências reguladoras; e o planejamento e financiamento públicos de serviços sociais e científicos não exclusivos do Estado via publicização desses serviços, que passariam a ter suas metas contratualizadas com a sociedade civil (Bresser-Pereira, 1998, 2009).<sup>2</sup>

O arauto desse debate no Brasil foi Bresser-Pereira, especialmente durante seus anos como ministro do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (1995-98). Em sua produção há uma forte associação entre qualificação da democracia e reforma administrativa do Estado (Bresser-Pereira, 2009; Romão Netto, 2010, 2014), sendo central em seu argumento o conceito de democracia participativa. “(...) a natureza dos novos regimes democráticos e o âmbito dos direitos dos cidadãos estão sendo moldados pela ‘política de responsabilização social’, ou seja, de controle social, na qual as associações cívicas, as ONGs e os movimentos sociais desempenham papel central” (Bresser-Pereira, 2009:192).<sup>3</sup>

Chamado por Bresser-Pereira de “público não estatal”, esse espaço civil seria fundamental para desfazer a dicotomia entre Estado e mercado instalada com a crise do estado de bem-estar social que levou à ideia de que a única alternativa à propriedade estatal seria a privada, e o único mecanismo democrático possível seria o procedimental e elitista. Diz o autor que “na verdade, a forma pública não estatal de propriedade é uma alternativa cada vez mais significativa, não só porque as organizações públicas não estatais de serviço prestam serviços sociais e científicos, mas especialmente porque as organizações de controle social tornam responsáveis os funcionários governamentais e mais representativa a democracia participativa” (Bresser-Pereira, 2009:197).

Ao analisar estudo de Grau, Bresser apresenta sua estratégia para contribuir no definitivo estabelecimento de um “Estado liberal-social e republicano”, que seria a transmissão de poder por intermédio da descentralização política, que poderia corroborar tipos distintos de participação política ou uso de mecanismos de controle social cuja diferença reside no fato de sua formalização, sendo modelos mais fortemente institucionalizados os mais efetivos no sentido de fomentar a participação popular.<sup>4</sup> Assim, “independentemente da formalização dos modelos de controle social, sempre que o Estado decide institucionalizar o controle social, a efetividade dessa política depende da efetividade do próprio Estado: por definição, se o Estado é frágil, o controle social também o será” (Grau, 2000 apud Bresser-Pereira, 2009:201). E completa Bresser-Pereira (2009:202) que,

---

<sup>2</sup> Publicização: trata-se da produção não lucrativa de bens e serviços públicos não exclusivos do Estado. Dá-se via reconhecimento, pelo Estado, de associações civis sem fins lucrativos como organizações sociais, cujas atividades e metas são regidas via contrato de gestão.

<sup>3</sup> Para essa definição Bresser-Pereira se utiliza de conceitos de Catalina Smulovitz e Henrique Peruzzotti.

<sup>4</sup> Para o estudo, ver Grau (2000).

quando os governos não usam as organizações da sociedade civil como ferramenta de controle da administração, como aconteceu no Brasil — no orçamento participativo de Porto Alegre, ou na participação dos pais na direção de escolas públicas, em Minas Gerais —, a capacidade das comunidades de se organizarem é limitada. Quando os governos as usam, temos sinais de reforma da gestão pública.

A estratégia para implementação desse “Estado social-liberal e republicano” seria uma reforma administrativa que se daria a partir do aparelho do Estado, composto por um fortalecido *núcleo estratégico* com função de definir as leis e as políticas públicas e cobrar seu cumprimento, fundamentalmente ao estabelecer e determinar limites entre *i) atividades exclusivas do Estado* — setores nos quais são prestados serviços exclusivos de Estado por meio de seu poder extroverso (o poder de regulamentar, fiscalizar e fomentar); *ii) serviços não exclusivos do Estado* — nos quais o Estado atua simultaneamente com outras organizações públicas não estatais e privadas, as quais não possuem poder de Estado e cujos serviços envolvem direitos humanos fundamentais, como os da educação e da saúde, ou porque possuem economias externas relevantes, na medida em que produzem ganhos que não podem ser apropriados por esses serviços por intermédio do mercado e que não podem ser transformados em lucro, espalhando-se para o resto da sociedade, como as universidades, os hospitais, os centros de pesquisa e os museus; e *iii) a produção de bens e serviços para o mercado* — corresponde à área de atuação das empresas, caracterizada pelas atividades econômicas voltadas para o lucro e que ainda permanecem no aparelho de Estado, como o setor de infraestrutura.

Dessa maneira, o Estado e seu aparato organizacional e administrativo tornar-se-iam responsáveis tanto pela organização da ação coletiva dos cidadãos — por intermédio da constituição nacional e por meio de outras instituições legais ou jurídicas — quanto pela própria estimulação da regulação econômica que gera o desenvolvimento econômico da sociedade. Ou seja, por intermédio das instituições administrativas poderiam ser alcançados resultados sociais, bem como se poderiam atingir objetivos políticos fundamentais para as sociedades modernas, como a ordem pública, a liberdade, o bem-estar e a justiça.

A reforma administrativa qualificaria o “bom Estado”, que: *i)* por intermédio de suas instituições políticas e econômicas promoveria o desenvolvimento social; *ii)* pelo funcionamento das instituições democráticas permitiria a escolha de governantes representativos e responsabilizados (*accountable*); *iii)* cujas instituições impediriam a captura do patrimônio público por agentes privados; e *iv)* compor-se-ia de uma organização eficiente e efetiva “dota-da de capacidade e força para conduzir a ação coletiva” (Bresser-Pereira, 2009).

É clara a possível aproximação das teorias da qualidade da democracia e a tradução bresseriana das assunções da nova gestão pública: *i)* a NGP poderia elevar o *accountability* das atividades públicas e a responsividade dos agentes públicos; *ii)* selecionaria servidores públicos que portariam os valores republicanos; *iii)* a sociedade civil exerceria importante papel executivo e regulador ao executar políticas públicas; *iv)* o modelo favoreceria a política como mecanismo de regulação, ao invés do mercado, tendo o público por objetivo ao invés da

exclusiva eficiência; v) a administração pública seria regida pelo Primado da Lei, reforçando valores republicanos por intermédio de suas atividades administrativas.<sup>5</sup>

Pensando-se especificamente sobre o Brasil, nota-se que o país tem conhecido expressivos avanços na consolidação de seu regime democrático, na organização das contas públicas, uma estabilidade econômica e uma melhora da condição social e econômica de diversos estratos sociais. Mas a desigualdade na sociedade brasileira ainda se faz notar, fundamentalmente, ao se observar o limitado acesso da maioria dos cidadãos a serviços públicos fundamentais — como saúde, educação, habitação, segurança e infraestrutura.

As políticas de cultura são mais difíceis de serem caracterizadas: seja porque os investimentos públicos no setor têm sido bastante limitados (os investimentos em cultura seguem sendo, mesmo nos governos democráticos, inferiores a 0,5% do orçamento da União), seja porque o acúmulo de conhecimento produzido na área é insuficiente, seja também porque se sabe pouco sobre a efetividade das políticas que vêm sendo adotadas nas três últimas décadas no país. E se esse é o quadro em plano nacional, nas esferas estadual e municipal sabe-se menos ainda e pouco se tem pesquisado a respeito da gestão das políticas públicas de cultura levadas a termo pelos governos democráticos, a despeito da importância que lhe é atribuída pelos programas dos diferentes partidos políticos e pela literatura acadêmica (Moisés, Sosnowski e Schwartz, 2001; Brasil, 2007; Barbalho et al., 2011).

#### **4. Políticas de cultura no Brasil: entre paradigmas e observações**

As políticas públicas de cultura não recebem, usualmente, o tratamento sistemático e contínuo que é dado a outras áreas. Todavia, percebem-se esforços ao longo do século XX e início do XXI como a institucionalização de órgãos estatais de cultura entre os anos 1930 e 1960; a criação do Ministério da Cultura (MinC) e da Lei Sarney nos anos 1980; a modernização de diversos mecanismos de financiamento a exemplo das Leis Rouanet (8.313/1991) e do Audiovisual (8.685/1993) em meados dos anos 1990; o crescimento dos investimentos do Estado na área e o fortalecimento de canais de manifestações culturais de minorias no início dos 2000; e a recente aprovação junto ao Congresso Nacional da Emenda Constitucional nº 71, que cria o Sistema Nacional de Cultura, prevendo, entre outras coisas, a necessidade de existência de fundos públicos e mecanismos de participação popular para a gestão das políticas de cultura nos entes federativos que optarem pelo modelo (Miceli, 1984; Moisés e Botelho, 1997:34; Brasil, 2007; Rubim, 2007; Coelho, 2008; Botelho, 2011; Barbalho et al., 2011).<sup>6</sup> O SNC tem o desafio de organizar uma área de políticas em uma sociedade marcada por grande

---

<sup>5</sup> Sobre valor público e governança, ver Bryson et al. (2014).

