



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MILENA SIQUEIRA SANTOS MENDONÇA

**“JOGA AS ARMAS PARA LÁ, TRAZ A ORQUESTRA”
PUBLICIZAÇÃO E RESISTÊNCIA DA OSBA**

Salvador
2021

MILENA SIQUEIRA SANTOS MENDONÇA

**“JOGA AS ARMAS PARA LÁ, TRAZ A ORQUESTRA”
PUBLICIZAÇÃO E RESISTÊNCIA DA OSBA**

Tese apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia – UFBA, como requisito parcial à obtenção do grau de Doutor em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dra. M^a Elisabete P. Dos Santos
Coorientadora: Prof.^a Dra. Tânia Moura Benevides

Salvador
2021

Escola de Administração - UFBA

M 663 Mendonça, Milena Siqueira Santos.

“Joga as armas para lá, traz a orquestra” publicização e
resistência da OSBA / Milena Siqueira Santos Mendonça. – 2021.
123 f. : il.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Elisabete Pereira dos Santos.

Coorientadora: Profa. Dra. Tânia Moura Benevides.

Tese (doutorado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de
Administração, Salvador, 2021.

1. Orquestra Sinfônica da Bahia - Estudo de casos. 2. Parceria
público - privada. 3. Brasil - Política cultural. 4. Comunicação de
massa e publicidade. 5. Orquestras sinfônicas e filarmônicas – Bahia -
Administração. 6. Descentralização da administração pública.
I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 784.2098142

MILENA SIQUEIRA SANTOS MENDONÇA

**“JOGA AS ARMAS PARA LÁ, TRAZ A ORQUESTRA”
PUBLICIZAÇÃO E RESISTÊNCIA DA OSBA**

Tese foi julgada adequada à obtenção do grau de Doutor em Administração e aprovada em sua forma final pelo Curso de Doutorado em Administração, da Universidade Federal da Bahia.

Aprovada em 05 de novembro de 2021

Profa. Dra. Maria Elisabete Pereira dos Santos – Orientadora
Doutora em Ciências Sociais pela Universidade Estadual de Campinas
Professora Adjunta da Universidade Federal da Bahia

Profa. Dra. Tânia Moura Benevides – Coorientadora
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia
Professora Adjunta da Universidade Federal da Bahia

Prof. Dr. Fábio Almeida Ferreira
Doutor em Rádio, TV e Filme pela Universidade do Texas
Professor Adjunto da Universidade Federal da Bahia

Prof. Dr. Bruno Amaral Andrade
Doutor em Direito pela Universidade Federal da Bahia
Professor Adjunto da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira

Profa. Dra. Daniele Pereira Canedo
Doutora em Cultura e Sociedade pela Universidade Federal da Bahia
Professora Adjunta da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

Prof. Dr. Paulo Cesar Miguez de Oliveira
Doutor em Comunicação e Cultura Contemporânea pela Universidade Federal da Bahia
Professor Associado do Instituto de Humanidades, Artes e Ciências da Universidade Federal da Bahia

Aos músicos, às cameratas, às filarmônicas,
às orquestras firmes no propósito de levar a música país a fora.

À Houston.

AGRADECIMENTOS

À Deus, que esteve comigo durante toda a minha jornada.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pelo apoio financeiro.

À Orquestra Sinfônica da Bahia (Osba), especialmente, à Annibal Porto, Fabiana Pimentel e Maestro Carlos Prazeres.

À Universidade Federal da Bahia e à Escola de Administração, minhas casas há mais de 10 anos.

Ao corpo docente e ao corpo administrativo do Programa de Pós-Graduação, especialmente à Anaélia, sempre atenta e empenhada pelo bem-estar dos discentes.

Às minhas orientadoras, Profa. Elisabete Santos e Profa. Tânia Benevides, pelo aprendizado constante.

Aos meus colegas de jornada, André Vitório, Camilla Rusciolelli, Cristiane Leite, Elizabeth Bertini, Gil Brito, Jaqueline Milhome, João Lepikson, Laerson Lopes, Maria Tereza Larocca, Matheus Souza, Oldair Gonçalves, Platini Fonseca, Pedro Campos, Sara Fadigas, Tatiana Doin, Vinícius Noronha, Viviane Torinelli.

Aos meus amigos de todas as horas Anna Luisa Abreu, Emmanuelle Daltro, Jadson Santana, Marília Sampaio, Mateus Silva, Nid Dutra D'Amorim Jr., e Raquel Cardoso.

À minha família e a Bartholomeu Lucius.

MENDONÇA, Milena Siqueira Santos. **“Joga as armas pra lá, traz a orquestra: publicização e resistência da Osba**). Orientadora: Maria Elisabete Pereira dos Santos. Coorientadora: Tânia Moura Benevides. 123 f. il. 2021. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2021.

RESUMO

Este trabalho é sobre a publicização da Orquestra Sinfônica da Bahia (Osba). Trata-se de um estudo de caso, com o objetivo de conhecer as transformações ocorridas em uma orquestra sinfônica publicizada. Para tanto, foram consultadas diversas fontes de evidência, tais como os seguintes documentos: Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), Plano Nacional de Cultura (PNC), Lei nº 9.637/98, dentre outros; os registros de arquivos, como os extratos de mídia, contrato de gestão, relatórios trimestrais da Osba à Secretaria de Cultura; entrevistas com diretores artístico, executivo e músicos; e observações diretas nos locais de apresentação da orquestra. A partir daí, os dados foram triangulados para análise. Observou-se que, na década de 1990, o PDRAE apresentou um modelo de gestão denominado publicização, baseado na transferência de gestão de serviços não exclusivos do Estado para as organizações sociais (OSs). Em 2010, o PNC aponta para uma gestão cultural com a articulação entre o Estado e a sociedade civil e o incentivo à adesão de organizações sociais. A publicização é, portanto, um modelo de gestão alinhado aos propósitos do PNC para a gestão cultural, de modo a melhorar a eficiência na prestação do serviço público, inclusive, na atividade orquestral. Os resultados deste estudo apontam que a publicização trouxe transformações à Osba nos âmbitos da gestão, da música e do trabalho.

Palavras-chave: Gestão. Orquestra. Publicização

MENDONÇA, Milena Siqueira Santos. **“Throw the Guns over there, bring the orchestra: Osba’s publicity and resistance**). Thesis Advisor: Maria Elisabete Pereira dos Santos. Thesis Co-Advisor: Tânia Moura Benevides. 123 f. il. 2021. Thesis (Doctorate in Administration) - Escola de Administração, Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2021.

ABSTRACT

This work concerns the public non-statement management (publicization) of the Symphonic Orchestra of Bahia (Osba). It is a case report that aims to know the changes in a publicized symphonic orchestra. For this purpose, we referred to several sources of evidence such as the following documents: Master Plan for Reform of the State Apparatus (MPRSA), National Plan of Culture (NPC), Law nº 9.637/98, among others; file records, as extracts from the media, management contracts, quarterly reports from Osba delivered to the Secretary of Culture; interviews with artistic and executive directors and musicians; and direct observations at the orchestra performance venues. Thereafter, data were triangulated to perform the analysis. It was observed that in the 1990s MPRSA introduced a management model so-called “publicization”, which is based on the management transfer of non-exclusive State services to Social Organizations (SO). In 2010, NPC point towards cultural management with the articulation between the State and Civil Society and the encouragement of the adhesion of social organizations. Publicization is, therefore, a management model aligned to the purposes of the NPC regarding cultural management, to improve efficiency in public service delivery, including the orchestral performance. The results of this study indicate that publicizing Osba has brought about transformations in the areas of management, music, and work.

Keywords: Management. Orchestra. Publicization

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Convergência de evidências (estudo único).....	22
Figura 2 – Mapeamento das orquestras brasileiras e seus respectivos modelos de gestão	36
Figura 3 – Linha do tempo: Criação, Crise e Expansão	50
Figura 4 – Comportamento das apresentações após a publicização	75
Figura 5 – Comportamento do público após a publicização	75
Figura 6 – Representação das transformações da Osba.....	77
Figura 7 – Post da Série Jorge Amado	106
Figura 8 – Post da Série Mãe Menininha	106
Figura 9 – Post da Série Carybé	107
Figura 10 – Post da Série Manuel Inácio da Costa.....	107
Figura 11 – Post do Projeto Verão da Osba	108
Figura 12 – Post do Projeto Osba em Casa	108
Figura 13 – Post do Projeto OSBACURI	109
Figura 14 – Post do Projeto Futurível.....	109
Figura 15 – Post do Projeto CineConcerto	110
Figura 16 – Post do Projeto Sarau Myriam Fraga	110
Figura 17 – Post do Projeto Osba em Família.....	111
Figura 18 – Post do Projeto São João Sinfônico	111
Figura 19 – Post do Projeto Osba na Estrada	112
Figura 20 – Post do Projeto/Extensão Cameratas da Osba.....	112
Figura 21 – Contrato de gestão entre o Governo do estado e a ATCA	114
Figura 22 – Estatuto da ATCA	115
Figura 23 – Regulamento de recursos humanos	116
Figura 24 – Regulamento de recursos humanos.....	117
Figura 25 – Relatório trimestral de prestação de contas.....	118
Figura 26 – Primeira apresentação da Osba em 15 de novembro de 1982.....	119
Figura 27 – Registro da assinatura do contrato de gestão (publicização) em 2017.	119
Figura 28 – Osba na mídia.....	120
Figura 29 – Expectativas com a publicização.	121
Figura 30 – Retomada sinfônica e realização de grandes concertos.	121
Figura 31 – Perfil da ATCA (@amigostca).....	122
Figura 32 – Perfil da Orquestra Sinfônica da Bahia (@orquestrasinfonicadabahia).....	122
Figura 33 – Perfil do OSBAFÃ (@osbafaclub).....	123

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Primeiro ano de gestão “arrumando a casa”	56
Quadro 2 – Primeiro ano de gestão “a todo vapor”	65
Quadro 3 – Terceiro ano de gestão “tocando em frente”	70
Quadro 4 – Modelo de análise.....	102

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Dados das orquestras sinfônicas brasileiras no ano de 2012	45
-----------------------------------------------------------------------------	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABCR	Associação Brasileira de Captadores de Recursos
ATCA	Associação Amigos do Teatro Castro Alves
BNDS	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BTCA	Balé do Teatro Castro Alves
CF	Constituição Federal
CIEE	Centro de Integração Empresa-Escola
CMA	Comissão de Monitoramento e Avaliação
Congeos	Conselho de Gestão das Organizações Sociais
COVID-19	Coronavírus
DA	Diretor Artístico
DE	Diretor Executivo
DOE	Diário Oficial do Estado
DOU	Diário Oficial da União
DUDH	Declaração Universal dos Direitos Humanos
EC	Emenda Constitucional
FazCultura	Lei Estadual de Incentivo à Cultura
FCBA	Fundo de Cultura da Bahia
FHC	Fernando Henrique Cardoso
FLIPELO	Feira Literária do Pelourinho
Funceb	Fundação Cultural do Estado da Bahia
HEMOBA	Fundação de Hematologia e Hemoterapia da Bahia
ICMS	Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação
Lei Rouanet	Lei Federal de Incentivo à Cultura
MAM	Museu de Arte Moderna
MP	Medida Provisória
NEOJIBA	Núcleos Estaduais Orquestras Juvenis e Infantis da Bahia de
OEMT	Orquestra do Estado do Mato Grosso
OFMG	Orquestra Filarmônica de Minas Gerais
OPS	Orquestra Petrobras Sinfônica

OPES	Orquestra Filarmônica do Espírito Santo
ORSS	Orquestra Sinfônica de Sergipe
OS	Organização Social
OSB	Orquestra Sinfônica Brasileira
Osba	Orquestra Sinfônica da Bahia
OSCIP	Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público
OSESP	Orquestra Sinfônica de São Paulo
OSP	Orquestra Sinfônica do Paraná
OSPA	Orquestra Sinfônica de Porto Alegre
OSTNCS	Orquestra Sinfônica do Teatro Nacional Claudio Santoro
OSTP	Orquestra Sinfônica do Teatro da Paz
OSUFBA	Orquestra Sinfônica da Universidade Federal da Bahia
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PNC	Plano Nacional de Cultura
PM-BA	Polícia Militar da Bahia
PMS	Prefeitura Municipal de Salvador
REDA	Regime Especial de Direito Administrativo
Secult	Secretaria de Cultura do Estado da Bahia
Sefaz-BA	Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia
SNC	Sistema Nacional de Cultura
SNIIC	Sistema Nacional de Informação e Indicadores Culturais
TCA	Teatro Castro Alves
TVE BA	Televisão do Estado da Bahia
WO	Walkover

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	DIREITO À CULTURA E GESTÃO CULTURAL	24
3	PUBLICIZAÇÃO: O RESGATE DE UM MODELO DE GESTÃO DOS ANOS 1990	30
4	UM PANORAMA DA GESTÃO DAS ORQUESTRAS SINFÔNICAS BRASILEIRAS	35
5	OSBA! CRIAÇÃO! CRISE! EXPANSÃO!.....	50
5.1	A CRIAÇÃO	51
5.2	A CRISE	52
5.3	A EXPANSÃO	56
5.3.1	Primeiro ano (02/05/2017 a 03/04/2018): audições, contratações e reformas	56
5.3.2	Segundo ano: Osba dentro e fora do complexo, ingressos esgotados e música erudita popular	65
5.3.3	Terceiro ano: atrasos, equipamentos próprios, música sinfônica e público crush.	70
6	TRANSFORMAÇÕES DA OSBA	78
6.1	A GESTÃO.....	79
6.1.1	A gestão especializada da ATCA e a fiscalização do Estado	79
6.1.2	O financiamento público e o privado	81
6.1.3	A simplificação das compras e a contratação de serviços.....	84
6.2	A MÚSICA	86
6.3	O TRABALHO	88
6.3.1	Concurso público versus contratação direta: afastamento do contrato de trabalho precário, composição administrativa e recomposição do caráter sinfônico.....	88
6.3.2	Um cenário de trabalho híbrido com concertos lotados e um público <i>crush</i>	91
7	A OSBA É VIVA E É RESISTÊNCIA	93
	REFERÊNCIAS	99
	APÊNDICE A - MODELO DE ANÁLISE	104
	APÊNDICE B – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS	105
	APÊNDICE C – SÉRIES, PROJETOS E EXTENSÃO	108
	ANEXO A – A CARTA ABERTA DOS MÚSICOS DA OSBA	115
	ANEXO B – CONTRATO DE GESTÃO ENTRE O GOVERNO DO ESTADO E A ATCA	116
	ANEXO C – ATCA ESTATUTO DA ATCA.....	117

ANEXO D – REGULAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	118
ANEXO E – REGULAMENTO DE COMPRAS/CONTRATAÇÕES DE OBRAS E SERVIÇOS	120
ANEXO F – PUBLICAÇÕES DIVERSAS	121
ANEXO G –REDES SOCIAIS DA ATCA, DA OSBA E DO OSBAFÃ	125

1 INTRODUÇÃO

A música intitulada Muito Obrigado Axé, composta por Carlinhos Brown, celebra o Ilê, o Badaué, o terreiro, o candomblé, a fé, o Deus brasileiro e diz “muito obrigada Axé”. Exalta a missão de paz e conclama a todos que joguem as armas para lá, façam a festa, tragam o samba e tragam a **orquestra!** No seu refrão diz “joga as armas pra lá e traz a orquestra”. Na Bahia do Axé e de tantos encantos e lutas, a Orquestra Sinfônica da Bahia (Osba) oferece as suas armas: violinos, violas, violoncelos, contrabaixos, harpa, oboés, clarinetas, fagotes, trompas, tubas, caixa, bombo e tímpanos na luta para sobreviver, opor-se à violência e celebrar a vida.

Em 2016, durante um concerto na Igreja de São Francisco, a orquestra trouxe a público que se encontrava em crise, com risco de entrar em colapso. Em tempo, lançou ali mesmo na igreja, a campanha pela sua sobrevivência com o símbolo *#vivaOsba*, chamando o seu público para defender a continuidade da orquestra. Uma Carta Aberta dos Músicos (Anexo A) foi publicada, informando que a crise se materializava pela falta de recursos financeiros, e, principalmente, pela falta de músicos e a impossibilidade de se autodenominar uma formação sinfônica. A partir da eclosão da crise, reuniões se seguiram entre os representantes da Osba e da Secretaria de Cultura do Estado da Bahia - Secult, para resolver a situação em que se encontrava a orquestra. Em 4 de abril de 2017 - cerca de um ano após o Concerto na Igreja de São Francisco - o Estado da Bahia, através da Secult, firmou um contrato de gestão com a Associação Amigos do Teatro Castro Alves (ATCA), uma organização social, que se tornou a nova gestora do serviço de divulgação da música de concerto no âmbito da Osba. A assinatura deste contrato é o marco jurídico da publicização da orquestra, que foi, nas palavras de um músico entrevistado para esta este, considerada a “tábua de salvação”.