<sup>6</sup> Foi encaminhado em julho de 2014 para sanção presidencial o PL 757/2011, que “Institui o Cultura Viva — Programa Nacional de Cultura, Educação e Cidadania, estabelece normas para seu funcionamento, e dá outras providências. Disponível em: <[www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=495171](http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=495171)>. Acesso em: 9 jul. 2014.



diversidade cultural e em permanente fluxo de transformações e cujos processos de construção de identidades têm papel muito importante para os esforços de ampliação da liberdade e da igualdade que caracterizam os avanços da democracia no país (Weffort e Souza, 1998; Brasil, 2007; Coelho, 2008; Calabre, 2011; Barbalho et al., 2011).

Essa diversidade cultural vem sendo descrita e compreendida de diversas maneiras. Ao cotejar diferentes percepções de “cultura” no país, Isaura Botelho (2001) distingue a cultura no plano cotidiano daquela que se percebe em circuito organizado, categorizando essas duas dimensões de cultura de “antropológica” e “sociológica”. Na primeira dimensão, a cultura é produzida por intermédio da interação social dos indivíduos, elaborando e configurando modos de pensar e sentir, construindo valores, manejando identidades e diferenças e estabelecendo suas rotinas. Já a dimensão sociológica refere-se a um conjunto diversificado entre demandas profissionais, institucionais, políticas e econômicas que, para ocorrerem, dependem de instituições que estimulem a produção, a circulação e o consumo de bens simbólicos.

Assim, políticas culturais, tomadas isoladamente, não conseguem atingir o plano cotidiano, e as políticas de cultura no Brasil não têm obtido articulação entre as esferas necessárias para que seus resultados sejam efetivos na área. Ao comparar as políticas culturais brasileiras com as de países como Estados Unidos e França, Botelho afirma que no Brasil não há dois tipos de investimentos fundamentais para a efetividade das políticas na área. O primeiro deles, que a autora chama de “estratégia do ponto de vista da demanda”, de responsabilidade dos próprios interessados nas políticas, emana da organização e atuação efetivas da sociedade, por intermédio das quais a prática da cidadania impulsiona a presença dos poderes públicos como resposta a questões concretas. Já o segundo investimento, que se refere àquele definido na área de cultura dentro do aparato governamental, não possui uma delimitação clara de seu universo de atuação.

Como se percebe, a demarcação conceitual do que sejam políticas culturais não é evidente por si só, uma vez que não se trata de demandas lineares ou problemas objetivos que se impõem de maneira “natural”, delineando de maneira clara suas fronteiras com outras políticas como educação, comunicação, políticas urbanas, assistência social etc. Por isso, é necessário evidenciar essas características das políticas culturais, sobretudo, a dificuldade de se encontrar definições claras para a categoria “cultura”, bem como uma referência de quais sejam as delimitações percebidas como necessárias para as políticas públicas da área.<sup>7</sup>

Objetivos e crenças sobre o setor convivem no espaço público, delimitados por tênues linhas que constituem o campo semântico da categoria “cultura”, mas que ainda são insuficientes para unificar e articular programas coerentes de intervenção e gestão cultural, tendo por resultado das ações governamentais conjuntos de ações fragmentárias e, por vezes, contraditórias (Brasil, 2007). Mesmo com esse cenário, as políticas culturais têm papel relevante em áreas fundamentais como a preservação da memória da nação, a formação e difusão artísticas, bem como na economia.

---

<sup>7</sup> É preciso observar, no entanto, que essas características não têm sido empecilho para que se processem questões pertinentes aos diferentes sentidos correntes e também não têm obstado a formulação e implementação de ações governamentais na área.



Em estudo recente do próprio MinC e do Ipea (Brasil, 2007:v. 2, p. 159), observa-se que

se as políticas culturais, em grandes linhas, podem ser vistas em um quadro de longo prazo, de caráter incremental, isto é, de acúmulos nos processos de construção institucional, com a invenção, a presença e a retomada recorrente dos mesmos temas, também é certo que os diferentes períodos históricos enfrentam seus problemas com perspectivas diferenciadas.<sup>8</sup>

Também há paradigmas diversos quando se reflete sobre como devem ser geridas as políticas de cultura no país. De maneira generalista, é possível que se identifiquem modelos de gestão das políticas de cultura dos tipos: *i*) direto, no qual o Estado desenvolve e implementa diretamente a política, por intermédio de servidores públicos (caso de alguns museus, orquestras, teatros etc.); *ii*) indireto, modelo pelo qual a política é desenvolvida por intermédio de empresas públicas, por instituições fundacionais ou autárquicas (como exemplos temos as políticas nacionais de incentivo às artes executadas pela Fundação Nacional da Arte, Funarte); *iii*) por renúncia fiscal, estratégia pela qual o Estado abre mão de parcela de sua arrecadação para particulares executarem atividades artísticas (como o caso das Leis de incentivo à cultura, como a Rouanet e a do Audiovisual); *iv*) por intermédio de contratualização ou parcerização de resultados, modelo pelo qual o Estado estabelece convênios, contratos de gestão, e termos de compromisso com o chamado terceiro setor — ONGs ou Fundações privadas de direito público qualificadas como Organizações Sociais ou Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (Oliveira e Romão, 2006) —, caso do Programa Cultura Viva, que organiza os chamados Pontos de Cultura em todo o país (Silva e Ziviani, 2011; Rennó, 2011; Silva, 2013).

## 5. Notas preliminares sobre a gestão das políticas de cultura em São Paulo

Os dados apresentados a seguir são exploratórios e tratam de uma primeira aproximação analítica ao modelo de gestão por contratualização implantado em São Paulo em 1998, pelo qual associações jurídicas como fundações ou organizações sem fins lucrativos foram qualificadas pelo estado como Organizações Sociais para executar políticas públicas. Essas Organizações Sociais operam com recursos públicos, e sua relação com o Estado é por meio de um contrato, o chamado Contrato de Gestão (CG) (Costin, 2005; Oliveira e Romão, 2006; Oliveira, 2009; Oliveira et al., 2011; Fiore, 2011; Matta, 2013; Bittencourt, 2014).<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> O mesmo estudo demonstra empiricamente que apenas 53 do total de municípios brasileiros possuem os equipamentos culturais tradicionais, de audiovisual e de comunicação social (bibliotecas, museus, teatros, bandas musicais, orquestras, cinemas, rádios AM e FM, TV e internet), todos esses casos correspondendo apenas a capitais de estados ou regiões metropolitanas, enquanto 152 municípios não possuem nenhum desses equipamentos.

<sup>9</sup> A Lei Federal nº 9.637/1998 regula o modelo para a União; já a regulação do modelo no estado de São Paulo dá-

Em São Paulo, a gestão das políticas de cultura por intermédio da parcerização com a sociedade civil e contratualização de resultados de gestão se inicia em 2004, com o início da gestão Cláudia Costin à frente da pasta da Secretaria de Estado da Cultura (2003-05). Em artigo sobre as Organizações Sociais de Cultura (OSC) de São Paulo, Costin (2005:114) defende que o modelo tem o potencial de trazer racionalidade administrativa para a gestão das políticas públicas de cultura, podendo ser alternativa às “amarras burocráticas próprias de órgãos da administração direta” e que se tornam um “problema grave quando se lida com atividades que requerem criatividade, flexibilidade e agilidade próprias de atividades artísticas”. O exemplo dado pela autora é o da Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo (Osesp) e do Projeto Guri (oficinas de música para crianças e jovens em situação de risco social), que, segundo a autora, tiveram seus negócios finalísticos aprimorados com a implementação do modelo de gestão a partir das OSC.

O que se alega é que a contratualização tem sido responsável por restringir despesas com pessoal e por estabelecer critérios para a gestão da dívida pública. Também tem auxiliado com o ajuste do sistema de recrutamento de pessoal na área das políticas públicas de cultura, notadamente com a qualificada contratação de profissionais como músicos para a Orquestra Sinfônica de São Paulo, gerida pela OSC Fundação Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo (Costin, 2005). Todavia, não há estudos conclusivos sobre a utilização dessas OSC como mecanismos de gestão pública em São Paulo. Ainda não se investigou se sua contratualização teve impacto sobre a efetividade das políticas públicas de cultura, ou se ampliou a oferta desses serviços, se elevou a responsividade dos gestores públicos ou se aumentou os mecanismos de responsabilização sobre eles. Tampouco se sabe se houve impacto qualitativo nos valores democráticos dos atores civis envolvidos na gestão dessas políticas a partir dos Contratos de Gestão estabelecidos entre o governo do estado e as OSC.

A tabela seguinte demonstra quantas e quais são as OSC que estabeleceram Contrato de Gestão com o estado de São Paulo na área da cultura, indicando o ano da qualificação da associação civil como Organização Social pelo governo, seu nome, qual sua área principal de atuação, a quantidade de equipamentos geridos e a unidade gestora do Contrato na Secretaria de Cultura. Como se pode observar, o impulso inicial foi dado na gestão Cláudia Costin a partir de 2004, e durante o governo Geraldo Alckmin (2003-06) qualificaram-se 12 OSC gerindo 50 equipamentos e/ou programas culturais do estado de São Paulo. Com a gestão João Sayad (2007-10) e Andrea Matarazzo (2010-12) na Pasta da Cultura, durante os governos José Serra (2007-10) e início do governo Geraldo Alckmin (2011-14), seguiu-se o impulso de contratualização na área das políticas de cultura em São Paulo, e mais 13 OSC foram qualificadas, e a elas entregues a gestão de mais 27 equipamentos ou programas culturais. O atual secretário Marcelo Mattos Araújo (desde 2012) não qualificou, por hora, nem uma OSC.

---

se pela Lei nº 846/1998. Vale ressaltar que as diversas legislações que regulam a matéria são concorrentes, ou seja, não há relação vinculante entre elas. Dessa maneira, cada ente federativo pode regular a matéria de acordo com processo legislativo próprio e autônomo.

Tabela 1  
**Data de qualificação das OSC, nome da instituição, área de atividade e número de equipamentos geridos por OSC de acordo com assinatura do primeiro contrato de gestão<sup>10</sup>**

N	Ano	OSC	Área	Equipamentos/ Projetos	Unidade Responsável
1	2004	Associação Paulista dos Amigos da Arte	Artes Performáticas	5	DPC
2	2004	Associação dos Amigos do Projeto Guri	Música	1	DPC
3	2005	Associação dos Amigos das Oficinas Culturais do Estado de São Paulo	Diversas	29	DPC
4	2005	Abaçaí Cultura e Arte – Organização Social de Cultura	Diversas	6	Darc
5	2005	Associação Pinacoteca Arte e Cultura	Museus	1	DPM
6	2005	Associação dos Amigos do Conservatório de Tatuí	Artes Performáticas	1	Dach
7	2005	Fundação Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo	Música	2	Dach
8	2005	Associação dos Amigos do Centro de Estudos Musicais Tom Jobim	Música	1	DCP
9	2005	Associação de Amigos do Memorial do Imigrante	Museus	1	DPM
10	2006	Associação Amigos do Museu da Casa Brasileira	Museus	1	Dema
11	2006	Associação dos Amigos do Museu da Imagem e do Som	Museus	1	Dema
12	2006	Associação dos Amigos do Paço das Artes Francisco Matarazzo Sobrinho	Museus	1	Dema
13	2007	Associação Museu de Arte Sacra de São Paulo	Museus	1	UPPM
14	2007	Catavento Cultural e Educacional	Museus	1	UPPM
15	2008	A Casa – Museu de Artes e Artefatos Brasileiros	Museus	1	UPPM
16	2008	Instituto da Arte do Futebol Brasileiro	Museus	1	UPPM
17	2008	Associação Cultural de Amigos do Museu Casa de Portinari	Museus	7	UPPM
18	2008	Associação dos Amigos do Museu do Café	Museus	1	UPPM
19	2008	Associação dos Amigos da Casa das Rosas, da Língua e da Literatura – Poiesis	Diversas	3	UPPM
20	2008	Associação Santa Marcelina	Música	2	UFC
21	2009	Associação Museu Afro Brasil	Museus	1	UPPM
22	2009	Associação Pró-Dança	Artes Performáticas	1	UFDPC
23	2010	Associação dos Artistas Amigos da Praça	Artes Performáticas	1	UFC
24	2010	SP Leituras – Associação Paulista de Bibliotecas e Leitura	Literatura	1	UBL
25	2011	Instituto Pensarte	Música	6	UFDPC

Fontes: Doesp e sítio virtual da SEC, de acordo com anexo 1.

<sup>10</sup> Como se nota, as siglas dos departamentos da Secretaria de Estado da Cultura de São Paulo modificaram-se ao longo dos anos. Isso se deveu a uma reestruturação administrativa da Secretaria, que pode ser vista no Decreto nº 50.941/2006.

A estratégia da quantidade de equipamentos geridos por Contrato de Gestão não é clara entre as áreas, notando-se que as áreas de música e museus se destacam pela economia nessa relação, gerindo poucos equipamentos ou programas por Contrato de Gestão. A única área com centralidade de gestão dos Contratos na Secretaria é a de museus, sempre geridos pelo antigo Departamento de Museus e Arquivos (Dema) ou pela atual Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico (UPPM), estando as outras atividades dispersas entre duas áreas, a de formação cultural (antigo Departamento de Artes e Ciências Humanas, atual Unidade de Formação Cultural) e de fruição cultural (antigo Departamento de Atividades Regionais da Cultura, atual Unidade de Formação e Difusão da Produção Cultural). As áreas de museus e música demonstram-se políticas historicamente mais coesas do ponto de vista da dispersão de seus equipamentos entre as OSC quando comparadas a atividades como diversas e artes performáticas. Atividades mais novas, que foram implementadas após a reestruturação da Secretaria de Estado da Cultura (SEC), como gerenciamento de bibliotecas e do corpo estadual de dança, também demonstram consistência, no sentido de não terem atividades correlatas dispersas entre diversas OSC.

As 25 OSC que estabeleceram Contratos de Gestão com o governo de São Paulo entre 2004 e 2014<sup>11</sup> vêm sendo responsáveis, no período e somadas as renovações contratuais com as diversas OSC, pela gestão e execução orçamentária de R\$ 3.762.010.044,31.<sup>12</sup>

Na tabela 2 descrevem-se os primeiros CG assinados com as OSC, sem suas respectivas renovações, e novamente notam-se discrepâncias em relação aos critérios de aporte de recursos entre OSC e seus programas, destacando-se, por um lado, casos como o da Orquestra Sinfônica do Estado com um Contrato de Gestão inicial de R\$ 215.433.333,33 para gerir dois equipamentos na capital paulista; o da Associação dos Amigos da Casa das Rosas, da Língua e da Literatura — Poiesis, com quatro Contratos para gerir 30 equipamentos ou programas (21 deles concentrados no mesmo Contrato) e um valor total de R\$ 258.921.341,00; ou os R\$ 111.903.182,00 da recém-qualificada (2011) OSC Instituto Pensarte para gerir seis equipamentos de música. Por outro lado, e devido à estratégia de dispersão dos equipamentos entre muitas OSC e CG, o maior valor atribuído à gestão museológica não chegou a R\$ 30 milhões, e o menor valor de CG está nessa área, sendo o CG estabelecido com a Associação dos Amigos do Paço das Artes Francisco Matarazzo Sobrinho, com um montante de R\$ 900.000,00.

---

<sup>11</sup> Quatro OSC foram desqualificadas entre 2007 e 2010: Associação dos Amigos das Oficinas Culturais do Estado de São Paulo; Associação Amigos do Museu da Imagem e do Som; Associação Amigos do Museu da Casa Brasileira; Associação dos Amigos do Centro de Estudos Musicais Tom Jobim. Seus recursos e equipamentos passaram a ser geridos por outras OSC, todavia.

<sup>12</sup> Os Contratos de Gestão estabelecidos com as OSC de São Paulo têm seu tempo médio de duração de três anos (variando entre dois e cinco anos, de acordo com a política gerida), podendo ser aditados por iguais períodos, pelo tempo que interessar à administração pública. Há contratos como o CG nº 25/2008, assinado com a OSC Abaçaf Cultura e Arte, que foi aditado 12 vezes entre 2008 e 2012.

Tabela 2  
**Recursos geridos e quantidade de equipamentos geridos por OSC e  
 no primeiro Contrato de Gestão**

N.	Ano	OSC	CG	Equip./Proj.	Orçamento (R\$)	Total
1	2004	Associação Paulista dos Amigos da Arte	1	5	21.711.643,78	21.711.643,78
2	2004	Associação dos Amigos do Projeto Guri	1	1	68.899.979,75	68.899.979,75
3	2005	Associação dos Amigos das Oficinas Culturais do Estado de São Paulo	1	29	29.333.972,57	29.333.972,57
4	2005	Abaçaí Cultura e Arte – Organização Social de Cultura	1	6	12.295.763,00	12.295.763,00
5	2005	Associação Pinacoteca Arte e Cultura	1	1	19.500.000,00	19.500.000,00
6	2005	Associação dos Amigos do Conservatório de Tatuí	1	1	44.990.280,00	44.990.280,00
7	2005	Fundação Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo	1	2	215.433.333,33	215.433.333,33
8	2005	Associação dos Amigos do Centro de Estudos Musicais Tom Jobim	1	1	55.900.000,00	55.900.000,00
9	2005	Associação de Amigos do Memorial do Imigrante	2	1	3.900.000,00	10.620.000,00
	2009			1	6.720.000,00	
10	2006	Associação Amigos do Museu da Casa Brasileira		1	1.950.000,00	1.950.000,00
11	2006	Associação dos Amigos do Museu da Imagem e do Som		1	5.100.000,00	5.100.000,00
	2006			1	5.050.000,00	
12	2007	Associação dos Amigos do Paço das Artes Francisco Matarazzo Sobrinho	3	1	900.000,00	20.533.333,00
	2007			1	14.583.333,00	
13	2007	Associação Museu de Arte Sacra de São Paulo	1	1	8.850.000,00	8.850.000,00
	2007			1	22.000.000,00	
14	2011	Catavento Cultural e Educacional	3	3	142.000.000,00	184.387.000,00
	2012			1	30.387.000,00	
15	2008	A Casa – Museu de Artes e Artefatos Brasileiros	1	1	12.860.000,00	12.860.000,00
	2008			1	16.000.000,00	
16	2010	Instituto da Arte do Futebol Brasileiro	3	1	2.692.900,00	48.799.400,00
	2012			1	30.106.500,00	
17	2008	Associação Cultural de Amigos do Museu Casa de Portinari	1	7	12.000.000,00	12.000.000,00
18	2008	Associação dos Amigos do Museu do Café	2	1	4.700.000,00	16.365.549,00
	2011			1	11.665.549,00	