Essa “tábua de salvação” veio na corrente do que restou do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) na década de 1990, com a proposta de reforma e reestruturação da administração pública gerencial. O PDRAE se constituiu em um marco-legal e político-ideológico, em um contexto de crise do modelo desenvolvimentista, sendo a proposta de reforma do aparelho do Estado considerada, à época, como uma solução para muitos dos problemas de ineficiência identificados. Fundamentalmente, a reforma se daria através da privatização, terceirização e publicização da gestão da *res pública*. Um dos projetos se referia a instituição das organizações sociais e a publicização dos serviços não exclusivos, transferindo a gestão do setor público – o Estado – para o setor privado sem fins lucrativos – a sociedade

civil. Dentre os serviços não exclusivos do Estado, estavam as escolas, os centros de pesquisa científica e tecnológica, museus, universidades e as orquestras sinfônicas.

No Brasil, os anos 1990 são um marco na reforma e reestruturação da administração pública gerencial no contexto da implementação do modelo neoliberal. O neodesenvolvimentismo, implementado por forças políticas situadas no campo da esquerda, ao longo dos anos 2000, ampliou o campo de atuação do Estado no conjunto da sociedade e manteve alguns dos instrumentos de gestão pública forjados ao longo dos anos noventa. É nesse cenário que situamos o nosso objeto de estudo, qual seja, a implementação da publicização – ferramenta originária de um modelo neoliberal - à Osba. Esta pesquisa parte da premissa de que o Estado Nacional, independente do Governo, deu continuidade ao plano neoliberal criando um ambiente em que diferentes instituições, incluindo as orquestras sinfônicas, buscaram novos modelos de gestão. A Osba, a exemplo de outras orquestras, se encontrava com postos de trabalho esvaziados e instalações inadequadas, buscando no modelo de gestão proposto no PDRAE, uma saída para sua crise.

A publicização da Osba segue a lógica adotada por outras orquestras sinfônicas do país, a exemplo da Orquestra Filarmônica de Minas Gerais (OFMG) e da Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo (OSESF), e se fundamenta no argumento – proposto e expresso no PDRAE - de que a transferência da gestão permitiria o desenvolvimento adequado dos seus projetos, viabilizados também pela captação de recursos privados, garantindo a sua sustentabilidade. Assim, o capital privado passa a ser cada vez mais importante na constituição das receitas dos teatros e seus respectivos corpos estáveis. A expectativa do Estado, da orquestra e do público é de que a publicização da Osba a transforme, de modo que ela possa sair da crise em que se encontra e atingir o fim para o qual foi fundada, qual seja, levar a música erudita ao povo do Estado da Bahia.

Neste sentido, a pergunta de partida desta pesquisa é: como a publicização transformou a Osba? O objetivo geral é compreender, a partir do caso da Osba, as transformações ocorridas na orquestra sinfônica, após a sua publicização. A hipótese é a de que publicização transformou a Osba, notadamente, nos âmbitos da gestão, da música e do trabalho. Os objetivos específicos são:

a. compreender a cultura enquanto um direito e o papel do Estado como um agente da política cultural e instituidor de um Plano Nacional de Cultura (PNC), que aponta para uma gestão cultural com a articulação entre o Estado e a sociedade civil;

b. situar o marco constitucional-legal da publicização e conhecer o seu processo histórico no âmbito nacional, bem como a sua aplicabilidade na educação, na cultura, na saúde e no trabalho;

c. conhecer as principais orquestras nacionais e os seus respectivos modelos de gestão, tais como gestão estadual, gestão própria e a publicização;

d. descrever detalhadamente o processo de publicização da Osba;

e. identificar as transformações ocorridas na Osba publicizada nos âmbitos da gestão, da música e do trabalho.

A publicização na área cultural data de 1998 com a criação do Centro Dragão do Mar de Arte e Cultura em Fortaleza/CE. A experiência bem-sucedida serviu de exemplo para outros Estados como Bahia, Rio de Janeiro, Espírito Santo e Rio Grande do Sul, que pretendiam usar o modelo para espaços culturais, orquestras e companhias artísticas estaduais. As atividades culturais publicizadas podem ser: corpos estáveis, espaços culturais, projetos de formação e de difusão artística. Uma orquestra sinfônica é um corpo estável.

Estudos vem sendo desenvolvidos acerca da implementação da publicização enquanto modelo de gestão. Marin (2009) afirma que a publicização no âmbito das políticas públicas, sobretudo em relação às organizações sociais (OS), é cambaleante em realizações dotadas de efetividade social. A onda neoliberal trouxe o “mero desencargo” de atribuições com repasse de responsabilidades à iniciativa privada sem estabelecer mecanismos de controle, e a publicização representa o empenho em combater a ineficiência do Estado, o que lança mais expectativas do que resultados.

Melo (2017) analisa de forma crítica o modelo de parceria firmado entre a Administração Pública Federal e as entidades privadas sem fins lucrativos, sendo a publicização utilizada como uma nova forma de burocracia estatal, que delega às OS atribuições de interesse público, que atuam sem os rigores do direito público, notadamente nas formas de recrutamento de pessoal, de contratação dos fornecedores e prestação de contas, favorecendo políticas clientelistas com integrantes do terceiro setor, qualificadas como OS, para o fomento de atividades de caráter social.

Lima (2018) no seu artigo acerca das experiências da publicização no Estado da Bahia, analisa a implementação deste modelo nas áreas da saúde e do trabalho. Ele conclui que as OS funcionam como um mecanismo encontrado pela Administração Pública para: a) suprir a carência de pessoal; b) afastar os limites estabelecidos pela Lei de Responsabilidade Fiscal; e c) conferir agilidade na prestação do serviço.

Coelho Filho (2012) apresenta os avanços e peculiaridades do modelo de publicização adotado pelo Poder Executivo da Bahia desde 1997 como um modelo alternativo para a implementação de políticas públicas, principalmente, diante das dificuldades impostas pela Lei de Responsabilidade Fiscal à gestão pública direta. O autor conclui que o modelo de gestão por organizações sociais se constitui em mais uma alternativa à disposição do Estado.

Freitas (2010) investigou o modelo de gestão pública não estatal na área da cultura para compreender o seu impacto em programas, corpos estáveis e equipamentos públicos na área. Para a autora, o fenômeno é controverso e pouco estudado, mas é uma tendência para área cultural desde a primeira experiência há 22 anos. Conclui que a publicização contribui efetivamente para minimizar e resolver problemas da administração pública.

Freitas (2010) estudou o modelo de gestão pública compartilhada com o Terceiro Setor – OS e Oscip – para compreender o seu impacto em programas, corpos estáveis e equipamentos públicos na área cultural. A autora entende que a publicização é mais do que um mecanismo de gestão, sendo parte de uma política cultural na medida em que contribui de forma direta para os resultados e eficiência de uma política pública. É o modelo adotado por diversos estados para a execução de projetos, sendo uma via para o alcance de resultados propostos nas políticas públicas.

Silva Filho e Schwebel (2013) propuseram um estudo fazendo uma correlação entre os modelos de gestão das orquestras sinfônicas e a performance musical no Brasil. O objetivo era perceber como os modelos vigentes de gestão de orquestras sinfônicas – Administração Direta ou OSCIP – afetam a performance musical dos grupos.

Rodrigues e Kozonoi (2012) desenvolveram um estudo sobre as possibilidades e limitações da geração de inovação social na OSESP. Os autores concluíram que a OS gestora garante uma gestão de alto nível e uso eficiente dos recursos, contudo, restaram dúvidas quanto à geração de inovação social.

Minczuk (2014) fez uma análise das mudanças políticas e econômicas no Brasil, que possibilitaram um salto qualitativo no âmbito das orquestras sinfônicas, notadamente, no período de 1990-2000. O autor traz a OSESP e a FMG como exemplos de orquestras que foram publicizadas, garantindo assim: o aporte de recursos públicos, possibilidade de captação de recursos privados; autonomia; agilidade; estabilidade nas transições de governo; desburocratização. Ainda, afirma que não há possibilidade de uma orquestra, sob regime estatutário, ser reconhecida internacionalmente, uma vez que os músicos não podem ser substituídos quando não apresentam um desempenho de excelência.

Kronemberger (2018), no seu artigo sobre orquestra sinfônica e autogestão, analisa a percepção dos músicos da Petrobrás Sinfônica do sistema de autogestão por ela adotado. Conclui que, para eles, o modelo é percebido como uma possibilidade de gestão mais autônoma e democrática para a orquestra.

No Brasil, a publicização que se inicia nos anos 1990 e se desenvolve ao longo dos anos 2000, se apresenta, com limites e possibilidades, como um modelo possível a ser utilizado na gestão cultural. Neste sentido, é importante a ampliação de estudos que lancem um olhar sobre as particularidades desse modelo de gestão na atividade orquestral.

A justificativa para a proposição desta tese se corporifica na história de luta e resistência das orquestras sinfônicas nesse país. São centenas de formações com músicos que trazem em suas mãos violinos, violas, violoncelos, contrabaixos, harpas, flautas, oboés, clarinetas, fagotes, trompas, trompetes, trombones e dentre outros para levar a música erudita para a população. São cidadãos que enchem as salas das igrejas, dos museus, dos teatros, para ouvir a orquestra tocar, para vivê-la e desejar-lhe vida longa. O desenvolvimento dessa tese se dá pela necessidade de apreender a realidade da gestão de uma orquestra sinfônica e como ela se mantém viva à serviço da cultura e do público e da realização de uma cidadania cultural.

A pesquisa qualitativa se aplica, acertadamente, tanto para a pesquisa exploratória, quanto para a pesquisa descritiva. Esta última, se refere à descrição de uma situação social circunscrita, colocando a questão dos mecanismos e dos atores através do “como” e do “por que” dos fenômenos, fornecendo informações basilares para as pesquisas explicativas mais complexas. Este trabalho é um estudo de caso descritivo, com abordagem qualitativa, fundamentado na observação, registro e análise do fenômeno/sistema.

O Estudo de Caso, enquanto método de pesquisa, é usado em diversas situações, para contribuir para o conhecimento acerca de fenômenos individuais, grupais organizacionais, sociais, políticos e relacionados. É um método de pesquisa comum na sociologia, ciência política, antropologia, administração, dentre outros. Ele permite aos investigadores reterem as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, como por exemplo, os ciclos individuais da vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos. Ainda, são comumente utilizados para a realização de pesquisa em diferentes campos profissionais, inclusive na administração pública (YIN, 2010).

A utilização desse método impôs três condições: a) o tipo de questão de pesquisa proposto em que a forma exige “como” e/ou “por quê”, uma vez que são mais explanatórias, levando ao uso do estudo de caso; b) a não exigência de controle do investigador sobre os eventos comportamentais reais, sendo o método eleito na observação dos eventos

contemporâneos, quando as ações relevantes não podem ser controladas; e c) o maior enfoque em eventos contemporâneos em oposição aos históricos. O estudo de caso possui muitas técnicas tradicionalmente ligadas à pesquisa histórica, mas acrescenta duas, a saber: a observação direta dos eventos que estão sendo estudados e as entrevistas das pessoas envolvidas. Ainda, o método trabalha com uma variedade de evidências, tais quais artefatos, documentos, entrevistas e observações.

O estudo de caso é uma investigação empírica que estuda um fenômeno contemporâneo em profundidade em um contexto de vida real, principalmente, quando essas as duas realidades estão imbricadas. É o método adequado para enfrentar uma situação técnica distinta com mais variáveis de interesse do que pontos de dados, o que resulta em muitas fontes de fontes de evidência e dados que convergem de forma triangular. Ele se beneficia do desenvolvimento anterior das proposições teóricas para orientar a coleta e a análise dos dados. Também, o método permite ao investigador, tanto se ater às evidências quantitativas quanto incluir detalhes sobre o fenômeno estudado (YIN, 2010).

São exemplos de Estudo de Caso em orquestras, o trabalho de Kronemberger (2018) sobre orquestra sinfônica e autogestão, em que o autor analisa a percepção dos músicos da Petrobrás Sinfônica do sistema de autogestão por ela adotado e de Rodrigues e Kozonoi (2012) que desenvolveram um estudo sobre as possibilidades e limitações da geração de inovação social na OSESP.

A motivação para a condução de um estudo de caso é diversificada: da simples apresentação de um caso individual, ao anseio de que, a partir dele, seja possível uma generalização baseada nas evidências encontradas. Um exemplo disso seria um caso específico de um programa bem-sucedido desenvolvido por uma organização, que poderia ser aplicado a outras nas mesmas condições. Para formar o estudo de caso foram trazidos seis principais componentes: a) a questão do estudo; b) as proposições advindas da questão principal; c) a definição da unidade de análise; d) a lógica que liga os dados às proposições; e) quais os critérios para a interpretação do evidenciado; e f) definição de um período de 2016-2020.

Uma vez colocada a questão “como a publicização transformou a Osba?” foi necessário desenhar um modelo de análise da pesquisa (Apêndice A), para conhecer qual o conceito central, as dimensões de análise, os indicadores, as fontes de dados e como proceder a sua análise. Assim, definiu-se como conceito central a gestão cultural que para análise desdobrou-se em duas dimensões: Estado e Sociedade Civil Organizada. Na dimensão Estado foi analisado o componente PNC, que trouxe como indicadores os princípios constitucionais que viabilizam a cidadania cultural – Direito constitucional e os princípios, objetivos, diretrizes,

estratégias e metas orientadoras do poder público para a elaboração de políticas culturais e o PDRAE cujo indicador é a publicização. Na dimensão Sociedade Civil Organizada a Osba e ATCA foram analisadas a partir dos indicadores gestão, música e trabalho.

Da questão principal derivam proposições tais quais: a) a organização social presta um serviço especializado de gestão cultural; b) a publicização possibilita uma desburocratização nos processos de aquisição de bens e contratação de pessoal e serviços; c) as necessidades materiais da orquestra são satisfeitas e a orquestra revive; d) a música clássica se populariza; e) a Osba se transforma em uma orquestra para o povo da Bahia em todos os palcos; e f) o trabalho do músico se transforma.

A definição da unidade de análise é a Osba, criada em 1982, um dos corpos artísticos estáveis do TCA, localizada na cidade de Salvador na Bahia. Desde 2011 está sob a curadoria artística e regência titular do maestro Carlos Prazeres, corresponsável pelo papel da orquestra na sociedade baiana, realizando concertos e programas com a finalidade de atrair o público para a música erudita. As evidências desde estudo de caso provêm de múltiplas fontes: documentação, registros em arquivo, entrevistas e observações diretas.

Uma extensa documentação foi consultada: carta dos músicos (Anexo A); contrato de gestão entre o Governo do Estado e a ATCA (Anexo B); Estatuto da ATCA (Anexo C); Regulamento de Recursos Humanos (Anexo D); Regulamento de Compras/Contratações de Obras e Serviços (Anexo E); Publicações Diversas (Anexo F); Redes Sociais da ATCA, da OSBA e do OSBAFÃ (Anexo G). A evidência documental exprime a comunicação entre grupos para atingir um objeto, a exemplo dos relatórios da a ATCA para Secult, todos os documentos foram de grande importância para negar, confirmar e suscitar novas questões a serem feitas às pessoas chave no momento da realização das entrevistas. documentos administrativos como Relatórios Trimestrais de Prestação de Contas e registros internos, recortes de notícias e artigos publicados na mídia de massa e nos jornais, redes sociais da ATCA, da Osba e do Osbafã, o fã clube da orquestra

Foram examinados registros em arquivo, como registro de serviços, em que a Osba, através de uma pesquisa de satisfação dos usuários, coletou dados das pessoas que frequentam os concertos, com o fim de desenhar um perfil do público da orquestra. Também registros organizacionais, como resumo de movimentações financeiras, dados de recursos humanos, comprovantes de regularidade trabalhista, previdenciária e fiscal, dentre outros.

As entrevistas foram fontes essenciais e importantes de informação, funcionando como conversas guiadas e fluídas dentro da linha de investigação. O roteiro geral de entrevistas foi elaborado com questões gerais que circundam a temática e questões específicas,

considerando o tempo de trabalho na orquestra e a função. Inicialmente, os entrevistados falaram livremente sobre a sua trajetória e sobre o seu trabalho na orquestra, possibilitando acrescentar elementos não considerados pela pesquisadora, bem como a compreensão sobre o olhar de quem fala. Observadas as lacunas/oportunidades de intervir com questões para trazer os objetivos investigados, a pesquisadora o fez. Para todos os entrevistados foi feita a questão de partida, qual seja, como a publicização transformou a Osba? Eles cooperaram e aderiram às questões e alguns forneceram atalhos para a história prévia da orquestra. Os roteiros das entrevistas estão relacionados no Apêndice B.

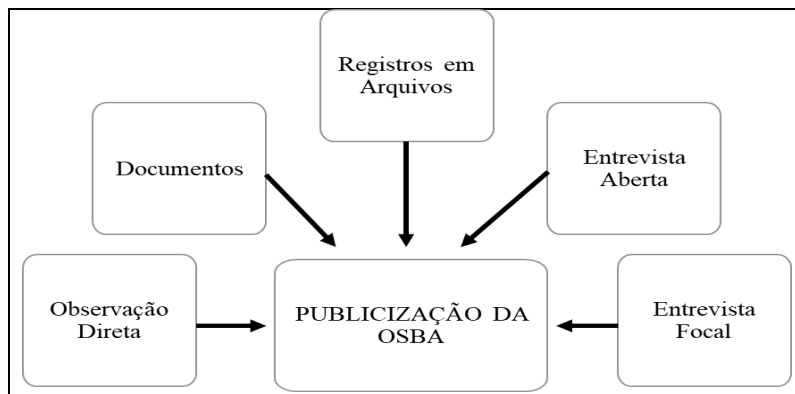
As entrevistas foram dos tipos abertas e focada, com duração entre duração entre 40 minutos e 2 horas. Elas foram gravadas e arquivadas com registro de data, local, horário, duração, nome fictício do entrevistado e o tempo de orquestra. Elas foram ouvidas e parcialmente transcritas, proporcionando uma reinterpretação e se organizando os dados coletados e circunscritos ao tema, trazendo o problema de pesquisa. Os critérios de seleção dos entrevistados foram os seguintes: do corpo administrativo, foram entrevistados a diretora executiva e o diretor artístico, com o objetivo de obter informações sobre agendas, projetos e transformações na dinâmica de funcionamento da Osba e o cumprimento de metas em função do novo contrato de gestão; do corpo artístico, foi entrevistado um músico com anos de experiência na orquestra e que vivenciou a transição Estado-ATCA. As entrevistas foram realizadas unicamente pela própria pesquisadora.