*Continua*

N.	Ano	OSC	CG	Equip./Proj.	Orçamento (R\$)	Total
	2008			3	32.550.000,00	
19	2008	Associação dos Amigos da Casa das Rosas, da Língua e da Literatura – Poiesis		1	9.148.695,00	258.921.341,00
	2010		4	21	70.000.000,00	
	2011			5	147.222.646,00	
20	2008	Associação Santa Marcelina		1	60.000.000,00	135.090.844,20
	2008		2	1	75.090.844,20	
21	2009	Associação Museu Afro Brasil	1	1	28.350.000,00	28.350.000,00
22	2009	Associação Pró-Dança	1	1	93.416.666,00	93.416.666,00
23	2010	Associação dos Artistas Amigos da Praça	1	1	28.000.000,00	28.000.000,00
24	2010	SP Leituras – Associação Paulista de Bibliotecas e Leitura	1	1	28.968.081,00	28.968.081,00
25	2011	Instituto Pensarte	1	6	111.903.182,00	111.903.182,00
		Total	35	114	1.484.180.368,63	1.484.180.368,63

Fontes: Doesp e sítio virtual da SEC, de acordo com o anexo 1.

O processo de aprendizagem institucional da SEC pode ser visto na tabela 3. Como se nota, atividades e equipamentos foram realocados entre diversas OSC ao longo dos 10 anos do modelo, tendo o CG do Paço das Artes sido associado ao CG do MIS a partir de 2009; o Museu da Casa Brasileira transferido para gestão da OSC A Casa em 2008; o CG do Memorial do Imigrante foi para OSC Associação dos Amigos do Museu do Café em 2011; e o CG do sistema de bibliotecas foi para OSC SP Leituras em 2010. Entre as OSC desqualificadas<sup>13</sup> estão a Associação dos Amigos do Centro de Estudos Musicais Tom Jobim em 2007; a Associação dos Amigos do Museu da Imagem e do Som em 2010; a Associação de Amigos do Memorial do Imigrante em 2011; e a Associação dos Amigos das Oficinas Culturais do Estado de São Paulo em 2011. A Associação Amigos do Museu da Casa Brasileira não teve seu CG renovado em 2008. Note-se que a área de museus foi a que mais passou por ajustes ao longo do tempo.

<sup>13</sup> Vale ressaltar que, em entrevistas informais com gestores da SEC, esses alegam que essas OSC acima não foram desqualificadas, apenas não tiveram seus Contratos de Gestão renovados. Essa controvérsia entre a descontinuidade do CG e desqualificação só poderá ser esclarecida mediante análise dos processos administrativos cujos objetos foram os respectivos CG.

Tabela 3  
**Descrição dos ajustes de Contratos de Gestão e OSC entre 2004 e 2014**

N.	OSC	Descrição dos equipamentos objeto dos CGs	Ano 1º CG	Ano 1ª Renovação	Ajuste
3	Associação dos Amigos das Oficinas Culturais do Estado de São Paulo	21 Oficinas; Casa Modernista; Todos Os Cantos; Talentos Especiais; Barracão; Saraus; Recuperação de Patrimônio; Oficina de Talentos; Parcerias diversas	2005	2008	OSC desqualificada em 2011. Oficinas Culturais foram para OSC Poiesis.
8	Associação dos Amigos do Centro de Estudos Musicais Tom Jobim	Centro de Estudos Musicais Tom Jobim	2005		OSC desqualificada em 2007. Tom Jobim foi para OSC Santa Marcelina.
9	Associação de Amigos do Memorial do Imigrante	Memorial do Imigrante	2005		Desqualificada em 2011. Memorial do Imigrante para OSC Museu do Café.
		Memorial do Imigrante	2009		
10	Associação Amigos do Museu da Casa Brasileira	Museu da Casa Brasileira	2006		CG não renovado em 2008. Museu da Casa Brasileira foi para OSC A Casa.
11	Associação dos Amigos do Museu da Imagem e do Som	Museu da Imagem e do Som	2006		OSC desqualificada em 2010. MIS foi para OSC Amigos do Paço das Artes.
		Paço das Artes	2006		CG do Paço das Artes foi associado ao CG do MIS a partir de 2009.
12	Associação dos Amigos do Paço das Artes Francisco Matarazzo Sobrinho	Museu da Casa Brasileira	2007		Museu da Casa Brasileira foi transferido para gestão da OSC A Casa em 2008.
16	Instituto da Arte do Futebol Brasileiro	Memorial do Imigrante	2010		CG do Memorial do Imigrante foi para OSC Associação dos Amigos do Museu do Café.
19	Poiesis	Sistema de Bibliotecas do Estado de São Paulo	2008		CG do sistema de bibliotecas foi para OSC SP Leituras em 2010.

Fontes: Doesp e sítio virtual da SEC, de acordo com o anexo 1.

Vê-se na tabela 4 a quantidade de renovações contratuais estabelecidas com as OSC e o volume de recursos repassados a elas. Nota-se um substantivo aumento no volume de recursos repassados a todas as OSC. No geral, o esforço de consolidar o modelo mais do que duplicou os recursos repassados, de R\$ 1.473.560.359,63 nos primeiros CG para um volume global de recursos de R\$ 3.762.010.044,31. Há apenas dois casos de diminuição no valor do CG, o da OSC Poiesis, que deixou de gerenciar o equipamento Museu da Língua Portuguesa,



que passou a ser gerenciado pela OSC Instituto da Arte do Futebol Brasileiro em 2012; e o da Osesp, que diminuiu 2,5% entre o primeiro e segundo CG.

Tabela 4  
OSC pela quantidade de renovações contratuais entre 2004 e 2010

N.	OSC	1º CG (R\$)	2º CG (R\$)	3º CG (R\$)	Total
1	Associação Paulista dos Amigos da Arte	21.711.643,78	85.360.000,00	138.448.290,00	245.519.933,78
2	Associação dos Amigos do Projeto Guri	68.899.970,75	169.600.200,00	249.266.791,95	487.766.962,70
3	Associação dos Amigos das Oficinas Culturais do Estado de São Paulo	29.333.972,57	73.352.905,57	Desqualificada	102.686.878,14
4	Abaçaí Cultura e Arte – Organização Social de Cultura	12.295.763,00	24.000.000,00	54.179.316,00	90.475.079,00
5	Associação Pinacoteca Arte e Cultura	19.500.000,00	76.330.000,00	149.442.320,00	245.272.320,00
6	Associação dos Amigos do Conservatório de Tatuí	44.990.280,00	103.500.000,00	120.987.798,40	269.478.078,40
7	Fundação Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo	215.433.333,33	209.966.666,67	Vigendo anterior	425.400.000,00
8	Associação dos Amigos do Centro de Estudos Musicais Tom Jobim	55.900.000,00		Desqualificada	55.900.000,00
9	Associação de Amigos do Memorial do Imigrante	3.900.000,00	6.720.000,00	Desqualificada	10.620.000,00
10	Associação Amigos do Museu da Casa Brasileira	1.950.000,00	CG não renovado em 2008		1.950.000,00
11	Associação dos Amigos do Museu da Imagem e do Som	5.100.000,00		Desqualificada	5.100.000,00
12	Associação dos Amigos do Paço das Artes Francisco Matarazzo Sobrinho	5.050.000,00	31.660.000,00	Vigendo anterior	197.473.443,68
		900.000,00		Vigendo anterior	
13	Associação Museu de Arte Sacra de São Paulo	14.583.333,00	47.903.765,68	97.376.345,00	81.447.363,12
		8.850.000,00	20.349.918,12	52.247.445,00	
14	Catavento Cultural e Educacional	22.000.000,00	18.974.381,36	48.676.800,00	262.038.181,36
		142.000.000,00		Vigendo anterior	
		30.387.000,00		Vigendo anterior	

Continua

N.	OSC	1º CG (R\$)	2º CG (R\$)	3º CG (R\$)	Total
15	A Casa – Museu de Artes e Artefatos Brasileiros	12.860.000,00	31.660.000,00	Vigendo anterior	44.520.000,00
		16.000.000,00	38.514.389,00	Vigendo anterior	
16	Instituto da Arte do Futebol Brasileiro	2.692.900,00		Vigendo anterior	87.313.789,00
		30.106.500,00		Vigendo anterior	
17	Associação Cultural de Amigos do Museu Casa de Portinari	12.000.000,00	38.732.790,00	Vigendo anterior	50.732.790,00
18	Associação dos Amigos do Museu do Café	4.700.000,00	21.099.190,65	Vigendo anterior	52.182.848,00
		11.665.549,00	35.817.299,00	Vigendo anterior	
		32.550.000,00	27.509.636,00	Vigendo anterior	
19	Associação dos Amigos da Casa das Rosas, da Língua e da Literatura – Poiesis	9.148.695,00		Vigendo anterior	286.430.977,00
		70.000.000,00		Vigendo anterior	
		147.222.646,00		Vigendo anterior	
20	Associação Santa Marcelina	60.000.000,00	60.000.000,00	119.982.446,93	420.474.471,13
		75.090.844,20	105.401.180,00	Vigendo anterior	
21	Associação Museu Afro Brasil	28.350.000,00	48.589.000,00	Vigendo anterior	76.939.000,00
22	Associação Pró-Dança	93.416.666,00		Vigendo anterior	93.416.666,00
23	Associação dos Artistas Amigos da Praça	28.000.000,00		Vigendo anterior	28.000.000,00
24	SP Leituras – Associação Paulista de Bibliotecas e Leitura	28.968.081,00		Vigendo anterior	28.968.081,00
25	Instituto Pensarte	111.903.182,00		Vigendo anterior	111.903.182,00
	Total	1.477.460.359,63	1.253.942.131,40	1.030.607.553,28	3.762.010.044,31

Fontes: Doesp e sítio virtual da SEC, de acordo com o anexo 1.

O maior volume de recursos da Secretaria de Cultura do Estado de São Paulo no período estudado (2004 a 2014), dados os repasses feitos às OSC via Contrato de Gestão, foi para a gestão das políticas públicas de música (39,91%), seguida pelos investimentos em museus (32,14%), artes performáticas (14,43%), diversos (12,75%), e literatura e bibliotecas (0,77%).

Além da distorção de investimentos entre as áreas, as tabelas 5 e 6 também demonstram que não há método para a relação entre a quantidade de Contratos de Gestão assinados e a quantidade de equipamento de cultura geridos por intermédio desses contratos, além de explicitar o elevado volume de aditamentos feitos por área nos Contratos de Gestão. Há áreas

como “literatura/bibliotecas” na qual dois Contratos gerem dois equipamentos, mas há áreas como “diversas” na qual sete CG gerem 77 equipamentos, que em 10 anos foram aditados 59 vezes. Também se evidencia que não há relação entre a quantidade de equipamentos geridos e o volume de recursos alocados entre as diversas OSC. A área de “música” tem o maior orçamento e um dos menores números de equipamentos geridos, enquanto a área “diversos” tem o segundo menor orçamento para gerir a maior quantidade de equipamentos culturais (47).<sup>14</sup> Vê-se que a média de recursos alocados por CG varia quase 18 vezes entre as áreas de literatura e música, e uma quantidade cinco vezes maior de OSC tem CG vigentes na área de museus, se comparada à de literatura.

Tabela 5

**Área de Gestão da Política Pública de Cultura, pelo número de OSC na Área da Política Pública; número de Contratos de Gestão estabelecidos na área, relação entre orçamento e OSC, relação entre Contratos de Gestão e OSC; volume total de orçamento na área; e porcentagem total do orçamento na área no período 2004 a 2014**

Área da Política	N. de OSC	N. CG	CG/OSC	Orçamento (R\$)	Orçamento (%)	R\$/CG
Artes Performáticas	4	4	1	542.998.012,18	14,43%	135.749.503,05
Diversas	5	7	3	479.592.934,14	12,75%	68.513.276,31
Literatura/Biblioteca	2	2	1	28.968.081,00	0,77%	14.484.040,50
Museus	11	16	1,45	1.209.006.401,16	32,14%	75.562.900,07
Música	5	6	1,2	1.501.444.615,83	39,91%	250.240.769,31
<b>Total</b>				<b>3.762.010.044,31</b>	<b>100,00%</b>	

Fontes: Doesp e sítio virtual da SEC, de acordo com o anexo 1.

A quantidade de aditamentos salta aos olhos, seja relacionada aos CG ou às OSC, sendo a menor relação a da área de literatura, não se devendo perder de vista que a mesma se tornou uma área independente apenas em 2010. As áreas tradicionais de museus e música chegam a ter 10 aditamentos por OSC, sendo a área de museus a que mais aditou os CG no período, 115 vezes. Mas a área “Diversas”, talvez pelo caráter variado de suas atividades, e por concentrar a maior parte dos equipamentos, tem a maior média de aditamentos por OSC, quase 12; enquanto a maior média de aditamentos por CG é da área de artes performáticas, 10,3.

<sup>14</sup> Alguns equipamentos se repetem devido à troca de OSC ao longo dos anos excedendo o total de 112; bem como a soma das OSC e dos CG excedem aos 24 e 27 totais, respectivamente, devido à mudança de área de atuação das OSC ao longo do tempo. Também não foram computados polos do Projeto Guri, por ser de difícil caracterização de gestão do espaço devido às diversas parcerias estabelecidas com terceiros.

Tabela 6

**Área de Gestão da Política Pública de Cultura, pelo número de OSC na Área da Política Pública; número de Contratos de Gestão estabelecidos na área, número de equipamentos por área; número de aditamentos feitos nos CG por área; relação entre aditamentos e CG; relação entre aditamentos e OSC no período 2004 a 2014**

Área da Política	N. de OSC	N. de CG	N. Equipamentos	N. Aditamentos	Adit/CG	Adit/OSC
Artes Performáticas	4	4	16	41	10,3	10,3
Diversas	5	7	77	59	8,4	11,8
Literatura/Biblioteca	2	2	2	12	6,0	6,0
Museus	11	16	22	115	7,2	10,5
Música	5	6	12	49	8,2	9,8
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>35</b>	<b>129</b>	<b>276</b>	<b>7,9</b>	<b>10,2</b>

Fontes: Doesp e sítio virtual da SEC, de acordo com o anexo 1.

Preliminarmente, a única racionalidade inerente ao modelo é a intenção de fortalecê-lo em todas as áreas de políticas da SEC, uma vez que há distorções históricas entre elas, como o esforço desigual para manutenção das áreas de música e preservação do patrimônio, que ainda concentram 72% dos investimentos transferidos para as OSC no período.. Também não é evidente a partir desses dados a tentativa de qualificação substantiva da gestão de alguns programas e equipamentos quando se olha para o processo de aprendizado institucional da SEC. Pode-se questionar, por exemplo, por que uma OSC com CG longevos, como a Assaoc, foi desqualificada e a gestão de seus equipamentos transferida para a OSC Poiesis, que, em quatro anos, duplicou a quantidade de CG com a SEC, diversificando sua área de atuação e inflando seus recursos de aproximadamente R\$ 41 milhões em 2008 para mais de R\$ 286 milhões em 2012. Também não se compreende a partir desse esforço por que um programa antigo como o Guri teve suas atividades divididas entre duas OSC, ou ainda por que uma OSC como a Pensarte, sem experiência prévia na área da gestão musical, estabeleceu CG para gerir seis equipamentos musicais em 2011, tendo sido previstos mais de R\$ 110 milhões já em seu primeiro CG.

## 6. Sugestões para uma agenda de pesquisas

Ainda que preliminarmente, não se pode, com os esforços aqui empreendidos, afirmar que a gestão das políticas de cultura a partir da parcerização entre governo e OSC em São Paulo tenha qualificado a gestão das políticas de cultura da área, especialmente ao se olhar pelo ângulo de uma suposta racionalidade trazida pelo modelo à gestão dessas políticas, o que,

como assumido normativamente, poderia guardar relação com a qualificação das instituições democráticas. Como se viu, o esforço na implementação do modelo de gestão parceirizada foi grande desde os anos 2000, mesmo que também se tenha demonstrado errático. Não se percebe racionalidade no estabelecimento de regras para a parcerização com as OSC no que diz respeito à quantidade de Contratos de Gestão necessários por equipamentos geridos ou por orçamento alocado para sua gestão. O modelo também não parece ter distribuído melhor o investimento orçamentário entre as diversas áreas de políticas públicas de cultura, percebendo-se grande concentração de investimento nas áreas da música e museus, quando comparadas às demais áreas de atividades.