A observação direta foi realizada em visitas à sala principal do TCA, à sala de ensaios e ao setor administrativo da orquestra com o objetivo de conhecer as instalações, capturar o ambiente e associar realidade às necessidades da coleta de dados. Os bastidores da orquestra e as condições ambientais de trabalho dos músicos foram observados durante viagem realizada no mesmo ônibus que o corpo artístico, de Salvador até a cidade de Cachoeira, no interior da Bahia, no projeto intitulado Osba na Estrada. Também foram observados importantes eventos promovidos pela Osba, tais como o Bailinho de Carnaval, Cameratas, Concerto de Natal na Concha Acústica, Concerto com a Baiana System, CineConcerto, Domingo no TCA, Série Regular. Infelizmente, os ingressos para toda a série regular do ano de 2020 já haviam sido adquiridos quando a pandemia fechou todas as salas de teatro do país, inclusive a Concha Acústica e a Sala Principal do TCA. Dessas observações em campo surgiram dados valiosos para o entendimento acerca das transformações da Osba e o impacto para o público.

As informações advindas de fontes múltiplas fontes de evidência, permitem a triangulação dos dados para um estudo único, conforme a Figura 1. Tem-se o fato investigado,

qual seja, a publicização da Osba e toda a coleta de informações de fontes múltiplas se direcionam para o mesmo fenômeno.

Figura 1 – Convergência de evidências (estudo único)



Fonte: Elaboração própria. Baseado em Yin (2010).

Além da introdução, tese está estruturada da seguinte forma:

O capítulo 2, intitulado Cidadania e Gestão Cultural, trata da institucionalização dos direitos culturais, perpassando pela Declaração Universal dos Direitos Humanos de 1948, pelo discurso de Marilena Chauí em 1982/1995 acerca do direito à cultura e a cidadania cultural e a Constituição Federal de 1988. Também, os primeiros passos no governo Lula para a criação do Plano Nacional de Cultura (PNC), que se tornou lei no governo Dilma. Do PNC é trazida a sua estrutura, destacando sua proposta de incentivo à adesão de organizações e instituições do setor privado e entidades da sociedade civil e o fomento e incentivo à modelos de gestão eficientes que promovam o acesso às artes. Também, no que tange à gestão cultural, o PNC aponta para a articulação entre o Estado e a sociedade civil e a busca pela complementaridade com o investimento privado, dentre outros. Por fim, é apresentada a publicização como um modelo de gestão alinhado ao PNC.

O capítulo 3, intitulado Publicização: o resgate de um modelo de gestão dos anos de 1990, apresenta o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), que definiu objetivos e estabeleceu diretrizes para a reforma da administração pública brasileira. A reforma incluía a descentralização e reestruturação do aparelho do Estado, de modo que a gestão da coisa pública iria se difundir na sociedade civil por meio das associações e organizações sociais. O Plano se constituiu em um importante marco legal em prol da publicização dos serviços não exclusivos do Estado, ou seja, uma transferência da gestão do setor estatal para o setor público não estatal. O governo FHC instituiu a qualificação de organizações sociais (OS), permitindo que entidades de direito privado obtivessem autorização legal para celebração de contrato de

gestão com o poder estatal, viabilizando assim a publicização. São trazidos estudos, em áreas distintas, da aplicabilidade desse modelo de gestão.

O capítulo 4, intitulado Um Panorama da Gestão das Orquestras Sinfônicas Brasileiras, traz a realidade das 12 maiores orquestras do país a partir da edição 2013 do Anuário Viva Música!, que realizou um levantamento inédito e pioneiro dos dados da atividade orquestral no Brasil. Além de contar um pouco da história de cada orquestra, são trazidos dados acerca de aportes públicos diretos, patrocínios por meio de leis de incentivo e sem leis de incentivo, apoios na forma de prestação de serviços (permutas), arrecadação com bilheterias, assinaturas, doações e um pouco da rotina operacional das temporadas artísticas, que foram compilados em uma tabela de elaboração própria. As informações acerca dos modelos de gestão – gestão própria, publicizada, secretaria de cultura (administração direta) - de cada orquestra em 2013, que foram atualizadas para 2020 e representadas em um mapa.

O capítulo 5, intitulado Osba: criação, crise e expansão, traz a criação da Osba nos anos 1980 como corpo o artístico integrante do TCA, os seus maestros e algumas séries mais recentes. Também, a crise vivenciada pela orquestra, deflagrada na Igreja de São Francisco em fevereiro de 2016, até a publicização da Osba em 2017. Em seguida, a expansão das atividades Osba reveladas através dos relatórios trimestrais de prestação de contas da ATCA para a Secult no período de maio de 2017 a abril de 2020.

O capítulo 6 intitulado Transformações da Osba, responde à pergunta de como a publicização transformou a Osba em três âmbitos: na gestão, na música e no trabalho.

O capítulo 7, intitulado a Osba é Viva e é Resistência traz as considerações finais da autora acerca do trabalho.

2 DIREITO À CULTURA E GESTÃO CULTURAL

A cultura será aqui compreendida a partir do trabalho de Canedo (2009), que adota três acepções fundamentais: 1) A cultura enquanto modos de vida que definem uma coletividade; as obras e práticas da arte e da atividade intelectual e do entretenimento; e três) como fator de desenvolvimento humano. Deste modo, segundo a autora, a cultura pode ser tomada como: um conceito mais alargado, em que os indivíduos são os produtores de um conjunto de significados valores de um grupo humano; as atividades artísticas e intelectuais ligadas à indústria cultural; instrumento para o desenvolvimento político e social, conferindo uma intersecção entre o cultural e o social (CANEDO, 2009). E todas as suas acepções o Estado democrático os direitos culturais institucionalizados da Declaração Universal dos Direitos Humanos de 1948 (DUDH).

Os direitos culturais tiveram seu nascedouro, na contemporaneidade, na DUDH de 1948, segundo a qual, no artigo 22, todo ser humano, como membro da sociedade, tem o direito à segurança social (a serem assegurados pelo esforço nacional, pela cooperação internacional e de acordo com a organização e recursos de cada Estado), econômica, social e à cultura, indispensáveis à dignidade e ao livre desenvolvimento da personalidade. Também, o artigo 27, informa que todo ser humano tem o direito de participar livremente da vida cultural da comunidade, de fruir as artes e de participar do progresso científico e de seus benefícios (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 2021).

A restauração da democracia e do estado de direito no Brasil foi fortemente simbolizado pela promulgação Constituição Federal de 1988. Esta, alinhada à DUDH, referiu os direitos culturais como direitos humanos fundamentais, informando que é competência comum da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios: proteger os documentos, as obras e outros bens de valor histórico, artístico e cultural, os monumentos, as paisagens naturais notáveis e os sítios arqueológicos [art, 23, III]; impedir a evasão, a destruição e a descaracterização de obras de arte e de outros bens de valor histórico, artístico e cultural [art. 23, IV]; proporcionar os meios de acesso à cultura, à educação, à ciência, à tecnologia, à pesquisa e à inovação [Emenda Constitucional n. 85/2015]. Ainda, informa que o Estado garantirá a todos o pleno exercício dos direitos culturais e acesso às fontes de cultura nacional, assim como apoiará e incentivará a valorização e difusão das manifestações culturais (BRASIL, 1988).

Em janeiro de 1989, ao assumir a Secretária da Cultura do Município de São Paulo, Marilena Chauí informou a recusa das três concepções de política cultural que, ao longo dos anos, se consolidaram nos órgãos públicos de cultura, ou seja, a cultura oficial produzida pelo Estado, a populista e a neoliberal. Como afirma Chauí, a seguir, cultura e poder sempre estiveram associados:

Na cultura oficial produzida pelo estado, poder público se encontra na qualidade de produtor da cultura, de modo a determinar à sociedade, conteúdos culturais e formas delimitados pelo grupo dirigente, com o fim de reafirmar a sua própria ideologia. Esta é uma tradição antiga e evidenciada, principalmente, durante o estado novo e a ditadura dos anos 1960/1970, que se utilizou da cultura como uma justificativa para o regime político posto, no que tange à distribuição dos recursos e as encomendas de trabalhos foram submetidas ao controle estatal. Eram conteúdos tais quais: [...] o verde amarelismo, a identidade nacional, o “Brasil Grande”, a valorização indiscriminada do folclore, o uso de oligopólios de comunicação de massa como braço auxiliar dos órgãos culturais, que operam para produzir uma cultura oficial, exposta nacional e internacionalmente por meio de estereótipos (como o Carnaval e o futebol), feliz sensualidade e democracia tropicais. glorificação do estado, da autoridade e do monumental (ainda que o momento seja de papel crepom) são as marcas dessa tradição autoritária (CHAUÍ, 2006, p.67).

Já a tradição populista, predominante nos anos de 1950 e princípio dos anos de 1960 pretendia que o órgão público de cultura assumisse um papel pedagógico sobre as massas populares, de modo a se apropriar da cultura popular no intuito de modificá-la e devolvê-la em sua “verdadeira essência” ao “povo”. O cerne desta dinâmica é a divisão entre cultura de elite (ou elitista) e cultura popular, sendo a primeira ligada à classe dominante e a segunda, expressão autêntica da classe dominada e oprimida. Nesse cenário, aos poucos a “cultura de elite” vai sendo demonizada, enquanto a “cultura popular” adquire uma face messiânica e redentora. É neste momento, que os órgãos públicos operam como verdadeiros agentes da salvação sociopolítica, ao traduzir para um nível de consciência maior e mais claro que vem a ser a cultura popular e a sua missão redentora, de modo que o povo se veja nos conteúdos e formas reapresentados pelo estado. De acordo com Chauí (2006), o populismo cultural esteve intimamente ligado, entre os anos de 1950 em 1960, ao vanguardismo político do Partido Comunista.

A posição neoliberal constituída a partir de meados dos anos 80, minimiza o papel do Estado no plano da cultura, enfatizando tão somente a responsabilidade estatal perante o patrimônio histórico enquanto monumento oficial de celebração do próprio Estado, colocando os órgãos públicos da cultura a serviço de conteúdos padronizados e definidos pela indústria cultural e seu mercado. Marcadamente ideológica, esta posição acredita na no protagonismo da iniciativa privada, atuando não apenas como parceira principal das atividades culturais, mas também como modelo de gestão, ou seja, como uma cultura administrada. Em outras palavras:

[...] a tradução administrativa dessa ideologia é a compra de serviços culturais oferecidos por empresas que administra a cultura a partir os critérios do mercado, alimentando privilégios e exclusões. Expressa-se pelo efêmero, liga-se ao mercado de consumo da moda, dedica-se aos espetáculos enquanto eventos sem raiz e proliferação de imagens para consagração do consagrado, e volta se para os aspectos intimistas da vida privada, isto é, para o narcisismo (CHAUÍ, 2006, p.68).

Portanto, houve a recusa de qualquer intervenção estatal sobre a cultura, bem como a monumentalidade oficial do autoritarismo, garantindo que o estado não é fomentador de cultura. Também a recusa da visão populista entre cultura de elite e cultura popular e, finalmente a recusa à perspectiva neoliberal no sentido de garantir independência do órgão público frente as demandas do mercado e da privatização do público. Enfatiza o conceito de cidadania cultural que vem a ser a cultura como um direito dos cidadãos, sem que estes sejam tomados como consumidores ou contribuintes (CHAUÍ, 2006).

A cidadania cultural anunciada por Marilena Chauí, explicitava o direito à cultura como: o direito de produzir cultura, seja pela apropriação do meios culturais existentes, seja pela invenção de novos significados culturais; o direito de participar das decisões quanto ao fazer cultural; o direito de usufruir dos bens da cultura, criando locais e condições de acesso aos bens culturais para a população; o direito de estar informado sobre os serviços culturais e sobre a possibilidade de deles participar ou deles usufruir; o direito à formação cultural e artística pública e gratuitas; o direito à experimentação nas artes e nas humanidades; o direito a espaços para reflexão, debate e crítica; o direito à informação sobre tudo o que é feito na Secretaria de Cultura (PEREIRA, 2006).

A partir do arcabouço fornecido pela esfera internacional (DUDH 1948) e pela espera nacional (CF88), Chauí (1995) firma o conceito de cidadania cultural enquanto política cultural, estabelecendo que a cultura deveria ser pensada como direito dos cidadãos. De modo que, a cultura, concebida como um direito de todos os cidadãos, reclama o Estado como um agente da política cultural e a sua atuação, como a construção de uma nova cultura política, numa perspectiva transformadora e democrática. A política cultural lança as suas diretrizes para a produção artística, de modo que os Estados criaram formas de apoio à produção cultural. A atuação estatal se dá de maneira complexa, ora se utilizando da criação em prol dos seus interesses políticos, ora em conflito com os criadores.

Uma política cultural será tão mais consistente, democrática e pluralista quanto mais se fundamentar na compreensão política que governantes e políticos tiverem de que o desenvolvimento cultural é importante para o país e para seu povo, uma importância que vai

além das visões setoriais e corporativas dos diversos setores da atividade cultural, embora as inclua.

[...] Reconhece-se, com isso, que uma política cultural deve ser traçada não exatamente para os artistas, mas para o país, para o conjunto do povo. Em se tratando de crítica de Estado, a política cultural exige sua própria burocracia, crie seus organismos de gestão e ação, assim como suas verbas, suas leis, seus editais, seus critérios de incentivo e controle. [...] Uma boa política cultural de ser boa para os criadores, para a população, para o país [...]. (ANDRADE, 2018, p. 716-717).

Em 2005, durante o governo Lula, foi instituída a Emenda Constitucional – EC nº 48, que incluiu no texto constitucional, a criação, através de lei específica, do Plano Nacional de Cultura (PNC), de duração plurianual, visando ao desenvolvimento do país e à integração das ações do poder público para: a defesa e valorização do patrimônio cultural brasileiro; produção, promoção e difusão de bens culturais; formação de pessoal qualificado para a gestão da cultura em suas múltiplas dimensões; democratização do acesso aos bens de cultura; e a valorização da diversidade étnica regional (art. 215, § 3º da CF) (BRASIL, 1988, 2005).

No governo Dilma Rousseff, a Lei nº 12.343/2010 instituiu o PNC e criou o Sistema Nacional de Informações e Indicadores Culturais (SNIIC). O PNC é um conjunto de princípios, objetivos, diretrizes, estratégias, ações e metas para orientar o poder público na elaboração de políticas culturais. O Plano tem como objetivo mostrar a direção a ser seguida no desenvolvimento de programas, projetos e ações culturais, para garantir a valorização, o reconhecimento, a promoção e a preservação da diversidade cultural existente no país. Ele se baseia em três dimensões de cultura: como uma expressão simbólica, como um direito de cidadania e como um potencial para o desenvolvimento econômico. Ainda, o Plano ressalta a necessidade de fortalecimento dos processos de gestão e participação social. O SNIIC é uma plataforma digital do governo, que serve como ferramenta para o PNC. A sua função é agregar e mapear em uma única base de dados, as informações referentes à cultura no Brasil. (BRASIL, 2010)

O PNC está estruturado em duas partes: na primeira parte estão as disposições preliminares que trazem os princípios, as atribuições do poder público, sobre o financiamento e o sistema de monitoramento e avaliação. Na segunda parte está o Plano propriamente dito, com diretrizes, estratégias e ações, dividido em cinco capítulos, a saber: o Capítulo I, trata do fortalecimento da função do Estado, da intensificação do planejamento de programas e ações voltadas ao campo cultural e consolidação da execução de políticas públicas para a cultura; o Capítulo II, trata do reconhecimento e valorização da diversidade, da proteção e promoção das

artes e expressões culturais; o Capítulo III, trata da universalização do acesso dos brasileiros à arte e à cultura, da qualificação dos ambientes e equipamentos culturais para a formação e fruição do público e do acesso dos criadores às condições e meios de produção cultural; o Capítulo IV, trata do desenvolvimento sustentável, ampliação da participação da cultura no desenvolvimento socioeconômico, promoção das condições necessárias para a consolidação da economia da cultura e indução de estratégias de sustentabilidade nos processos culturais; e o Capítulo V, que trata da participação social, do estímulo à organização de instâncias consultivas, a construção de mecanismos de participação da sociedade civil e a ampliação do diálogo com os agentes culturais e criadores (BRASIL, 2010).

No que diz respeito às atribuições do poder público, o Plano propõe incentivar a adesão de organizações e instituições do setor privado e entidades da sociedade civil às diretrizes e metas do PNC, por meio de ações próprias, parcerias, participação em programas e integração ao SNIIC. Em relação à qualificação da gestão cultural, propõe a otimização na alocação dos recursos públicos e a busca pela complementaridade com o investimento privado para garantir a eficácia e a eficiência, bem como o atendimento dos direitos e a cobrança dos deveres, aumentando a racionalização dos processos e dos sistemas de governabilidade, permitindo maior profissionalização e melhorando o atendimento das demandas sociais. No que tange às estratégias e ações, o Plano sugere o fortalecimento da gestão das políticas públicas para a cultura, por meio da ampliação das capacidades de planejamento e execução de metas, a articulação das esferas dos poderes públicos, o estabelecimento de redes institucionais nas três esferas de governo e a articulação com instituições e empresas do setor privado e organizações da sociedade civil (BRASIL, 2010).

O PNC, no que concerne ao acesso à cultura, propõe fomentar e incentivar modelos de gestão eficientes que promovam o acesso às artes, ao aprimoramento e à pesquisa estética e que permitam o estabelecimento de grupos sustentáveis e autônomos de produção. Também, informa que se faz premente diversificar a ação do Estado, gerando suporte aos produtores das diversas manifestações criativas e expressões simbólicas, alargando as possibilidades de experimentação e criação estética, inovação e resultado. Isso pressupõe novas conexões, formas de cooperação e relação institucional entre artistas, criadores, mestres, produtores, gestores culturais, organizações sociais e instituições locais. Ele funciona como o fio condutor da gestão cultural no país que, por sua vez, é um campo de fronteiras fluídas (BRASIL, 2010).

O debate dentro desse campo é extenso, de modo que a apresentação do conceito inclui administração cultural, gestão das artes e da cultura, gestão pública da cultura, assim como, formas mais circunscritas como por exemplo, gestão do patrimônio cultural e da gestão

de equipamentos/espços culturais. Também, a gestão da cultura pode ser tomada como períodos governamentais e ações dos gestores designados para cargos. Ainda, enquanto objeto de estudo, a gestão cultural aparece relacionada ao tema das políticas culturais, uma vez que nelas está inserida (OLIVEIRA, 2019). Neste sentido, a política cultural trata dos princípios, meios e fins norteadores da ação, enquanto a gestão cultural trata de organizar e gerir os meios disponíveis para a execução desses princípios e fins (BARBALHO, 2005).

No Brasil, a gestão cultural envolve a administração financeira, de pessoal, de espaços, de infraestruturas e de recursos materiais, vinculada às atividades culturais (RUBIM, 2019). Ela abarca diferentes modalidades de objetos sobre os quais atua, para tanto, utiliza diferentes mecanismos e instrumentos de planejamento, execução e gerenciamento e recai sobre as artes, o patrimônio, a memória, as manifestações da cultura popular e a cultura de massa. A gestão cultural não compete tão somente ao poder público, mas também à sociedade civil, seja através de organizações lucrativas, não lucrativas, ou profissionais independentes (CUNHA, 2013).

O PNC também aponta para uma gestão cultural com: articulação entre o Estado e a sociedade civil; incentivo à adesão de organizações e instituições do setor privado e entidades da sociedade civil; a busca pela complementaridade com o investimento privado; articulação com instituições e empresas do setor privado e organizações da sociedade civil; e novas conexões, formas de cooperação e relação institucional entre artistas, criadores, mestres, produtores, gestores culturais, organizações sociais e instituições locais. Tais elementos trazidos pelo PNC, corroboram para a utilização do modelo de gestão resgatado dos anos de 1990, denominado publicização, que articula, pela via contratual, o Estado e uma organização social, busca a complementaridade do investimento privado, se liga às empresas e estabelece novas formas de conexão e cooperação.

3 PUBLICIZAÇÃO: O RESGATE DE UM MODELO DE GESTÃO DOS ANOS 1990

No Brasil, durante o Governo do Presidente da República Fernando Henrique Cardoso (FHC), Luiz Carlos Bresser Pereira, então Ministro da Administração Federal e da Reforma do Estado, criou o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE). O Plano foi apresentado como uma resposta para superar a crise estatal. O objetivo era reformar o Estado, resgatar a sua autonomia financeira e a sua capacidade de implementar políticas públicas. De acordo com o PDRAE, a crise do Estado se constituía de vários elementos: (1) de uma crise fiscal, com perda do crédito pelo Estado, somado a uma poupança pública negativa; (2) pelo esgotamento da estratégia estatizante de intervenção estatal, que se apresentava de diversas formas, de acordo com o grau de desenvolvimento de cada país; (3) da necessidade de superação da administração pública burocrática, ou uma nova forma de administrar o Estado (BRASIL, 1995).

A apresentação do PDRAE foi escrita pelo próprio FHC e a crise brasileira da última década foi também uma crise do Estado. Para o então presidente, a reforma passou a ser um instrumento indispensável para consolidar a estabilização e assegurar o crescimento sustentado da economia. Para “mudar o Brasil” FHC determinou a elaboração do PDRAE, que definiu objetivos e estabeleceu diretrizes para a reforma da administração pública brasileira. Um dos objetivos estratégicos do Governo FHC era implementar a reforma do aparelho do Estado, o que envolvia múltiplas tarefas. O Plano trouxe então cinco medidas consideradas como urgentes: (1) um ajustamento fiscal a longo prazo; (2) reformas econômicas baseadas em uma política industrial e tecnológica voltadas para a competição internacional; (3) reforma da Previdência; (4) melhorias nas políticas sociais para maior alcance e qualidade dos serviços prestados; (5) reforma do aparelho do Estado, dando-lhe capacidade de implementar políticas públicas de forma eficiente (BRASIL, 1995).

A reforma envolvia a descentralização e reestruturação do aparelho do Estado, de modo que a gestão da *res publica* iria se difundir na sociedade civil através das associações e organizações sociais. Desta forma, o Estado manteria a propriedade, bem como o seu papel de coordenação, fiscalização e regulação, repassando à organização social a posse e a gestão da coisa pública. Este deslocamento da coisa pública - do Estado para a sociedade civil organizada - seria firmado via contrato bilateral em que o contratante (Estado) se obrigaria ao repasse da verba pública (obrigação de financiar), enquanto o contratado (organização social) assumiria todas as obrigações da gestão e os respectivos riscos operacionais.

A descentralização de serviços que não necessitam do poder do Estado, mas que por ele são subsidiados, tais quais educação, cultura, saúde e pesquisa científica, é tomado como um importante ponto da reforma. Este processo é denominado publicização e ocorre quando há a transferência da gestão para organizações não estatais, reduzindo a participação do Estado na prestação de determinado serviço. Através da publicização, transfere-se para o setor público não-estatal, a produção dos serviços competitivos ou não-exclusivos de Estado, estabelecendo-se um sistema de parceria entre Estado e sociedade civil organizada para seu financiamento e controle (BRASIL, 1995).

Os projetos básicos do PDRAE trouxeram tanto a possibilidade de publicização quanto o estímulo à criação das organizações sociais. O Plano se constituiu em um marco legal para uma administração pública gerencial em prol da publicização dos serviços não exclusivos do Estado, ou seja, uma transferência do setor estatal para o público não estatal. A utilização das organizações sociais permitiria a descentralização de atividades no setor de prestação de serviços não exclusivos, partindo do pressuposto de que se tornariam mais eficientes em sua realização, mantendo o financiamento do Estado, porém com uma gestão do setor público não estatal.

Em 23 abril de 1998, o então presidente da República, FHC, adota a Medida Provisória (MP) nº 1.648-7, dispondo sobre a qualificação das entidades como organizações sociais e a criação do Programa Nacional de Publicização e outras providências. No dia seguinte ela é publicada no Diário Oficial da União (DOU). Em 15 de maio do mesmo ano, a MP foi convertida na Lei nº 9.637, possibilitando ao Poder Executivo qualificar como organizações sociais, as pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades estivessem voltadas ao ensino, pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde (BRASIL, 1998).

Tais entidades de direito privado obteriam autorização legal para celebração de contrato de gestão com o poder estatal, adquirindo o direito à dotação orçamentária. Embora recebam recursos orçamentários, as organizações sociais teriam autonomia administrativa e financeira garantidas por lei, podendo obter outros recursos através de doações, financiamentos, legados, prestação de serviços, entre outros (BRASIL, 1995). Portanto, se tornou legalmente possível responsabilizar as organizações não estatais pela execução de serviços públicos subsidiados pelo Estado.

No que concerne ao conceito, a publicização é a transferência, através de um contrato, de um serviço social/ científico prestado, para uma organização pública não-estatal, que será financiada pelo orçamento do Estado e por ele supervisionada, mantida a sua

autonomia administrativa e operacional. A ideia é ampliar a noção do público, incluindo no seu conceito, os bens e serviços que, apesar de geridos/ofertados por organizações não estatais, têm caráter público em função de um enlace contratual, que permite o financiamento e controle estatais. Ainda, a publicização permite utilizar a força de trabalho e a experiência das organizações do terceiro setor, no campo dos serviços sociais, potencializando a capacidade de atuação do Estado, sem a necessidade de incremento do aparato burocrático (MELO, 2017).

A publicização é concebida no âmbito do referido projeto de reforma como uma alternativa capaz de reduzir os gastos governamentais e de ofertar um serviço de qualidade à população, porém são poucos os estudos destinados à avaliação deste modelo de gestão governamental e da qualidade dos serviços públicos prestados. Aqui são apresentados alguns deles em diferentes áreas.

Vieira, Silva Júnior e Garcia (2018) analisaram os resultados da proposta de publicização do PDRAE a partir de um estudo de caso. Decorridos mais de vinte anos da reforma gerencial, os autores observaram que a publicização foi implementada, mas com diversas limitações nos âmbitos institucional, de gestão e cultural. No entanto, afirmam que as medidas de publicização são fundamentais para a reforma gerencial, pois alicerçam uma programação mais ampla e complexa de modernização e introdução de uma estratégia gerencial de gestão pública. No que diz respeito às limitações, informam que elas advêm da própria reforma, que ainda não construiu uma estrutura institucional adequada, nem boas práticas de gestão do serviço público no poder público.

Reis e Coelho (2019) realizaram uma análise da incorporação das Organizações Sociais de Saúde (OSS) à gestão dos hospitais baianos, através de documentos, entrevistas com gestores de hospitais “publicizados” e da Secretaria de Saúde do Estado. As autoras observaram que a incorporação das OSS, no cenário hospitalar, se deu a partir 2005 concomitantemente com o arrefecimento do Conselho Estadual de Saúde e o fortalecimento do discurso de maior eficiência das OSS. Ressaltam ainda que, buscando um alinhamento com o novo discurso governamental, as empresas terceirizadas mudaram a sua personalidade jurídica para OSS, imprimindo um processo de privatização disfarçada, no ceio de um governo que sustentou o discurso de uma prática distinta.

Lima (2018) analisou os casos da publicização nas áreas da saúde e do trabalho no Estado da Bahia. A pesquisa foi conduzida com base em referencial bibliográfico, em relatórios técnicos, no marco legal e na decisão do STF em face da ADI – 1923. Para o autor, as organizações sempre tiveram a sua constitucionalidade questionada, trazendo insegurança para os gestores públicos e as entidades do terceiro setor. Entretanto, observou que, no circuito das

organizações sociais prevalece a ideia de que a atuação privada poderá ser mais eficiente do que a pública em função da agilidade e a flexibilidade dos procedimentos adotados. Ressalta o autor, que as organizações sociais, além de conferir maior agilidade na efetivação do serviço, são um mecanismo da administração pública para suprir a carência de pessoal e afastar os limites estabelecidos na Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF).

Lordêlo (2003) investigou o fenômeno da publicização da gestão escolar na Bahia, com o objetivo de saber se ela é mais uma forma de descentralização ou uma via de desresponsabilização do Estado. De acordo com o autor, a publicização, tomada como a descentralização de poder da esfera pública-estatal para a não-estatal, resulta em uma desresponsabilização parcial do financiamento da educação profissional pelo Estado da Bahia. A publicização traz autonomia pedagógica, administrativa e financeira à escola, entretanto, esta é pressionada a encontrar meios para cofinanciar suas atividades funcionais, através da captação de recursos em sistemas de concorrência pública. A busca por recursos na esfera estatal traz consigo os velhos problemas da administração pública e seu velho modelo burocrático.

De acordo com Veras (2014) a publicização é uma alternativa capaz de reduzir os gastos governamentais e ofertar um serviço de qualidade à população. Ela analisou os benefícios que a publicização pode oferecer ao serviço público de saúde e, para tanto, descreveu o modelo de três hospitais, dois administrados pelo SUS e um por uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP). Os resultados apontaram que o hospital gerido pela OSCIP foi beneficiado pela publicização. Isto porque, o hospital está dispensado de procedimentos licitatórios ou de solicitar autorização de órgãos governamentais para a execução de seus projetos, de modo que a gestão não está atrelada à burocracia estatal. Observou-se ainda, uma maior qualidade das acomodações, investimento tecnológico, pesquisa e infraestrutura.

Marin e Marin (2009) em seu ensaio, afirmam que publicização das políticas públicas, sobretudo em relação às organizações sociais, se revelou um projeto repleto de expectativas, mas cambaleante em realizações dotadas de efetividade social. A tentativa de implementar a publicização demonstra um afã contínuo, motivado pelo reconhecimento de um Estado débil, que não consegue alcançar a eficiência pretendida. A transferência de atividades administrativas típicas para o setor privado, por si só, não responde a todos os males, pois, embora possa contribuir em alguns aspectos da gestão, também traz consigo patologias. Ainda, de acordo com os autores, a publicização gerou mais expectativas do que resultados.

De acordo com Cunha (2013), a gestão de um equipamento cultural envolve diversos aspectos, tais como: a permanência de uma equipe qualificada e comprometida com

os propósitos da organização; o desenvolvimento de ações baseadas em um planejamento estratégico, com objetivos, metas e resultados; a elaboração de um plano de comunicação voltado ao público interno e externo; e um permanente processo de monitoramento e avaliação de suas atividades. Neste sentido, a publicização se apresenta como uma opção para gestão cultural de equipamentos/espços culturais, inclusive orquestras sinfônicas. A apresentação do próximo capítulo traz um panorama da gestão das principais orquestras brasileiras no ano de 2012, demonstrando que, diante da crise, a boa parte delas investiu na gestão publicizada.

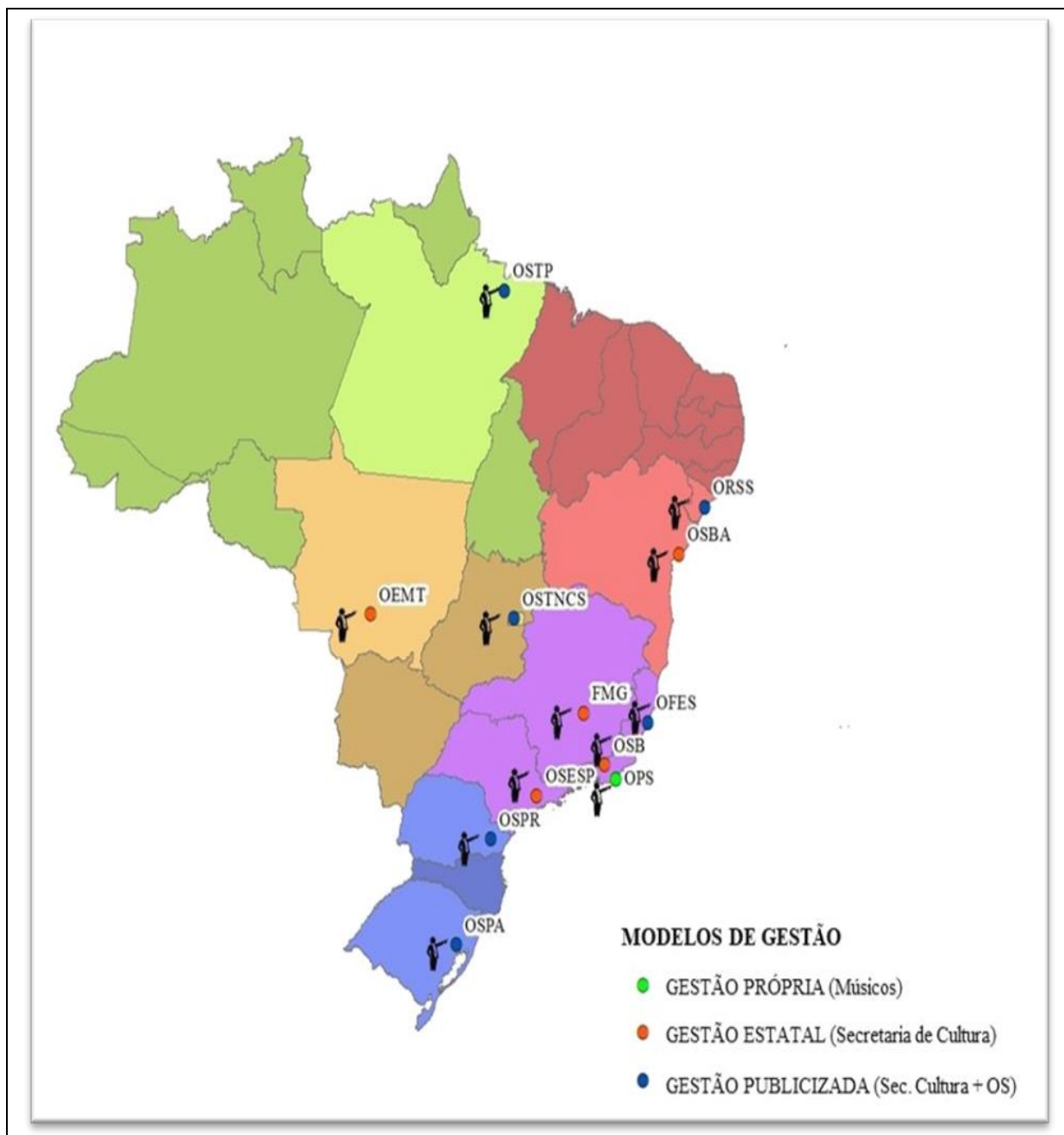
4 UM PANORAMA DA GESTÃO DAS ORQUESTRAS SINFÔNICAS BRASILEIRAS

A edição 2013 do Anuário Viva Música! realizou um levantamento inédito e pioneiro dos dados da atividade orquestral no Brasil, contando com a participação de 12 de 67 orquestras existentes no Brasil. A escolha das orquestras levou em consideração a localização nas capitais e a representatividade nas cinco regiões do país. Foram excluídas do levantamento os grupos sinfônicos pertencentes a corpos artísticos de casas de ópera e balé. A coleta, compilação e processamento dos dados, foram realizados em três meses (dezembro de 2012-março 2013). As orquestras, acostumadas a gerar relatórios anuais de desempenho com resultados individuais, responderam ao questionário do Viva Música! com entusiasmo, de modo a colaborar para uma visão panorâmica da atividade orquestral no Brasil (ANUÁRIO VIVA A MÚSICA, 2013). Apesar dos diretores das orquestras reconhecerem a importância do levantamento de tais dados, ele não mais se repetiu nos anos seguintes.