As distorções sugeridas pela investigação do modelo, dadas as variáveis aqui elencadas, não permitem que se estabeleçam respostas qualitativas, sequer hipóteses mais aprofundadas. Ainda assim, esse diagnóstico preliminar, mesmo que bastante incompleto, é suficiente para indicar que existem questões importantes que, de uma perspectiva dos estudos sobre a qualidade da democracia, precisam ser respondidas a respeito das políticas públicas de cultura, como quais os critérios para a seleção dessas OSC em São Paulo, de que maneira são publicadas as informações sobre sua gestão, como funciona o controle do estado sobre suas atividades, que rotatividade se estabelece entre os dirigentes das associações civis qualificadas e quem são esses dirigentes, qual o papel da sociedade civil no processo de gestão dessas OSC, se o modelo eleva a oferta ou a demanda da política pública, que relação mantém as OSC com o sistema político formal (partidos políticos, Congresso Nacional, Assembleia Legislativa, e executivos estadual e municipais), se o modelo favoreceu a mensuração da efetividade das políticas de cultura, entre muitas outras.

O esforço de implementação do modelo de gestão das políticas de cultura por intermédio das OSC no estado de São Paulo desde 2004 trata-se de uma prática crescente, com progressiva elevação tanto no estabelecimento de novos Contratos de Gestão e no crescimento do volume de recursos alocados, quanto na qualificação de novas OSC, o que justifica novos questionamentos e investigações.

## Referências

- ALMOND, Gabriel; VERBA, Sidney. *The civic culture: political attitudes and democracy in five nations*. Boston: Little Brown, 1963.
- BARBALHO, Alexandre et al. (Org.). *Cultura e desenvolvimento: perspectivas políticas e econômicas*. Salvador: Edufba, 2011.
- BITTENCOURT, Lucio Nagib. *As organizações sociais e as ações governamentais em cultura: ação e política pública no caso do estado de São Paulo*. Tese (doutorado) — Fundação Getúlio Vargas, 2014.
- BOTELHO, Isaura. *Cultura e universidade: reconstruindo as trajetórias dos diálogos institucionais*. São Paulo: Itaú Cultural, Casa de Rui Barbosa, MinC, 2011.

BOTELHO, Isaura. *Dimensões da cultura e políticas públicas. São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 73-78, 2001.

BOOTH, John; SELIGSON, Mitchell A. Inequality and democracy in Latin America: individual and contextual effect of wealth on political participation. In: WORKSHOP ON POVERTY AND DEMOCRACY, 2006, Durham.

BRASIL. Ministério da Cultura. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. *Coleção cadernos de políticas culturais*. Brasília: MinC; Ipea, 2007. 2 v.

BRESSER-PEREIRA, Luiz C. *Construindo o Estado republicano: democracia e reforma da gestão pública*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

BRESSER-PEREIRA, Luiz C. *Reforma do Estado para a cidadania*. São Paulo: Editora 34, 1998.

BRESSER-PEREIRA, Luiz C.; GRAU, Nuria C. Entre o Estado e o mercado: o público não estatal. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz C.; GRAU, Nuria C. (Org.). *O público não estatal na reforma do Estado*. Rio de Janeiro: Clad; FGV, 1999.

BRYSON, John et al. Public value governance: moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public Administration Review*, v. 74, n. 4, p. 445-456, jul./ago. 2014.

CALABRE, Lia (Org.). *Políticas culturais: teoria e práxis*. Itaú Cultural; Casa de Rui Barbosa; MinC, 2011.

COELHO, Teixeira. *A cultura e seu contrário*. São Paulo: Iluminuras; Observatório Itaú Cultural, 2008.

COSTIN, Cláudia. Organizações sociais como modelo para gestão de museus, orquestras e outras atividades culturais. *Administração em Diálogo*, São Paulo, n. 7, p. 107-117, 2005.

DAHL, Robert. *Polyarchy: participation and opposition*. New Haven: Yale University Press, 1971.

DALTON, Russell. The decline of party identification. In: DALTON, Russell; WATENBERG, Martin (Ed.). *Parties without partisans*. Oxford: Oxford University Press, 2002.

DIAMOND, Larry; MORLINO, Leonardo. *Assessing the quality of democracy*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 2005.

EASTON, David. *A systems analysis of political life*. Nova York: Wiley, 1965.

ELSTER, John. *Nuts and bolts for the social science*. Cambridge: Cambridge University Press, 1989.

EULAU, Heinz; KARPS, Paul D. The puzzle of representation: specifying components of responsiveness. *Legislative Studies Quarterly*, v. 2, n. 3, p. 233-254, 1977.

FIORE, Danilo C.; PORTA, Rogério H.; DUARTE, Tiago S. B. Organizações sociais de cultura em São Paulo: desafios e perspectivas. *Anais do IV Congresso Consad de Gestão Pública*. Brasília, p. 1-27, 2011. Disponível em: <<http://banco.consad.org.br/handle/123456789/664>>. Acesso em: 7 abr. 2015.

GRAU, Nuria C. Responsabilización por el control social. In: CLAD'S CIENTIFIC COUNCIL (Ed.). *La responsabilización en la nueva gestión pública latinoamericana*. Buenos Aires: Eudeba; Caracas: Clad, 2000.

HAGOPIAN, Frances. Chile and Brazil. In: DIAMOND, Larry; MORLINO, Leonardo (Ed.). *Assessing the quality of democracy*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 2005.

HALL, Peter A. *The political power of economic ideas: Keynesianism across nations*. Princeton: Princeton University Press, 1989.

HALL, Peter; TAYLOR, Rosemary C. R. As três versões do neoinstitucionalismo. *Lua Nova*, n. 58, p. 193-223, 2003.

HUBER, Evelyne; RUESCHEMEYER, Dietrich; STEPHENS, John D. The paradoxes of contemporary democracy: formal, participatory and social democracy. *Comparative Politics*, v. 29, n. 3, p. 323-342, 1997.

IMMERGUT, Ellen M. Institutional constraints on policy. In: MORAN, Michael; REIN, Martin; GOODIN, Robert E. (Org.). *The public policy*. Nova York: Oxford University Press, 2006.

LLJPART, Arendt. *Patterns of democracy: government forms and performance in thirty-six countries*. New Haven: Yale University Press, 1999.

MATTA, Beatriz. O modelo de organização social de cultura em São Paulo: potencialidades e fragilidades após sua implantação. Dissertação (mestrado) — Fundação Getúlio Vargas, 2013.

MESEGUER, Covadonga. Policy learning, policy diffusion, and the making of a new order. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, v. 598, n. 1, p. 67-82, 2005.

MICELI, Sérgio (Org.). *Estado e cultura no Brasil*. São Paulo: Difel, 1984.

MOEN, Matthew C.; PALMER, Kenneth; POWELL, Richard J. *Changing members: the maine legislature in the era of term limits*. Orono: University of Maine Faculty Monographs, 2005. (Book 134). Disponível em: <[http://digitalcommons.library.umaine.edu/fac\\_monographs/134](http://digitalcommons.library.umaine.edu/fac_monographs/134)>. Acesso em: 7 abr. 2015.

MOISÉS, José A. Democracia, desconfiança política e insatisfação com o regime — o caso do Brasil. *Opinião Pública*, Campinas, v. 14, n. 1, p. 1-42, 2008.

MOISÉS, José A. Estrutura institucional do setor cultural no Brasil. In: MOISÉS, José A. et al. (Org.). *Cultura e democracia*. Rio de Janeiro: Edições Fundo Nacional de Cultura, 1998. v. I.

MOISÉS, José A. (Org.). *Democracia e confiança: por que os cidadãos desconfiam das instituições democráticas?* São Paulo: Edusp, 2010.

MOISÉS, José A.; BOTELHO, Isaura. *Modelos de financiamento da cultura*. Rio de Janeiro: Funarte, 1997.

MOISÉS, José A.; MENEGUELLO, Rachel (Org.). *A desconfiança política e seus impactos na democracia*. São Paulo: Edusp, 2013.

MOISÉS, José A.; SOSNOWSKI, Saúl; SCHWARTZ, Jorge (Org.). *Cultura e democracia*. Rio de Janeiro: Edições Fundação Nacional de Cultura, 2001. v. I.



MORLINO, Leonardo. Teoria da democratização, qualidade da democracia e pesquisa de opinião: ainda em ‘mesas separadas’. In: MOISÉS, José A. (Org.). *Democracia e confiança: por que os cidadãos desconfiam das instituições democráticas?* São Paulo: Edusp, 2010. p. 23-44.

NORRIS, Pippa. Institutional explanations for political support. In: PIPPA, Norris (Ed.). *Critical citizens*. Nova York: Oxford University Press, 1999.

O'DONNELL, Guillermo. Democracia, desenvolvimento humano e direitos humanos. *Revista Debates*, Porto Alegre, v. 7, p. 15-114, jan./abr. 2013.

O'DONNELL, Guillermo; CULLELL, Jorge V.; IAZETTA, Osvaldo M. (Ed.). *The quality of democracy: theory and application*. Notre Dame: University of Notre Dame Press, 2004.

OFFE, Claus. How can we trust our fellow citizens? In: WARREN, Mark. E. (Ed.). *Democracy and trust*. Cambridge: Cambridge University Press, 1999.