As informações apresentadas no relatório do anuário Viva Música!, trazem um panorama da atividade orquestral no país, através de dados sobre aportes públicos diretos, patrocínios por meio de leis de incentivo e sem leis de incentivo, apoios na forma de prestação de serviços (permutas), arrecadação com bilheterias, assinaturas, doações e um pouco da rotina operacional das temporadas artísticas.

Para a referida publicação foram selecionadas 12 orquestras, a saber: Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo (OSESP), Orquestra Sinfônica Brasileira (OSB), Orquestra Filarmônica de Minas Gerais (OFMG), Orquestra Sinfônica do Teatro Nacional Claudio Santoro (OSTNCS), Orquestra Petrobras Sinfônica (OPS), Orquestra Sinfônica de Porto Alegre (OSPA), Orquestra Sinfônica do Paraná (OSP), Orquestra Filarmônica do Espírito Santo (OPES), Orquestra Sinfônica do Teatro da Paz (OSTP), Orquestra Sinfônica de Sergipe (ORSS), Orquestra do Estado do Mato Grosso (OEMT) e Orquestra Sinfônica da Bahia (Osba),. (ANUÁRIO VIVA A MÚSICA, 2013). As orquestras estão localizadas em distintas regiões do país e possuem diferentes modelos de gestão e rotinas de trabalho, conforme Figura 2 apresentada a seguir.

Figura 2 – Mapeamento das orquestras brasileiras e seus respectivos modelos de gestão



Fonte: Elaboração própria.

A **Orquestra Sinfônica de São Paulo (OSESP)** é considerada um *global player* dentre as orquestras sinfônicas brasileiras. Ela se reestruturou, criando parâmetros para o campo sinfônico brasileiro, modificando o *status* do músico brasileiro de orquestra e engrandecendo a visibilidade da música clássica do país. A orquestra é bem-sucedida e soma conquistas ao longo dos anos, resultado do trabalho de uma grande equipe em prol da excelência artística, juntamente com o investimento de recursos e a reunião de forças políticas. Contudo, nem sempre foi assim (ANUÁRIO VIVA A MÚSICA, 2013).

Desde que foi criada em 1954, a OSESP passou por contínuas crises financeiras e problemas em sua infraestrutura, chegando a interromper os seus trabalhos. O Estado de São Paulo então adotou o modelo de gestão via OS, qualificando tais organizações e transmitindo-lhes a gestão de bens e espaços públicos. A partir de então, em 2005, foi criada a Fundação Osesp, que assinou contrato com a Secretaria de Cultura de São Paulo e passou a gerir a orquestra, estabelecendo um novo paradigma de gestão com novos padrões artísticos e profissionais. A partir daí, as orquestras brasileiras de diversos lugares têm considerado adotar a publicização em função dos resultados alcançados pela OSESP (ANUÁRIO VIVA A MÚSICA, 2013). Atualmente, a orquestra continua a ser gerida pela Fundação.

A **Orquestra Sinfônica Brasileira (OSB)** é um corpo estável em atividade há mais de sete décadas. Fundada em 1940 no Rio de Janeiro, a sua trajetória se funde à história da cultura nacional. Na década de 1970, sob a direção do maestro Isaac Karabtchevsky, criou o Projeto Aquarius com uma série de concertos na Quinta da Boa Vista, sendo um importante programa de popularização dos clássicos do país. Também participou de importantes momentos da indústria musical, como três edições do Rock in Rio e, em 1999, criou a OSB Jovem, uma iniciativa direcionada para formação de jovens estudantes de música (ANUÁRIO VIVA A MÚSICA, 2013).

Os anos 2000 foram desafiadores para a OSB, pois ela enfrentava problemas financeiros que resultaram em atrasos salariais e na perda músicos, que buscavam melhores condições de trabalho. Apenas em 2005, com a admissão do maestro Roberto Minczuk, para a direção artística da orquestra, e a chegada de Ricardo Levisky, para a direção de marketing e negócios, surgiu um novo desenho e uma nova visão para a gestão da OSB, incluindo a captação de recursos e um salto em sua qualidade musical. Neste período, segundo Levisky, o principal desafio era que a equipe da administração, os patrocinadores, o público e a sociedade civil compreendessem que a orquestra era uma instituição privada. Ressaltou ainda, que o fato de a Fundação ser um ente privado, lhe possibilita manter um financeiro positivo e oferecer melhores condições salariais e de trabalho aos seus músicos (ANUÁRIO VIVA A MÚSICA, 2013).

Importante dizer, que o orçamento de 2012 da Fundação OSB foi de R\$ 34,7 milhões, sendo que 47% foram de aportes públicos da Prefeitura do Rio de Janeiro e do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Cerca de 49% foram valores captados junto à iniciativa privada, através de leis de incentivo à cultura nos âmbitos estadual e federal, de empresas como Bradesco, Brookfield, BTG Pactual, Carvalho Hosken, Compactor, Credit Suisse, Eletrobras, Gerdau, Light, Souza Cruz, Santander, ScotiaBank, Shell, White Martins, Vale e Vedacit. Os 4% restante vieram de assinaturas, doações de pessoas

físicas e bilheteria (ANUÁRIO VIVA A MÚSICA, 2013). Atualmente a orquestra continua a ser gerida pela Fundação OSB.

A **Orquestra Filarmônica de Minas Gerais** (OFMG) foi instituída em 2008 e está entre as melhores orquestras sinfônicas do Brasil. Em 2012, a excelência dos resultados alcançados foi atribuída à aderência ao modelo de gestão que consagrou a OSESP. Em 2007, foi firmado um termo de parceria entre o Governo do Estado de Minas Gerais e o Instituto Cultural Filarmônica, uma OSCIP, para elaborar um novo projeto artístico para a OFMG, que estava ligada à Secretaria de Cultura do Estado, mas carente de investimento e falta de atualização salarial. A adesão à publicização implicaria na mudança do regime jurídico dos músicos, de estatutários para celetista. Menos da metade deles concordou com o novo projeto e houve uma divisão. Neste ponto, a OFMG se formou com os músicos concordantes, e outros mais, oriundos de audições no Brasil e no exterior, para preenchimento das vagas restantes (ANUÁRIO VIVA A MÚSICA, 2013).

Em 2012, a Filarmônica, que consolidou o seu trabalho nos âmbitos estadual, nacional e internacional, tinha o orçamento anual de R\$ 19,6 milhões, sendo 85% provenientes do Estado Minas Gerais. Neste sentido, os aportes públicos eram fundamentais para o alcance dos resultados pela orquestra. Aderir ao modelo de gestão por OS permitiu que a OFMG trabalhasse com as ferramentas de controle que o formato da publicização exige e se posicionasse criticamente ao modelo. Diomar Silveira, então presidente no Instituto Cultural Filarmônica, afirmou que a flexibilidade alcançada na gestão por OS e a conquista da agilidade no dia a dia administrativo, iam de encontro aos mecanismos de controle estabelecidos pelo Estado. Isto porque, o Poder Público confiava a uma OS a responsabilidade de administrar um bem público e produzir resultados, sem resolver o problema da corrupção que envolve a transferência de recursos entre OSs e o poder público. Segundo o presidente, isto resultaria em uma burocracia estatal que engessa a gestão, ou seja, atinge a pretendida flexibilidade, se aproximando da lógica estatal (ANUÁRIO VIVA A MÚSICA, 2013). Atualmente, a orquestra continua sendo gerida pelo Instituto Cultural Filarmônica

A **Orquestra Sinfônica do Teatro Nacional Claudio Santoro** (OSTNCS) foi criada em 1980 e está vinculada à Secretaria de Cultura do Distrito Federal. A gestão do maestro Barbato promoveu melhorias estruturais e musicais, com a realização de dois concursos públicos, colocando a orquestra em um novo patamar. Em 2009, o caso de corrupção conhecido como o Mensalão do Distrito Federal, interferiu no funcionamento da orquestra. Isto porque, uma deputada envolvida no esquema, beneficiou a associação de amigos da orquestra através de emendas parlamentares legais, porém questionáveis no contexto do escândalo. A repercussão

nacional do caso, afetou a credibilidade da orquestra, afastando apoiadores e patrocinadores, bem como a imprensa. Esta crise foi apenas superada em 2010 (ANUÁRIO VIVA A MÚSICA, 2013).

Em 2012, a OSTNCS teve o orçamento de R\$ 11,6 milhões, parte dele constituído pelo Patrocínio de empresas como a Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal (Caesb), o Grupo Sabin e a Petrobrás. Para oferecer uma programação diversificada, além dos concertos sinfônicos, foram realizadas apresentações de balé e ópera, executadas não apenas dentro do teatro, em função da grande demanda, mas ao ar livre. Todos os espetáculos têm entrada franca, de modo que o público é diversificado e representa o objetivo da orquestra de se tornar acessível e se popularizar (ANUÁRIO VIVA A MÚSICA, 2013).

Em 2013, o projeto de reaparelhamento da orquestra envolveu: a compra de materiais, tais como estantes e praticáveis; a realização de um concurso público para contratação direta de 20 músicos e 60 cadastros reserva, além de determinar um novo plano de cargos e salários; o aumento da remuneração dos músicos. No mesmo período, estava prevista a reforma do Teatro Nacional, casa da OSTNCS. O seu diretor artístico, informou que as realizações resultavam de ação política, enfatizando que, o maestro brasileiro de uma orquestra estatal, deveria se conectar à política e a diplomacia, bem como à captação de recursos e ao empreendedorismo (ANUÁRIO VIVA A MÚSICA, 2013). Atualmente, a orquestra continua sendo gerida pela Secretaria de Cultura do Distrito Federal.

Em 2012, as orquestras brasileiras se dividiam em: as que estavam ligadas à Administração Pública via Secretaria de Cultura, as que avaliam aderido ao modelo de publicização e as que já tinham sido publicizadas. Entretanto, algumas adotaram uma nova estrutura de governança, foi o caso da **Orquestra Petrobrás Sinfônica** (OPS), fundada em 1972 pelo maestro Armando Prazeres, com sede no Rio de Janeiro e gerida pelos próprios músicos, no total de 80 instrumentistas com direito a voto nas assembleias gerais. O Conselho Diretor e a Diretoria Artística são compostos por músicos. O corpo administrativo é composto pela direção executiva, gerências, núcleos de produção e financeiro. De acordo com o seu diretor executivo, a estrutura é bastante democrática e com espaço aberto para que todos possam deliberar conjuntamente (ANUÁRIO VIVA A MÚSICA, 2013).

A OPS é a única orquestra brasileira, que possui uma estreita relação com o seu patrocinador, praticando *namimg rigths*, ou seja, inserindo em seu nome, o da empresa que patrocina as suas atividades. Em 2012, o orçamento da orquestra foi de R\$ 11,5 milhões, sendo 93% patrocínio da Petrobrás. Os 7% restantes foram de aportes diretos do setor público, de ações e venda de ingressos. A OPS obtém bons resultados, de modo que há um retorno de

visibilidade para o patrocinador. A gestão e o financiamento diferenciados permitem que a OPS ocupe um espaço peculiar na atividade orquestral brasileira, de modo que ela pode ser um exemplo para as demais orquestras (ANUÁRIO VIVA A MÚSICA, 2013).

As atividades da OPS incluem uma série de concertos com assinaturas no Teatro Municipal e apresentações gratuitas em igrejas. Ainda, para expandir o seu público, ela busca novas plateias se apresentando em pequenos teatros e mesclando o seu repertório com o clássico e a música popular. Um segmento importante é o projeto educativo da Academia Juvenil, que oferta aos jovens instrumentistas oriundos de escolas de música e orquestras comunitárias do estado do Rio de Janeiro, aulas de instrumento, prática de conjunto e teoria musical. Todas as aulas são dadas pelos músicos da orquestra (ANUÁRIO VIVA A MÚSICA, 2013). Atualmente, a orquestra continua sendo gerida pelos seus próprios músicos.

A **Orquestra Sinfônica de Porto Alegre** (OSPA) foi criada em 1965, tomada pelo governo estadual, transformada em fundação com músicos funcionários públicos. No decorrer da sua existência, acumulava problemas estruturais até ser instituída a Lei 14.183/2012. Ao entrar em vigor, a lei determinou o reajuste salarial de até 50% para os músicos, fixou o salário base em R\$ 4.811,89 89 e reajustou o da *spalla* para R\$ 9.564,67, além de atualizar o plano de cargos da orquestra. Também, foi possível a realização de concurso público para o preenchimento de 40 vagas, superando o problema crônico da falta de músicos. Paralelamente, no mesmo ano, foram iniciadas as obras para construção da Sala Sinfônica, uma sede para a orquestra (ANUÁRIO VIVA A MÚSICA, 2013).

As transformações ocorridas na OSPA contaram com o apoio do Governo do Estado do Rio Grande do Sul. No projeto, além da uma sala de concertos, foram construídas uma sala de ensaios, uma escola de música, uma sede administrativa, um museu e um estacionamento. Custo total foi de R\$ 46 milhões, sendo R\$ 19 milhões de aportes públicos da União, via Ministério da Cultura, como contrapartida de R\$ 5 milhões do governo estadual, que investiu 10 milhões na obra. Os demais custos foram pagos pela iniciativa privada. Orçamento da OSPA em 2012 foi de R\$ 11 milhões com a previsão de alcançar os 20 milhões após implementas a melhorias (ANUÁRIO VIVA A MÚSICA, 2013). Atualmente, a orquestra continua sendo gerida pela Secretaria de Cultura do Estado.

A **Orquestra Sinfônica do Paraná** (OSP), com sede no Centro Cultural Teatro Guaíra, foi fundada em 1985 e está vinculada à Secretaria Estadual de Cultura. O último concurso público foi realizado em 1996 e em 2012, cerca de 2/3 dos músicos eram servidores públicos, e os demais, cargos de confiança. Havia a preocupação diante da proximidade da aposentadoria de muitos músicos estatutários e a extinção dos cargos fundacionais. De acordo

com a direção musical, urgia uma reestruturação administrativa, com inclusão de um planejamento para novas contratações, com vistas a evitar a suspensão das atividades da orquestra (ANUÁRIO VIVA A MÚSICA, 2013).

Para dar uma nova estrutura à administração, foram apontados dois caminhos: a publicização, com a gestão transferida para uma OS ou a divisão do grupo orquestral para um novo quadro dentro da estrutura estatal. Em 2012, a OSP teve o orçamento de R\$ 11 milhões, dos quais, R\$ 1 milhão era para a programação e custos de produção, valor que a direção musical entendia ser insuficiente. Apesar de ter uma sede própria (o Teatro Guaíra), um bom ambiente de trabalho e diretoria e Secretaria de Estado alinhados em relação às questões da orquestra, um *upgrade* era necessário para a continuação dos trabalhos (ANUÁRIO VIVA A MÚSICA, 2013). Atualmente, a orquestra continua sendo gerida pela Secretaria Estadual de Cultura.

A **Orquestra Sinfônica da Bahia** (Osba), foi fundada em 1982 ligada ao Governo do Estado da Bahia e ganhou impulso com a direção artística e regência do pianista Ricardo Castro. Neste período, a orquestra recebeu importantes solistas e marcou presença no cenário nacional. Em 2011, o maestro Carlos Prazeres assumiu a direção artística da Osba, investindo no crescimento do público dentro e fora do Teatro Castro Alves. Foi criado um concerto intitulado CineConcerto, em que os músicos usam fantasias e a orquestra executa trilhas de cinema, com a sala sempre lotada. Esta é uma forma trazer o público para o ambiente da música clássica (ANUÁRIO VIVA A MÚSICA, 2013).