OLIVEIRA, Aristeu de; ROMÃO, Valdo. *Manual do terceiro setor e organizações religiosas*. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Cláudia. Fundação Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo — OSESP: Relato da implementação do modelo de organização social. In: GALVÃO, Maria Cristina C. P. et al. (Org.). *Gestão pública contemporânea: contratualização de resultados e terceirização no setor público paulista*. São Paulo: Edições Fundap; Secretaria de Gestão Pública, 2009.

OLIVEIRA, Fernando M. et al. Dilemas das políticas públicas de cultura no estado de São Paulo. Anais do IV Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura — Enecult. Salvador, 2011.

POWELL JR., G. Bingham. “Divided Government” as a pattern of governance. *Governance*, v. 4, n. 3, on-line, 21 mar. 2005.

RENNÓ, Lucio (Org.). *Coletânea de políticas públicas de cultura: práticas e reflexões*. Brasília: Universidade Católica de Brasília, 2011.

ROMÃO NETTO, José Veríssimo. *Estado, o pedagogo da liberdade*. Reformas das instituições político-administrativas do Estado e cultura política nacional no Brasil Império e República. Tese (doutorado) — Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

ROMÃO NETTO, José Veríssimo. Estrutura administrativa do governo brasileiro, cultura política e a busca pela sociedade ideal. 2014. Aprovado para publicação, em 2015, na *Revista Sociedade e Estado*.

ROSE, Richard; SHIN, Doh Chull. Democratization and backwards: the problem of third wave democracies. *British Journal of Political Science*, v. 31, n. 2, p. 331-375, 2001.

RUBIM, Antonio A. C. Políticas culturais do governo Lula/Gil: desafios e enfrentamentos. In: ENECULT — ENCONTRO DE ESTUDOS MULTIDISCIPLINARES EM CULTURA, III, 2007, Salvador.

SCHEDLER, Andreas; SARFIELD, Rodolfo. Democrats with adjectives: linking direct and indirect measures of democratic support. *European Journal of Political Research*, v. 46, n. 5, p. 637-659, ago. 2007.

SKELCHER, Chris. *The appointed State: quasi non-governmental organizations and democracy*. Buckingham: Open University Press, 1998.

SILVA, Frederico A. B. da; ZIVIANI, Paula. *Cultura viva, a prática de pontos e pontões*. Brasília: Ipea, 2011.

SILVA, Rodrigo M. D. da. Políticas socioculturais brasileiras e os interesses formativos do Programa Cultura Viva. *Rev. Bras. Estudos Pedagógicos*, v. 94, n. 236, p. 249-274, jan./abr. 2013.

WARREN, Mark E. Democratic theory and trust. In: WARREN, Mark E. (Ed.). *Democracy and trust*. Cambridge: Cambridge University Press, 1999.

WEFFORT, Francisco C.; SOUZA, Marcio (Org.). *Um olhar sobre a cultura brasileira*. Brasília: Ministério da Cultura, 1998.

José Veríssimo Romão Netto é doutor em ciência política e pesquisador do Núcleo de Pesquisa em Políticas Públicas da Universidade de São Paulo (NUPPs/USP). E-mail: ze\_verissimo@yahoo.com.br.

## Anexo 1

Consultas feitas para elaboração de todas as tabelas de dados do artigo: 1 — Apaa — (22) — São Paulo, 116 (25) *Diário Oficial Poder Executivo*, Seção I, terça-feira, 7 fev. 2006. p. 60 — São Paulo, 117 (229) *Diário Oficial Poder Executivo*, Seção I, quinta-feira, 6 dez. 2007. p. 58 — São Paulo, 121 (231) *Diário Oficial Poder Executivo*, Seção I, sexta-feira, 9 dez. 2011; 2 — Guri — 26 — São Paulo, 118 (36) *Diário Oficial Poder Executivo*, Seção I, terça-feira, 26 fev. 2008. p. 28 — São Paulo, 122 (16) *Diário Oficial Poder Executivo*, Seção I, terça-feira, 24 jan. 2012; 3 — Assaoc — São Paulo, 116 (179) *Diário Oficial Poder Executivo*, Seção I, quarta-feira, 20 set. 2006. p. 25; São Paulo, 118 (78) sábado, 26 de abril de 2008 *Diário Oficial Poder Executivo* — Seção I — 33; 36 — São Paulo, 118 (78) *Diário Oficial Poder Executivo* — Seção I sábado, 26 de abril de 2008; 38 — São Paulo, 118 (78) *Diário Oficial Poder Executivo* — Seção I sábado, 26 de abril de 2008; 4 — Abaçai — quarta-feira, 5 de abril de 2006 *Diário Oficial Poder Executivo* — Seção I São Paulo, 116 (64) — 57; 26 — São Paulo, 118 (77) *Diário Oficial Poder Executivo* — Seção I sexta-feira, 25 de abril de 2008; 38 — São Paulo, 122 (4) *Diário Oficial Poder Executivo* — Seção I sexta-feira, 6 de janeiro de 2012; 5 — Pinacoteca — 34 — São Paulo, 116 (143) *Diário Oficial Poder Executivo* — Seção I sábado, 29 de julho de 2006; sábado, 10 de janeiro de 2009 *Diário Oficial Poder Executivo* — Seção I São Paulo, 119 (6) — 91; CG nº 05/2013 In: <www.cultura.sp.gov.br>. Acesso em: 3 out. 2014; 6 — Tatuí — quinta-feira, 13 de abril de 2006 *Diário Oficial Poder Executivo* — Seção I São Paulo, 116 (70) — 29; 36 — São Paulo, 119 (39) *Diário Oficial Poder Executivo* — Seção I sábado, 28 de fevereiro de 2009; CG nº 03/2013 In: <www.cultura.sp.gov.br>. Acesso em: 3 out. 2014; 7 — Osesp — 28 — São Paulo, 116 (25) *Diário Oficial Poder Executivo* — Seção I terça-feira, 7

de fevereiro de 2006; quarta-feira, 19 de maio de 2010 *Diário Oficial Poder Executivo* — Seção I São Paulo, 120 (93) — 51; 8 — Tom Jobim — 44 — São Paulo, 116 (62) *Diário Oficial Poder Executivo* — Seção I sábado, 1º de abril de 2006; 9 — Memorial do Imigrante — 20 — São Paulo, 116 (90) *Diário Oficial Poder Executivo* — Seção I terça-feira, 16 de maio de 2006; 28 — São Paulo, 119 (26) *Diário Oficial Poder Executivo* — Seção I sábado, 7 de fevereiro de 2009; 10 — Amigos do Museu da Casa Brasileira — 46 — São Paulo, 116 (80) *Diário Oficial Poder Executivo* — Seção I sábado, 29 de abril de 2006; 11 — MIS — quarta-feira, 3 de maio de 2006 *Diário Oficial Poder Executivo* — Seção I São Paulo, 116 (81) — 93; 12 — Paço — sexta-feira, 15 de dezembro de 2006 *Diário Oficial Poder Executivo* — Seção I São Paulo, 116 (237) — 33; sexta-feira, 10 de agosto de 2007 *Diário Oficial Poder Executivo* — Seção I São Paulo, 117 (150) — 37 sábado, 24 de novembro de 2007 *Diário Oficial Poder Executivo* — Seção I São Paulo, 117 (221) — 141; 40 — São Paulo, 120 (13) *Diário Oficial Poder Executivo* — Seção I quarta-feira, 20 de janeiro de 2010; CG nº 06/2013 In: <[www.cultura.sp.gov.br](http://www.cultura.sp.gov.br)>. Acesso em: 3 out. 2014; 13 — Museu de Arte Sacra — 24 — São Paulo, 117 (139) *Diário Oficial Poder Executivo* — Seção I quinta-feira, 26 de julho de 2007; quinta-feira, 12 de agosto de 2010 *Diário Oficial Poder Executivo* — Seção I São Paulo, 120 (152) — 39; CG nº 07/2013 In: <[www.cultura.sp.gov.br](http://www.cultura.sp.gov.br)>. Acesso em: 3 out. 2014; 14 — Catavento — sábado, 11 de agosto de 2007 *Diário Oficial Poder Executivo* — Seção I São Paulo, 117 (151) — 25; quarta-feira, 13 de janeiro de 2010 *Diário Oficial Poder Executivo* — Seção I São Paulo, 120 (8) — 51; 132 — São Paulo, 121 (49) *Diário Oficial Poder Executivo* — Seção I quarta-feira, 16 de março de 2011; CG nº 03/2012 In: <[www.cultura.sp.gov.br](http://www.cultura.sp.gov.br)>. Acesso em: 3 out. 2014; CG nº 07/2012 In: <[www.cultura.sp.gov.br](http://www.cultura.sp.gov.br)>. Acesso em: 3 out. 2014; 15 — A Casa — 46 — São Paulo, 118 (108) *Diário Oficial Poder Executivo* — Seção I sexta-feira, 13 de junho de 2008; CG nº 02/2012 In: <[www.cultura.sp.gov.br](http://www.cultura.sp.gov.br)>. Acesso em: 3 out. 2014; 16 — Instituto do Futebol — sexta-feira, 19 de setembro de 2008 *Diário Oficial Poder Executivo* — Seção I São Paulo, 118 (177) — 31; 28 — São Paulo, 121 (12) *Diário Oficial Poder Executivo* — Seção I terça-feira, 18 de janeiro de 2011; 28 — São Paulo, 122 (11) *Diário Oficial Poder Executivo* — Seção I terça-feira, 17 de janeiro de 2012; CG nº 04/2012 In: <[www.cultura.sp.gov.br](http://www.cultura.sp.gov.br)>. Acesso em: 3 out. 2014; 17 — Casa de Portinari — sexta-feira, 1º de agosto de 2008 *Diário Oficial Poder Executivo* — Seção I São Paulo, 118 (142) — 33; terça-feira, 2 de agosto de 2011 *Diário Oficial Poder Executivo* — Seção I São Paulo, 121 (144) — 37; 18 — Museu do Café — sábado, 10 de janeiro de 2009 *Diário Oficial Poder Executivo* — Seção I São Paulo, 119 (6) — 173; 60 — São Paulo, 121 (244) *Diário Oficial Poder Executivo* — Seção I quinta-feira, 29 de dezembro de 2011; quarta-feira, 24 de agosto de 2011 *Diário Oficial Poder Executivo* — Seção I São Paulo, 121 (160) — 51; CG nº 06/2012 In: <[www.cultura.sp.gov.br](http://www.cultura.sp.gov.br)>. Acesso em: 3 out. 2014; CG nº 07/2012 In: <[www.cultura.sp.gov.br](http://www.cultura.sp.gov.br)>. Acesso em: 3 out. 2014; 19 — Poiesis — sexta-feira, 18 de julho de 2008 *Diário Oficial Poder Executivo* — Seção I São Paulo, 118 (132) — 57; quinta-feira, 6 de novembro de 2008 *Diário Oficial Poder Executivo* — Seção I São Paulo, 118 (210) — 29; quinta-feira, 23 de setembro de 2010 *Diário Oficial Poder Executivo* — Seção I São Paulo, 120 (181) — 43; CG nº 05/2012 In: <[www.cultura.sp.gov.br](http://www.cultura.sp.gov.br)>. Acesso em: 3 out. 2014; CG nº 07/2012 In: <[www.cultura.sp.gov.br](http://www.cultura.sp.gov.br)>. Acesso em: 3 out. 2014; CG nº 07/2011