A temporada de 2012 foi considerada como de sucesso, entretanto, a orquestra enfrentava o problema da falta de músicos, sendo que, naquele momento, contava com apenas 47 instrumentistas. A Osba então começou a pensar em um modelo de gestão a ser adotado e, para tanto, organizou um fórum para discutir o assunto com outros grupos sinfônicos brasileiros. De acordo com o maestro, a expectativa era de que se aderisse ao modelo de gestão via OS ou houvesse avanços significativos junto à administração direta, principalmente no tocante ao quantitativo de músicos. A esta altura, a Osba buscava maior inserção na comunidade baiana, um crescente reconhecimento e a criação de um programa educacional, para oferecer materiais e firmar a experiência ao vivo dos concertos didáticos (ANUÁRIO VIVA A MÚSICA, 2013). Em 2017, a Osba foi publicizada e passou a ser gerida pela ATCA.

A **Orquestra Sinfônica do Espírito Santo** (OFES), fundada em 1977, sempre esteve ligada à administração pública. Nos anos de 1990, passou por uma grave crise financeira, voltando a se estabilizar apenas dois anos depois. Em 1997, foi criada a Associação de Amigos

da OFES com o objetivo de estabelecer parcerias para que orquestra se mantivesse viva em tempos de crise, contudo, em 2003, ela estava na UTI (ANUÁRIO VIVA A MÚSICA, 2013).

Em 2013, após uma reforma administrativa estatal, entrou em vigor um plano que aumentou o salário-base dos músicos em 35%, regularizou a situação dos concursados de acordo com o tempo de serviço e escolaridade, e acrescentou uma remuneração para manutenção de instrumentos e gastos com uniforme. Antes da reforma, a OFES pensou em adotar um novo modelo gerencial, tendo realizado um levantamento do gerenciamento sinfônico nacional, levando em consideração a contratação de músicos estatutários ou celetistas a partir de uma fundação ou autarquia. Neste período, o governo estadual organizava eventos para discutir a gestão por OS em diferentes áreas (ANUÁRIO VIVA A MÚSICA, 2013).

Diante das mudanças, a OFES ampliou o seu repertório e o número de ensaios, recebeu artistas convidados e instituiu um novo plano de cargos e salários para os seus músicos. De acordo com o diretor artístico e regente titular da orquestra, todo o funcionalismo público do governo estadual foi beneficiado com a reestruturação. Ainda, de acordo com o mesmo, o objetivo era se aproximar na comunidade capixaba, incluindo a visita a uma boa parte dos 88 municípios do estado. Para tanto, contava com o apoio do governo, políticos locais e a parceria com empresas privadas, como a Rede Gazeta de Comunicações (ANUÁRIO VIVA A MÚSICA, 2013). Atualmente, a orquestra continua sendo gerida pela Secretaria Estadual de Cultura.

A Orquestra Sinfônica do Theatro da Paz (OSTP) é de Belém do Pará e foi criada em 1996, com sede no Theatro da Paz e ligada à Secretaria Estadual de Cultura. No princípio, era formada por alunos, estagiários e músicos profissionais. Posteriormente, a formação se tornou mais homogênea e todos os músicos eram regidos pela CLT. Em 2002, houve a reinauguração do Teatro da Paz e a realização do primeiro Festival de Ópera, evento que passou a acontecer de forma regular. Ainda, a OSTP desenvolveu um projeto de interiorização (ANUÁRIO VIVA A MÚSICA, 2013).

Em 2012, o orçamento da orquestra foi de R\$ 4 milhões de reais, entretanto, a orquestra tinha o desafio de elevar o salário dos músicos, equiparando-os aos praticados no Norte, Nordeste e Centro-Oeste. Apenas com essa adequação, a OSTP teria condições de se desenvolver. Em 2013, o Governo do Estado ainda não havia se pronunciado a respeito dessa questão (ANUÁRIO VIVA A MÚSICA, 2013). Atualmente, a orquestra continua sendo gerida pela Secretaria Estadual de Cultura.

A Orquestra Sinfônica de Sergipe (ORSS) foi criada em 1985 pelo Governo do Estado de Sergipe, ficando inativa no período de 1989-2002. Em 2003, houve esforços para a

recomposição da orquestra através de leis de cargos comissionados, mas os concertos eram raros. Apenas em 2006, com a chegada de um novo diretor artístico e regente, a ORSS se fortaleceu, organizou a sua primeira temporada de concertos e realizou um projeto de itinerância no interior do estado (ANUÁRIO VIVA A MÚSICA, 2013).

Nos anos seguintes, a ORSS se apresentou em turnê nacional em Brasília, Curitiba, Rio de Janeiro, São Paulo, participou do Festival Internacional de Campos do Jordão e passou a fazer a montagem de uma obra por ano. Neste período, o Patrocínio do Banco do Estado de Sergipe (Banese) foi fundamental para o pagamento de maestros convidados e solistas. As apresentações da ORSS resultaram no crescimento do seu público e na aproximação com a comunidade. Ainda, foi criado o projeto nomeado Sinfonia do Saber, em que jovens de colégios públicos eram convidados para assistir aos ensaios gerais da orquestra (ANUÁRIO VIVA A MÚSICA, 2013).

Em 2012, a orquestra teve o orçamento de R\$ 2,8 milhões, entretanto, enfrentava o problema da defasagem salarial de seus músicos. De acordo com o seu diretor artístico, os salários eram inferiores em relação aos dos grandes centros e a infraestrutura administrativa necessitava de investimentos. Naquele momento, era aguardada uma resolução definitiva por parte do Governo, para a adoção do modelo de gestão por OS, visando ao fortalecimento da instituição (ANUÁRIO VIVA A MÚSICA, 2013). Atualmente, a orquestra continua sendo gerida pela Secretaria Estadual de Cultura.

Orquestra do Estado do Mato Grosso (OEMT) foi criada em 2005 dentro de um território no qual impera a música sertaneja. No início, o público era pequeno, mas, um tempo depois, os concertos se tornaram disputados. Além dos instrumentos tradicionais de uma orquestra, foi instituído um naipe de viola de cocho, um instrumento musical típico da região, aproximando-se da comunidade. A OEMT tem uma formação peculiar para uma sinfônica, uma vez que tem apenas 18 músicos, havendo sempre a necessidade de contratação de profissionais extras para a execução dos repertórios sinfônicos (ANUÁRIO VIVA A MÚSICA, 2013).

Em 2007, se qualificou como OS, assinando um contrato de gestão com o Governo do Estado. De acordo com o diretor artístico e maestro, a lei das organizações sociais era recente e, portanto, a publicização foi um grande aprendizado para os departamentos jurídicos e secretarias envolvidos no processo. Em 2008, apoiada pelo Sesc nacional, a OMT realizou 162 concertos em 23 estados, além de realizar uma turnê orquestral com o apoio do grupo Votorantim (ANUÁRIO VIVA A MÚSICA, 2013).

Em 2013, a orquestra estava efervescente e se preparando para a sua 10ª temporada de concertos. Havia a expectativa de ampliação do contrato de gestão e da captação de recursos

junto a empresas privadas, complementado os aportes públicos diretos. De acordo com o diretor artístico, o suporte financeiro era fundamental para a manutenção das atividades e consolidação da instituição (ANUÁRIO VIVA A MÚSICA, 2013). Atualmente, a orquestra continua sendo gerida por uma organização social.

A Tabela 1 apresentada a seguir, sintetiza os dados mais relevantes do Anuário Viva Música!, viabilizando uma análise mais acurada sobre as orquestras estudadas.

Tabela 1 – Dados das orquestras sinfônicas brasileiras no ano de 2012

Dados anuais /Orquestra	OESP	OSB	FMG	OSTNCS	OPS	OSPA	OSP	OSBA	OFES	OSTP	ORSS	OEMT
Aportes públicos diretos	53.400.000	16.591.500	16.806.000	11.000.000	350.000	11.264.573	11.000.000	7.000.000	3.633.417	3.996.000	2.314.343	1.200.000
Patrocínios por meio de leis de incentivo à cultura	17.594.031	17.165.388	2.293.700	120.000	10.681.201	150.000	500.000	0	711.517	0	0	800.000
Patrocínios sem uso de leis de incentivo	2.493.231	1.850.000	0	580.000	0	0	0	0	0	0	391.600	350.000
Apoios na forma de prestação de serviços (permutas)	1.659.890	4.030.000	0	0	255.000	144.536	0	0	281.836	0	60.000	200.000
Total de apoios	4.153.121	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Arrecadação com bilheteria	1.930.678	240.565	60.000	67.000	224.893	83.793	86.833	0	41.400	0	22.000	50.000
Arrecadação com assinaturas	5.203.444	557.311	540.000	0	228.713	0	0	0	0	0	0	0
Arrecadação com doações	954.361	225.000	0	0	14.760	0	0	0	0	0	0	0
Orçamento total	98.013.931	40.659.764	19.669.700	11.767.000	11.754.566	11.642.902	11.586.833	7.000.000	4.668.170	3.996.000	2.787.943	2.600.000
Músicos fixos	116	96	85	79	80	82	74	49	47	60	58	18
Funcionários administrativos	168	52	40	13	20	17	7	10	2	0	9	6
Salário do spalla	19.354	15.833	14.040	10.000	8.000	7.357	7.000	5.600	2.124	3.017	3.800	5.500
Salário básico de músico	10.156	6.000	5.940	7.000	4.000	3.201	5.620	5.500	2.124	1.429	2.260	3.616
Concertos realizados em 2012	277	303	271	225	166	249	40	252	191	197	230	140
Preço do ingresso mais caro	149	145	54	0	96	40	10	20	10	0	20	10
Preço do ingresso mais barato	44	1	25	0	0	20	0	10	2	0	10	5
Público de concertos em 2012	238.111	216.894	66.500	121.900	59.000	52.550	54.671	24.900	28.200	19.200	30.364	84.000
Ação educativa em 2012	90	17	3	8	4	5	5	12	10	0	5	23

Fonte: Elaboração Própria (2021) adaptado de Viva a Música! (2013).

Nota: os valores referentes aos aportes, patrocínios, apoio, arrecadação, orçamento, salários e preços de ingressos estão em R\$ reais.

O relatório do Anuário Viva Música! revelou que, no que tange ao orçamento total, a OSESP (São Paulo) lidera o grupo, com mais do que o dobro dos recursos da segunda colocada, a OSB (Rio de Janeiro). As duas orquestras, juntamente com a OFMG (Minas Gerais) possuem a maior quantidade de recursos e todas são geridas por organizações sociais. A OPS (Rio de Janeiro), com gestão própria, se equipara em orçamento total à OSTNCS (Brasília), OSPA (Porto Alegre) e OSP (Paraná), todas geridas por suas respectivas Secretarias de Cultura. A OSBA (Bahia), a OFES (Espírito Santo), a OSTP (Belém/PA), a ORSS (Sergipe) e a OEMT (Mato Grosso) são as orquestras de menor orçamento. No momento da pesquisa, elas eram geridas por suas respectivas secretarias, sendo publicizadas apenas a OSBA e a OEMT.

Dos patrocínios por meio de leis de incentivo à cultura, observou-se que a OSESP, a OSB, a OPS e a OFMG, todas geridas por OS ou gestão própria, foram capazes de captar os maiores recursos (milhões) por essa via. Já as orquestras geridas pelas suas respectivas secretarias captaram recursos, porém com valores (milhares) bem inferiores aos das orquestras já citadas. Os salários do *spalla* (principal violinista da orquestra) variam muito entre as 12 orquestras, mas os mais altos estão nas orquestras de maior orçamento. O mesmo acontece com o salário básico dos músicos

O número de músicos fixos e funcionários administrativos é maior quanto maior é o orçamento da orquestra. Fora a OSP, que realizou apenas 40 concertos em 2012, as demais orquestras, independente do seu orçamento, fizeram de 140 a 303 apresentações no ano. O público é também maior quanto maior é o orçamento. Das ações educativas, apenas a OSESP realizou um número expressivo de 90 ações educativas, seguida por 23 da OEMT (orquestra com o menor orçamento), 17 da OSB, 12 da OSBA 10 da OFES. As demais orquestras não alcançaram uma dezena de ações.

Em 2015, a Série Gestão Cultural Mundo Afora, no seu primeiro episódio, gestores de seis orquestras do Brasil e do Reino Unido discutem a importância da infraestrutura e a influência dos espaços físicos para a excelência musical. Nesse período a OSBA, apesar de ser a orquestra residente do TCA, dividia os espaços do teatro com o NEOJIBÁ, cada qual ensaiando em um turno. Por vezes, é comum, que orquestras dividam o mesmo equipamento cultural, exigindo dos seus respectivos gestores o estabelecimento de uma relação de confiança para o enfrentar o desafio logístico de ensaios e agenda de espetáculos. Espaços alternativos (fora das salas de concerto) como igrejas, praças e pequenos teatros são espaços também ocupados pelas orquestras, mas são desafiadores, pois demandam soluções de transporte e acústica. De acordo com o maestro Ricardo Castro, a qualidade sala sinfônica é indissociável do resultado artístico e musical do grupo. (Gestão cultural, 2015a)

No segundo episódio da série é discutida a governança, sobre métodos e estratégias de gestão cultural no campo das orquestras sinfônicas. Ao trazer o caso da NEOJIBÁ, traz a política pública com o tripé de ser um programa do governo, gerido com participação da sociedade civil e a colaboração de empresas e entes privados pela manutenção do núcleo. É um modelo de gestão pública não estatal ou publicização. A Orquestra Sinfônica de Minas Gerais é também gerida por uma instituição de direito privado. De acordo com os seus gestores, a grande vantagem do modelo é a flexibilização nas contratações de bens e serviços, levando à uma agilidade nas tomadas de decisões, acrescentando que a legislação foi bem elaborada de modo que ao mesmo tempo que permite a parceria entre o Estado e o ente privado, estabelece mecanismos de controle e monitoramento. (Gestão cultural, 2015b)

Diferentemente do NEOJIBÁ e da OSMG, a Orquestra Sinfônica de Sergipe é uma orquestra pública, com gestão totalmente pública e ligada à Secretaria de Cultura. Segundo o seu regente, o modelo é “diferente”, pois com 60 cargos comissionados e 6 administrativos, o que não é o ideal, já que tais cargos são ocupados por indicação política. Já houve tentativas de mudança do modelo, mas sem sucesso. Do outro lado do oceano, a Orquestra Filarmônica de Londres é autogerida, ou seja, todos músicos são acionistas da empresa com assento no conselho de administração e com gestores contratados e especializados para gerir a orquestra. Neste sentido a orquestra funciona como uma grande empresa. (Gestão cultural, 2015b)

A Orquestra Sinfônica de Birmingham, por sua vez, é uma organização “limitada por garantia”, uma entidade comercial formada por membros (o público), sendo o então responsável pela continuidade da orquestra. Ainda, essa orquestra se apresenta como uma instituição de caridade, pois no Reino Unido a maioria das orquestras adotam esse perfil institucional para obter maiores vantagens no que diz respeito à tributação e facilidades na captação de recursos. Embora o funcionamento seja de o de uma empresa, a regulamentação utilizada é de uma instituição de caridade. Já a Orquestra Aurora de Londres, é composta por músicos *free lancers* que se unem para a realização de projetos específicos, de modo que os músicos são contratados por projeto. Esta orquestra também é registrada como uma instituição de caridade, gozando das vantagens de ser uma empresa. (Gestão cultural, 2015b)

Dos conselhos de administração, a Orquestra Filarmônica de Londres optou pela diminuição do número de conselheiros músicos e o aumento de conselheiros empresários no intuito de se adequar aos tempos atuais para a realidade de uma orquestra sinfônica. A Orquestra Sinfônica de Birmingham, financiada pelo dinheiro público, caridade e renda comercial, tem em seu conselho duas missões: garantir que seja levada uma boa música para o maior número

de pessoas e garantir que a organização seja sustentável e financeiramente estável. (Gestão cultural, 2015b)

A participação dos músicos na gestão e governança da orquestra é sempre desejável e se dá, dentre outras formas, através da formação de comitês e, no caso do NEOJIBÁ e da Osba, pela elaboração do seu próprio regimento interno. Também há o empoderamento natural das chefias de naipe que cuidam, juntamente com o maestro, da escolha de repertório. O planejamento estratégico de cada orquestra, de Birmingham até Salvador/BA é assunto primordial, além de ser exigido pelos seus respectivos financiadores, de modo que é necessário especificar os objetivos pretendidos para a receber o financiamento. As orquestras públicas devem então estar em perfeito diálogo com a Administração Pública. O decréscimo ou atraso das verbas repassadas é sempre um elemento desafiador para a existência de um planejamento estratégico, o que não é tão somente observado no Brasil, mas também na Inglaterra, quando pelas incertezas do financiamento público. (Gestão cultural, 2015b)

Os mecanismos de gestão são essenciais para alçar uma orquestra, para torná-la relevante para os dias atuais e para a comunidade na qual está inserida, de maneira que é preciso tratar e saber dessas formas de gestão. Há, neste sentido, muitos desafios para que sejam constituídas e mantidas orquestras de excelência. (Gestão cultural, 2015b)

No terceiro episódio da série são discutidas as estratégias de sustentabilidade das orquestras, ou seja, as fontes de renda que garantem a sua manutenção, como elas inovam e quais os desafios na captação de recursos. No período do documentário, o orçamento global do NEOJIBÁ girava em torno de 9 a 10 milhões de reais/ano, dos quais 7 milhões vem do próprio contrato de gestão com o Governo do Estado (financiamento público estadual), enquanto os 3 milhões restantes vêm da captação de recursos, parcerias e doações. Já a Orquestra Filarmônica de Minas Gerais tinha o orçamento de anual de 28 milhões de reais, com o termo de parceria com o Estado representado 65% do deste valor e garantindo quase 90% da folha de salários, 20% de captação de recursos, 10% em bilheteria e 5% residuais de outras fontes, como o programa de amigos da Filarmônica, se refere às doações de pessoas físicas. No mesmo período a Orquestra Sinfônica de Sergipe recebeu cerca de 50 mil reais/ano do Governo do Estado para a sua temporada. (Gestão cultural, 2015c)

As estratégias de captação de recursos são inúmeras como, por exemplo, a realização de turnês, gravações, bilheterias, cachês. No Brasil há também a prática, de algumas orquestras, de vendas de assinaturas, locação da sala de concerto, receita de estacionamento. Já os fundos patrimoniais advêm, principalmente, das doações feitas por pessoas físicas com diferentes contrapartidas tais como carteiras, assentos reservados, material exclusivo, dentre

outros. Em relação à captação junto às empresas, diferentemente do Brasil, o Reino Unido não possui uma política de incentivo fiscal para as empresas. Ainda, acredita-se que o futuro da captação esteja nas pessoas físicas. (Gestão cultural, 2015c)

Em 2013, a Osba, objeto de estudo de caso desta tese, contava com um orçamento total de 7 milhões de reais/ano, apenas 49 músicos fixos e dez funcionários administrativos. A *spalla*, que deveria receber um salário maior, recebia quase o mesmo salário básico dos demais músicos. O número de concertos era próximo à OSESP, no entanto, para um público cerca de dez vezes menor. Este cenário era de uma orquestra em crise, principalmente pelo baixo número de músicos fixos e uma diminuta equipe administrativa. Deste modo, assim como as orquestras ao redor do mundo, a Osba buscava erguer uma infraestrutura própria, estabelecer a sua governança e as suas estratégias de sustentabilidade. Essa busca será tratada no capítulo a seguir que traz a criação, crise, publicização e expansão da orquestra de forma detalhada.

5 OSBA! CRIAÇÃO! CRISE! EXPANSÃO!

A Osba, desde a sua criação na década de 1980, vivencia períodos de crise. Nasceu ligada ao Governo do Estado da Bahia, ou seja, sob a gestão estatal. Nos anos iniciais e subsequentes, realizou importantes concertos e ganhou projeção nacional. A orquestra já acompanhou importantes artistas da música clássica, tais como: Luciano Pavarotti, Montserrat Caballé, Nelson Freire, Milla Edelman, Dominique Merlet e Hélène Grimaud, tendo ainda realizado apresentações com grandes companhias como o Ballet Kirov, Ballet Bolshoi (Rússia) e o Ballet da Cidade de Nova York. em (OSBA, 2021).

A trajetória de criação, crise e expansão segue apresentada na Figura 1, que traz o ano de 1982, como o ano de fundação da orquestra, 2016 como o ano da deflagração da última crise, que resultou na mobilização de diferentes atores na busca de uma solução para a reestruturação da Osba e o ano de 2017, como aquele que marca a mudança de gestão, transferida do Estado para a OS ATCA. Em 15/12/2017, a Osba realiza o ‘Concerto de Natal – Uma Viagem pela Rússia’ na Concha Acústica do Teatro Castro Alves (TCA), em Salvador. Na oportunidade, o solista convidado Miguel Angel Scebba, pianista argentino, apresentou o ‘Concerto para piano nº 2 em Dó menor, Op. 18’, do russo S. Rachmaninoff. Este concerto, com mais de cinco mil pessoas em uma concha acústica lotada, foi um marco simbólico da expansão da Osba pois, naquele momento, a orquestra se firmou como um corpo estável que transitava entre o popular e o erudito e havia conquistado um público próprio.

Figura 3 – Linha do tempo: Criação, Crise e Expansão



Fonte: Elaboração própria.

Contudo, em 17 de março de 2020, em cumprimento ao Decreto 19.529/2020 do Governo do Estado da Bahia e o Decreto 32.248/2020 da Prefeitura Municipal, a Osba suspende suas atividades. Os decretos suspendem atividades presenciais e impõem o isolamento social como medida para o enfrentamento do estado de pandemia decorrente da Declaração de Emergência em Saúde Pública de Importância Internacional (DESPII), caudado pelo Covid-19.

5.1 A CRIAÇÃO

A Osba foi criada em 1982, sendo um dos corpos artísticos integrantes do TCA, localizado na cidade de Salvador na Bahia. Ao longo dos seus 35 anos de existência, esteve sob a regência dos maestros: Christopher Warren-Green, britânico e violista; John Neschling, brasileiro; Isaac Karabtchevsky, brasileiro; Olivier Cuendent, suíço e; Ricardo Castro, brasileiro, baiano, pianista. A partir de 2011, Carlos Prazeres, brasileiro e oboísta se tornou o curador artístico e maestro titular da Osba, redefinindo o papel da orquestra na sociedade, realizando concertos e programas com a finalidade de atrair o público baiano para a música erudita, expondo a crise e conduzindo a expansão (OSBA, 2021).

Na gestão do maestro Carlos Prazeres, o objetivo sempre foi o de estabelecer vínculos entre a Osba e a cultura do Estado, para tanto, foi criada uma programação anual dividida em séries de concertos. Foram criadas as séries Jorge Amado, Carybé, Manuel Inácio da Costa e Glauber Rocha. Também, uma série de projetos especiais como o sarau Osba no Museu de Arte Moderna (MAM) com música e poesia; o Baile Concerto, em que a orquestra retoma a tradição de antigos carnavais; o Self Concerto, que destaca a composição de colaboradores e membros da Osba; e o Cine Concerto, iniciativa de destaque, em que a orquestra traz a trilha sonora de clássicos do cinema e os músicos se apresentam vestidos de personagens das telonas; OsbaCURI, projeto que acontece no Dia das Crianças, momento em que é realizada uma Feira de experimentação de instrumentos, composição e regência e concerto. Ainda buscando trazer para a realidade baiana a música erudita, a Osba acompanhou importantes artistas do cenário da música popular brasileira, tais como: Gilberto Gil, Bibi Ferreira, João Gilberto, Maria Bethânia, Baby do Brasil, Gal Costa, Dominginhos, Carlinhos Brown e Luiz Caldas. Essas ações redefiniram seu papel e reforçou a identidade com a Bahia e com o público. Destaca-se ainda as Viagens Sinfônicas, iniciativa em que o maestro faz palestras a respeito do universo da música clássica, acompanhado pela audição de peças de diferentes épocas e estilos (OSBA, 2021).

5.2 A CRISE

Em 29 de fevereiro de 2016, o jornal local, *Correio**, trouxe a matéria intitulada “Músicos da Osba protestam em concerto contra a falta de pessoal”, informando que o concerto “Osba na França”, na Igreja de São Francisco no Centro Histórico (Pelourinho), havia sido cancelado por falta de músicos. Foram realizadas apenas apresentações individuais e duetos, definidos no último momento e regidos pelos próprios músicos – sem maestro.

Na época, a orquestra contava com 33 anos e a insatisfação dos músicos se transformou em um protesto musical. O maestro-regente e curador artístico Carlos Prazeres foi entrevistado e informou que a Osba já não tinha mais o caráter sinfônico, tampouco poderia ser tomada como uma orquestra de câmara. Para o curador, a realidade da orquestra era difícil: além da spalla – principal violinista – havia 4 primeiros violistas ao invés de 14; 4 segundos violinistas ao invés de 12; 4 violas, ao invés de 10; 6 violoncelos, ao invés de 10; 6 contrabaixos, ao invés de 8; não havia fagote ou contrafagote (BORGES, 2016a).

De acordo com o maestro, seria necessária a contratação de 30 músicos e, utilizando uma analogia do futebol, informou que a Osba estava “perdendo por WO” pela falta de jogadores. O mais recente desfalque da orquestra à época foi a principal violinista, que se recuperava de uma tendinite – umas das muitas lesões sobre o corpo do músico em razão da sua atividade – além de outro violinista, que também passou por cirurgia não especificada na matéria. Tais ausências foram pontuais, mas inviabilizaram a apresentação daquele dia, contudo, o mais preocupante eram os desfalques dos músicos permanentes, em função de aposentadorias e desligamentos. Os três violinistas presentes naquele dia não poderiam executar o concerto, assim como sinfonias tradicionais e mundialmente conhecidas, já não podiam ser executadas pela Osba a qualquer tempo, devido a perda do seu caráter sinfônico, ou seja, uma orquestra sinfônica deveria ser composta por no mínimo 100 músicos: um número de fixos e reservas para cada um dos instrumentos.

A orquestra baiana já não tinha o mínimo, segundo uma das violinistas. De acordo com o chefe de naipe dos clarinetes, músico da orquestra há 27 anos, a Osba funcionava com apenas 1/3 dos recursos necessários para o seu pleno funcionamento. Embora faltassem recursos, o público não faltava e, naquela apresentação, assim como em outras, o espaço estava lotado. O curador e maestro-regente aguardava que o Governo Estadual – responsável pela orquestra – trouxesse uma solução (BORGES, 2016a).

Em 2014, o ex-secretário da Cultura havia decidido pela utilização do modelo de publicização, ou seja, a gestão da Osba passaria para uma entidade privada sem fins lucrativos,

mantendo a ligação da orquestra com o Estado. A publicização permitiria a contratação de profissionais, não apenas a partir de concurso público, mas também através de simples audições, o que já acontecia, por exemplo, nos Núcleos Estaduais de Orquestras Juvenis e Infantis da Bahia (NEOJIBA). Os músicos da Osba não clamavam por maiores salários, mas pela sua própria existência como orquestra sinfônica, um corpo estável que, segundo o seu maestro-regente, estava em coma. A Secult informou que medidas seriam adotadas para a resolução do problema (BORGES, 2016a).

Em 1º de março de 2016, o Correio* trouxe a matéria intitulada “Osba diz que músicos não querem soluções paliativas para a crise”. A matéria informou que o cancelamento do concerto em 28 de fevereiro daquele ano, foi devido à falta músicos na orquestra. Nesta ocasião, a Osba divulgou uma carta em sua página oficial do Facebook, trazida na íntegra no [ANEXO A] (BORGES, 2016b). Esse quadro, que afetou o caráter sinfônico da Osba, mobilizou a Prefeitura Municipal de Salvador (PMS), que em maio de 2016, se ofereceu para assumir a gestão da orquestra, ou seja, a municipalização da organização, enquanto a Secult se mantinha em silêncio,

Em 9 de maio de 2016, o jornal local Bahia Notícias *online* trouxe a matéria intitulada “Cronograma 2017 começa a ficar visivelmente afetado, diz maestro sobre a Osba”. De acordo com o texto, o maestro, além de se preocupar com o fechamento das atividades para o ano seguinte, também admitiu que estava cansado diante na irresolução do problema por parte dos agentes públicos (AMINE, 2016a). Após reuniões marcadas e desmarcadas pela Secretaria, em 5 de julho de 2016, o mesmo jornal publica a matéria intitulada “Portugal diz que Secult encontrou solução para a Osba e que revelará após reunião com Rui”, informando que nos festejos do 2 de julho, o então Secretário da Cultura do Estado, encontrou uma solução para a Osba, que seria definida dali a três dias em reunião com o Governador.

Diante do anúncio do Secretário, em matéria veiculada em 12 de julho de 2016, o maestro declarou estar trabalhando com o efetivo à disposição, indicando que a orquestra iria se reunir para “juntar os cacos”. De acordo com o maestro, os músicos trabalhavam com uma formação insuficiente, levando-os à problemas de saúde, a exemplo da tendinite, em razão da formação diminuta da orquestra. Neste sentido, a continuação da Osba era imprevisível diante da crise (MARQUES; AMINE, 2016). Em 29 de julho de 2016, o Governo do Estado divulgou em nota, que pretendia publicizar a Osba a partir de 2017, apresentando um plano de comunicação específico para a orquestra. A partir daí se deram reuniões entre a Secult, a Secretaria de Comunicação (Secom) e a Casa Civil, por determinação do chefe de Governo.

Diante da posição do Governo do Estado, em 13 de agosto de 2016, o jornal *online* Bahia Notícias trouxe a matéria intitulada “Maestro está muito feliz com toda a máquina se movendo em prol de salvar a Osba”. De acordo com a matéria, os músicos receberam bem a notícia que, a princípio, permitiria o renascimento da orquestra e a execução de novos projetos musicais. Em tempo, o curador e maestro anunciou que em 2017 a Osba iria promover o PsiConcerto, um encontro da música com a psicanálise, tendo como temas: amor, humor, medo e poder; o Guri Concerto, em parceria com o Espaço Xisto, voltado para o público infantil; CineConcerto, com a execução de músicas consagradas nas obras cinematográficas (AMINE, 2016b).

Em 24 de novembro de 2016 foi publicado no Diário Oficial do Estado (DOE) uma Portaria conjunta da Secult com a Fundação Cultural do Estado da Bahia (Funceb), instituindo uma Comissão Especial de Julgamento para avaliar as propostas dos interessados pela gestão da orquestra, sendo designado um grupo de servidores públicos para assumir a presidência da Comissão e comandar o processo burocrático de chamamento das Organizações Sociais interessados na gestão da Osba. O tempo estimado para o fim do processo era de três a quatro meses, de acordo com o Secretário da Cultura.

Decorrido quase um ano do concerto na Igreja de São Francisco que expôs a crise da orquestra, em 14 de fevereiro de 2017, o jornal *online* Bahia Notícias trouxe a matéria intitulada “Após crise e risco de entrar em colapso, Osba tem processo de publicização concluído”. A matéria informava que, após uma crise que se estendeu por todo o ano de 2016, marcada por reuniões entre a Osba e a Secult, o processo de publicização havia sido concluído, sendo assinado, entre a Secretaria – através da Funceb – e ATCA, um contrato de gestão da orquestra. O termo foi publicado no DOE em 11 de fevereiro de 2017, determinando que caberia à ATCA, a partir daquela data (marco legal), a gestão, operacionalização e execução de ações e serviços de Produção e Divulgação da Música de Concerto no âmbito da Osba. De acordo com a matéria, a publicização permitiria à orquestra mais autonomia que, embora se mantivesse vinculada ao Poder Executivo Estadual, poderia então receber recursos da iniciativa privada, seja através de patrocínio direto ou de políticas de incentivo cultural (AMINE, 2017). Em entrevista acerca da expectativa quanto à publicização da orquestra, os entrevistados informaram:

É meio uma alternativa que a gente se viu. A opção pela OS foi feita porque era o que vinha dando certo em Belo Horizonte e São Paulo no quadro geral das orquestras. Neste período (de crise), outras orquestras optaram por se manterem 100% públicas no sentido de buscar a abertura de novos concursos para o preenchimento das vagas para os músicos. No fim, todos assinaram para vir para a OS. O que reflete o quê? É a tábua de salvação da gente! Ou é esse caminho ou é nenhum. [...] Essa é tábua de

salvação, é a chance de captar recursos. A orquestra terá que mostrar resultados, uma vez que o Governo fez o investimento e que, provavelmente, se tocará muito mais e o palco é uma realização para a gente. (ENTREVISTA 01)

Observa-se, através das palavras do entrevistado, o quão importante era o conhecimento de que o modelo vinha dando certo para as duas maiores orquestras do país, ressaltando, no entanto, que outras que passaram por crises, permaneceram na gestão estatal. Ele informa que houve uma pequena resistência por parte de alguns músicos pela publicização, mas que isso foi superado e todos assinaram pela perspectiva de que haveria melhorias. Desde já, já sabia que a expansão da orquestra aumentaria o repertório e público, de modo que a dedicação ao trabalho seria maior e a realização profissional também. Essa perspectiva se confirmou ao longo desse estudo de caso.

É um pouco do cenário das orquestras, né? E assim, de você ver, passando assim em um panorama geral das orquestras no Brasil, as orquestras hoje que são referências, são as orquestras que conseguiram, que adotaram um modelo de gestão “diferente”. Buscaram outro modelo de gestão que pudesse propiciar esse novo momento. Que propiciasse melhores condições de trabalho. A OSESP e da Filarmônica de Minas Gerais, por exemplo, são as duas grandes maiores orquestras do país na atualidade. Você tem uma possibilidade muito maior. A gestão é muito mais dinâmica, né? Todo o processo de gestão está fora das amarras da grande burocracia, que eu acho que a burocracia não é um problema em si, o problema é quando ela é um fim em si mesmo, entendeu? Então quando você sai da [...]. E outra coisa, além de ser uma gestão mais flexível, ela é uma gestão mais autônoma, porque você não tem várias instâncias que precisam ser acessadas. Todo o trabalho e a instância decisória estão exclusivamente focados na gestão da orquestra, entendeu? (ENTREVISTA 02)

O entrevistado também se refere à outras orquestras que adotaram um o modelo de gestão distinto da gestão estatal. Afirma que a escolha pela publicização foi na perspectiva de uma melhora nas condições de trabalho da orquestra, se referindo não somente ao corpo artístico, mas ao corpo administrativo também, ou seja, a estrutura como um todo. Ele entende haveria desburocratização dos processos, mais autonomia e flexibilidade. Apesar dessa perspectiva se confirmar, há um forte controle da Secretaria Cultura, por meio da Comissão de Monitoramento e Avaliação (CMA), que funciona como um organismo de controle e cobrança das metas pactuadas no contrato.