In: <www.cultura.sp.gov.br>. Acesso em: 3 out. 2014; CG nº 07/2012 In: <www.cultura.sp.gov.br>. Acesso em: 3 out. 2014; 20 — ASSOCIAÇÃO SANTA MARCELINA (Guri) — quinta-feira, 31 de janeiro de 2008 *Diário Oficial Poder Executivo* — Seção I São Paulo, 118 (20) — 39; quarta-feira, 10 de dezembro de 2008 *Diário Oficial Poder Executivo* — Seção I São Paulo, 118 (233) — 45; 158 — São Paulo, 118 (241) *Diário Oficial Poder Executivo* — Seção I sábado, 20 de dezembro de 2008; CG nº 01/2013 In: <www.cultura.sp.gov.br>. Acesso em: 3 out. 2014; 21 — Museu Afro — 30 — São Paulo, 119 (118) *Diário Oficial Poder Executivo* — Seção I sexta-feira, 26 de junho de 2009; CG nº 04/2013 In: <www.cultura.sp.gov.br>. Acesso em: 3 out. 2014; 22 — Associação Pró-Dança — 46 — São Paulo, 119 (234) *Diário Oficial Poder Executivo* — Seção I quarta-feira, 16 de dezembro de 2009; 23 — Associação dos Artistas Amigos da Praça — 40 — São Paulo, 120 (181) *Diário Oficial Poder Executivo* — Seção I quinta-feira, 23 de setembro de 2010; 24 — SP Leituras — 42 — São Paulo, 121 (80) *Diário Oficial Poder Executivo* — Seção I sábado, 30 de abril de 2011; 25 — Pensarte — terça-feira, 20 de dezembro de 2011 *Diário Oficial Poder Executivo* — Seção I São Paulo, 121 (238) — 37.

## Anexo 2

As OSC foram responsáveis pelos seguintes equipamentos culturais ao longo do tempo: 1 — Associação Paulista dos Amigos da Arte: Teatro Sergio Cardoso; Theatro São Pedro; Auditório Claudio Santoro; Teatro Maestro Francisco Paulo Russo; Atividades do Centro Cultural de Estudos Superiores Aúthos Pagano; 2 — Associação dos Amigos do Projeto Guri: 300 polos de ensino musical (interior, capital e Fundação Casa); 3 — Associação dos Amigos das Oficinas Culturais do Estado de São Paulo: Oficinas Culturais do Estado de São Paulo (seis na capital, 15 no interior); Casa Modernista; Projetos Todos Os Cantos; Talentos Especiais; Barracão; Saraus Literomusicais Paulistas; Recuperação de Patrimônio através de Oficinas; Oficina de Talentos; Parcerias diversas; 4 — Abaçáí Cultura e Arte — Organização Social de Cultura: Programa Revelando São Paulo; Projeto Mapa Cultural Paulista; Projeto Reviver; Programa de Atendimento aos Municípios, e Projeto Ademar Guerra; Casa das Rosas — Espaço Haroldo de Campos de Poesia e Literatura; 5 — Associação Pinacoteca Arte e Cultura: Pinacoteca do Estado de São Paulo; 6 — Associação dos Amigos do Conservatório de Tatuí: Conservatório Dramático e Musical “Dr. Carlos de Campos” de Tatuí; 7 — Fundação Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo: Complexo Cultural Júlio Prestes/Sala São Paulo; Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo; 8 — Associação dos Amigos do Centro de Estudos Musicais Tom Jobim: Centro de Estudos Musicais Tom Jobim; 9 — Associação dos Amigos do Memorial do Imigrante — Memorial do Imigrante/Museu da imigração; 10 — Associação Amigos do Museu da Casa Brasileira: Museu da Casa Brasileira; 11 — Associação dos Amigos do Museu da Imagem e do Som: Museu da Imagem e do Som; 12 — Associação dos Amigos do Paço das Artes Francisco Matarazzo Sobrinho: Paço das Artes; 13 — Associação Museu de Arte Sacra de São Paulo: Museu de Arte Sacra; 14 — Catavento Cultural e Educacional: Espaço Cultural

e Educacional da Criança; 15 — A Casa: Museu de Artes e Artefatos Brasileiros Museu da Casa Brasileira; 16 — Instituto da Arte do Futebol Brasileiro: Museu do Futebol, Memorial do Imigrante, Museu da Língua Portuguesa; 17 — Associação Cultural de Amigos do Museu Casa de Portinari: Museu “Casa de Portinari”; Museu Histórico e Pedagógico “Bernardino de Campos”; Museu Histórico e Pedagógico “Conselheiro Rodrigues Alves”; Museu Histórico e Pedagógico “Prudente de Moraes”; Museu Histórico e Pedagógico “Índia Vanuire”; Museu Histórico, Folclórico e Pedagógico “Monteiro Lobato”; Casa de Cultura Paulo Setúbal; 18 — Associação dos Amigos do Museu do Café: Museu do Café; 19 — Associação dos Amigos da Casa das Rosas, da Língua e da Literatura — Poiesis: Museu da Língua Portuguesa; Casa das Rosas; Casa Guilherme de Almeida; 20 — Associação Santa Marcelina: Projeto Guri — Região Metropolitana de São Paulo — 18 polos; Tom Jobim Escola de Música do Estado de São Paulo; 21 — Associação Museu Afro Brasil: Museu Afro Brasil; 22 — Associação Pró-Dança: Serviços na área de dança cênica; 23 — Associação dos Artistas Amigos da Praça: Serviços na área de formação e das artes cênicas — SP Escola de teatro; 24 — SP Leituras — Associação Paulista de Bibliotecas e Leitura: Atividades e serviços na área de promoção e incentivo à leitura; difusão da literatura e administração da Biblioteca de São Paulo; 25 — Instituto Pensarte: Orquestra Jazz Sinfônica do Estado de São Paulo, Orquestra do Theatro São Pedro, Banda Sinfônica do Estado de São Paulo e do Theatro São Pedro, do Centro Cultural de Estudos Superiores Aúthos Pagano, o programa “Ópera Curta” e o Sistema Paulista de Música, além da elaboração e implementação de ações culturais. Fonte: *Diário Oficial do Estado de São Paulo*. Disponível em: <[www.imprensaoficial.com.br](http://www.imprensaoficial.com.br)>. Acesso em: 10 jul. 2014. E: <[www.cultura.sp.gov.br](http://www.cultura.sp.gov.br)>. Acesso em: 10 jul. 2014. De acordo com anexo 1.