Primeiramente o desembolso do recurso para planejar e executar. A reestruturação, da Osba, principalmente, no que diz respeito aos recursos humanos, de modo que os músicos poderão ser contratados para o restabelecimento do caráter sinfônico. Também, a possibilidade de existência de uma estrutura executiva para desempenhar, exclusivamente, as atividades da orquestra. Por fim, a resolução das despesas especializadas, sempre um desafio para as compras públicas. (ENTREVISTA 03).

A perspectiva da entrevistada se confirma em toda a sua extensão. A garantia do recurso, a reestruturação física, do corpo administrativo, do corpo artístico, do caráter sinfônico e a uma administração exclusiva para a orquestra. Também a publicização se constitui em ganho

quando as compras são de objetos específicos, como é o caso da Osba, que necessita adquirir instrumentos musicais.

Diante da publicização a expectativa do tanto do público, quanto dos integrantes da Osba, era que ela saísse da crise em que se encontra e iniciasse um período de expansão.

5.3 A EXPANSÃO

Os relatórios trimestrais de prestação de contas da ATCA para a Secult revelam o que transcorreu na execução do contrato de gestão e a expansão das atividades da Osba. A descrição e análise dessas informações foram fundamentais para desvelar as transformações ocorridas na orquestra após a publicização. Até o fechamento dessa tese, a associação concebeu e publicou em seu *site* próprio um total de 11 relatórios trimestrais, abrangendo o período de 02/05/2017 a 04/04/2020.

Todos os relatórios foram elaborados de acordo com os artigos 15, 16 e 26 da Lei Estadual nº 8.647/2003, que regulamenta o Programa Estadual de Organizações Sociais e preceitua que a prestação de contas da OS deverá ser apresentada trimestralmente, ou, a qualquer tempo se houver interesse público. Também, os relatórios referentes à execução do contrato de gestão continham o comparativo específico das metas propostas e dos resultados alcançados, juntamente com os demonstrativos financeiros (art. 26). Ao final de cada exercício financeiro, a OS consolidou os relatórios e demonstrativos, enviando-os à Secult.

5.3.1 Primeiro ano (02/05/2017 a 03/04/2018): audições, contratações e reformas

O primeiro ano da gestão da ATCA pode ser resumido à expressão “arrumando a casa”. A ATCA elaborou quatro relatórios trimestrais de prestação de contas para a Secult, conforme Quadro 1 apresentado a seguir.

Quadro 1 – Primeiro ano de gestão “arrumando a casa”

Período	Denominação
02/05 a 30/06/2017	1º Relatório Trimestral de Prestação de Contas
01/07 a 30/09/2017	2º Relatório Trimestral de Prestação de Contas
01/10/2017 a 31/12/2017	3º Relatório Trimestral de Prestação de Contas
01/01/2018 a 03/04/2018	4º Relatório Trimestral de Prestação de Contas

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados fornecidos pelos respectivos relatórios.

Todos os relatórios foram entregues à Secult dentro do prazo estabelecido no contrato de gestão, contendo, dentre outros: introdução e contextualização; comparativo entre as metas pactuadas e os resultados alcançados; demonstrativo de receitas e despesas do período;

pesquisa de satisfação dos usuários; comprovantes de regularidade trabalhista, previdenciária e fiscal da OS.

O contrato de gestão foi assinado em 04/04/2017 e em maio, a Secult realizou o primeiro repasse no valor de R\$ 572.848,03. Deste modo, o primeiro relatório destacou as atividades de transição da gestão, incluindo: reuniões de alinhamento com o TCA; apresentação da nova gestão aos músicos estatutários; vistoria de bens móveis e imóveis; divulgação dos regulamentos de compras e contratação da ATCA; encontro entre diretores do artístico e do executivo para o planejamento da temporada 2017/2018 da orquestra; seleção da equipe técnica administrativa; cotação, junto à fornecedores, de itens indispensáveis ao funcionamento e suporte da administração da orquestra; contratação de assessoria contábil e jurídica; compra de material de escritório, copa e limpeza; suporte de internet e outros necessários à implantação das atividades (ATCA, 2017a).

Dentre as reuniões realizadas, a de apresentação aos músicos estatutários se constituiu em um marco para a história da publicização da Osba, uma vez que a anuência dos seus servidores era imprescindível no antes e depois da assinatura do contrato e no início da nova gestão. Isto porque, sem a participação deles não haveria a campanha *#vivaOsba*, nem as negociações que levaram à publicização da orquestra. A adesão não foi em sua totalidade, mas a maioria, 36 dos 45 músicos que integravam a Osba, anuiu ao novo modelo de gestão através de termo próprio (ATCA, 2017a).

A meta pactuada no contrato firmado entre a ATCA e a Secult foi a de que, ao final de 12 meses da nova gestão, a Osba contasse com pelo menos 72 músicos - mínimo necessário à orquestra. Naquele momento, ela contava com 45 músicos estatutários e 29 celetistas, os quais deveriam ser contratados pela ATCA, formando uma orquestra híbrida, no que diz respeito ao contrato de trabalho. Diante da anuência de 9 dos estatutários e, para a manutenção da meta, restou à associação realizar a contratação de mais 7 músicos além dos 29 já previstos, juntamente com a suplementação do valor do contrato para contemplar as respectivas remunerações. A seleção dos 29 músicos foi realizada em apenas dois processos seletivos - princípio da economicidade - assim divididos: uma seletiva para 28 vagas, a serem preenchidas gradativamente no decorrer dos trimestres, e outra, com 01 vaga para substituição do chefe de naipe que estava em licença prêmio (ATCA, 2017a).

O processo seletivo envolveu a contratação de examinadores, deslocamentos da equipe e demais custos, uma vez que as audições foram realizadas nas cidades de Salvador e São Paulo. Foram 281 candidatos divididos em 89 para audições na capital baiana e 192 para a paulista. O número expressivo de inscritos foi descrito no relatório como um indicador do

sucesso do processo de publicização, exigindo da comissão avaliadora e da equipe técnica, um esforço contínuo, que se refletiu nas demais atividades previstas para o período (ATCA, 2017a).

No primeiro trimestre, o espaço físico esteve em destaque, principalmente em relação aos ensaios e à guarda dos materiais. Isto porque, a Osba compartilhava com o projeto NEOJIBA as salas localizadas no piso B [naipes] e no piso C [orquestra], constituindo-se em um desafio, a compatibilização dos horários, bem como a conservação e economia dos espaços compartilhados. O diálogo sempre esteve presente entre os representantes de ambas as organizações, a fim de fazer a melhor composição para o problema. A guarda do material estava dividida em três diferentes espaços inadequados para tal, sem qualquer controle patrimonial, evocando um deslocamento constante dos materiais, prejudicando a conservação e durabilidade dos mesmos (ATCA, 2017a).

Ainda que iniciando a nova gestão e reestruturação, a ATCA manteve a oferta de apresentações da Osba em resposta à grande expectativa social acerca da sua publicização, visando: fortalecer a oferta cultural da orquestra; confirmar o expressivo resultado de público; manter-se visível na mídia, de modo a despertar o interesse de potenciais parceiros e patrocinadores; a melhoria do clima organizacional; adesão dos estatutários; reverberação direta na remuneração dos músicos, que recebem gratificação por apresentação pública (ATCA, 2017a).

No segundo trimestre, a Secult executou o repasse do valor de R\$ 1.386.546,77, mais de 30 dias após a entrega do 1º Relatório Trimestral, ou seja, com atraso. De acordo com o parágrafo segundo da cláusula quarta [Repasse Financeiros], a primeira parcela deveria ter sido repassada em até 5 dias úteis após a assinatura do contrato e as demais parcelas até o 5º dia útil do mês subsequente ao término do trimestre, mediante a apresentação da prestação de contas. A liberação das demais parcelas foi condicionada à aprovação das prestações de contas. Embora a ATCA tenha cumprido os prazos contratualmente determinados, o Estado, através da Secretaria, descumpriu, até então, todos os prazos para a liberação das duas primeiras parcelas. Ainda no início da nova gestão, os repasses feitos pelo contratante eram a única fonte para o custeio das atividades da orquestra, de modo que, a regularidade dos mesmos era fundamental à plena execução do contrato (ATCA, 2017b).

Nesse período, a ATCA enfrentou uma inconstância no quadro de músicos, uma vez que os alguns estatutários se encontravam próximos da aposentadoria ou em gozo de licença-prêmio. Diante disso, a associação solicitou ao TCA um panorama das futuras aposentadorias e das licenças prêmios acumuladas dos servidores cedidos, para melhor organizar a orquestra para a próxima temporada. Ainda, o contrato de gestão previa a

contratação de 29 músicos, contudo, a oscilação do contingente dos estatutários tornou necessário o aumento desse número e conseqüente recálculo para cobrir as novas contratações, sem ultrapassar o percentual máximo de 93% dos custos com pessoal. A associação convocou os próprios músicos para investirem na elaboração do Regimento Interno da Orquestra, para nortear as suas ações no dia a dia, como a utilização de partituras, escalação, atrasos, faltas, etc. O Regimento se tratava de um marco regulatório que ainda estava em fase de conclusão e deveria ser ratificado pela SECULT/FUNCEB/TCA, portanto, sob controle do Estado (ATCA, 2017b).

Na área administrativa, foram contratados assistente de orquestra, inspetor, montadores, formando uma equipe técnica de 17 de profissionais, contando ainda com mais 5 estagiários oriundos de um contrato firmado com o Centro de Integração Empresa-Escola – CIEE (ATCA, 2017b).

No período de julho-setembro, a Osba realizou 16 apresentações, além das 48 realizadas pelas cameratas, que são formações de trios, quartetos, quintetos, etc. Destaca-se que, de acordo com o relatório, o público vinha sendo receptivo à orquestra, chegando a esgotar os ingressos ofertados. A principal série de concertos da orquestra foi retomada após três anos sem regularidade, inovando e acrescentando material audiovisual ao concerto, apresentando os bastidores da montagem e trazendo dicas do maestro para uma escuta mais plena do concerto (ATCA, 2017b).

Dois novas séries foram lançadas, Myriam Fraga – interface música de concerto e literatura - e a Manoel Inácio da Costa – concertos em igrejas. Foi lançado também o projeto Café com as Cameratas, que é a apresentação de um grupo de câmara no foyer do TCA, juntamente com a oferta de um café, sempre às quartas pela manhã. Por fim, a Osba passou a ser convidada para eventos, tais quais a Feira Literária do Pelourinho – FLIPELO, Festival de Inverno de Igatu, Campus Party, etc. Mesmo com o aumento das atividades artísticas, a Osba ainda contava com uma quantidade insuficiente de cadeiras e estantes de partituras, utilizando-se dos materiais do NEOJIBA (ATCA, 2017b).

No que diz respeito à captação de recursos, o Diretor Artístico apresentou a temporada 2017-2018 à parceiros em potencial, jornalistas e responsáveis pelo marketing de empresas. O portfólio de projetos da orquestra foi apresentado às empresas com atuação local e nacional. Ainda, a ATCA inscreveu o Plano Anual de Atividade da Osba 2018 na Lei Federal de Incentivo à Cultura (Lei Rouanet), bem como na Lei Estadual de Incentivo à Cultura (FazCultura), com três projetos (ATCA, 2017b).

No comparativo entre as metas pactuadas e os resultados alcançados há 33 componentes divididos entre: finalísticos, de gestão e de implantação.

Dos 8 componentes finalísticos, 5 não eram aplicáveis para o trimestre, dentre eles, a Elaboração do Plano de Mídia, já apresentado no relatório anterior. Quanto aos três aplicáveis, a Manutenção do programa de extensão denominado *Camerata para Todos* foi de 100% cumprida, enquanto as Apresentações públicas da Osba em Salvador e a Avaliação das apresentações da Osba pelos espectadores ultrapassaram a meta e cumpriram 133% e 131% respectivamente (ATCA, 2017b).

Dos 18 componentes de gestão, apenas 2 não eram aplicáveis para o trimestre, 12 aplicáveis foram 100% cumpridos, restando três parcialmente realizados: 61% para Limite de gastos com pessoal; 0,87% para Captação de recursos; 75% para Condição de uso dos equipamentos. A Capacitação dos trabalhadores ficou em 0% de cumprimento, segundo o relatório, no mês de julho, período em que o componente deveria ter sido cumprido, os profissionais da área administrativa e os músicos ainda estavam sendo selecionados, de modo que o treinamento seria realizado em outubro do mesmo ano. Contudo, ressaltou que o orçamento do contrato de gestão não contemplava gastos com capacitações externas, dependendo, portanto, de parcerias para a sua concretização (ATCA, 2017b).

Dos 7 componentes de implementação, 5 não eram aplicáveis para o trimestre, dos 2 aplicáveis 1 foi 100%, restando parcialmente realizado a aquisição de bens de acordo com o Plano de Aquisições com cumprimento de 51,7%. Para este último componente, a ATCA informou que preferia aguardar a execução das intervenções físicas no espaço [reforma] para melhor guarda dos bens adquiridos. Ressaltou ainda que, foram obtidos materiais fundamentais para o desenvolvimento da atividade, tais quais equipamento fotográficos, computadores, etc. (ATCA, 2017b).

No Plano de ação de melhoria, a ATCA apresentou três demandas principais: reforço da equipe administrativa, no que concerne às atividades de Recursos Humanos, para atender adequadamente o quantitativo final de 72 músicos. Para tanto, seria indispensável a análise de custos e repactuação com o contratante [Estado]; reestruturação da Coordenação de Produção e Projetos com a inclusão da função de um Produtor Técnico, que se justificava, segundo a ATCA, pela própria característica da Osba, enquanto orquestra que se projeta para além da sala de concerto, ou seja, em diversos locais e formatos. O produtor técnico seria o responsável pela montagem de palco, guarda e conservação dos instrumentos e o remanejamento de recursos para incremento da rubrica destinada à ajustes do layout, uma vez que a estimativa de custos apresentada no orçamento do contrato de gestão se mostrou

insuficiente, diante das necessidades de reforma do espaço a ser ocupado pela Osba dentro do complexo do TCA (ATCA, 2017b).

De acordo com o Demonstrativo de receitas e despesas do período, a Osba terminou o trimestre com R\$ 1.317.354,83 em caixa. Destacando-se em seu relatório, que por se tratar de uma OS, a ATCA estava isenta do recolhimento de impostos federais sobre a receita captada. Em breve análise, o relatório apontou duas formas de receitas auferidas no período para além dos recursos advindos do contrato de gestão: uma proveniente de cachê e a outra de bilheteria, 100% utilizada para custear a própria apresentação (ATCA, 2017b).

A Pesquisa de satisfação dos usuários foi realizada junto ao público presente nos concertos do segundo semestre de 2017 [a pesquisa não informa o número de respondentes]. Quanto à satisfação em relação aos serviços oferecidos pela orquestra, o público estava 74% muito satisfeito, 18% satisfeito e 8% indiferente. Quanto à faixa etária do público da Osba era de 45% de 20-29 anos, 21% de 30-39, 12% de 40 a 49, 11% de 50-59, 7% de até 19, 3% de 60-69 e 1% com mais de 70 anos. De acordo com relatório, havia um rejuvenescimento do público da Osba, o que é relevante, já que as orquestras de todo o mundo se preocupam com a renovação de suas plateias (ATCA, 2017b).

Quanto à escolaridade do público: 57% superior incompleto, 21% superior completo, 9% médio incompleto, 8% não respondeu, 4% médio completo, 1% fundamental incompleto. No relatório, foi levantada a hipótese de que mais de 50% do público seria de universitários. Quanto à frequência à espetáculos artísticos, 52% frequentavam ao menos uma vez por mês, 29% raramente, 18% toda semana, 1% nunca. Por fim, a pesquisa questiona por qual meio ficou sabendo da apresentação da Osba: 69% pela internet, 21% através de amigos e 10% de outras formas. Diante deste resultado, a ATCA percebeu a importância de investir em comunicação digital, principalmente em suas mídias sociais. Pela primeira vez, havia sido realizada uma pesquisa de satisfação dos usuários, preocupada em traçar um perfil do público e saber quais as mídias estavam comunicando a ele os espetáculos da Osba (ATCA, 2017b).

No terceiro trimestre [01/10/2017 a 31/12/2017], a ATCA chama à atenção, mais uma vez, para o atraso do pagamento da terceira parcela do contrato no valor de R\$1.625.939,57. Naquele trimestre, os aportes públicos eram a única fonte de recursos para o custeio das atividades da Osba, que possuía uma folha de pessoal no valor de aproximado de R\$350.000,00, em função do seu quantitativo de músicos (ATCA, 2017c).

De acordo com o relatório, a gestão do corpo de músicos era desafiadora na busca pela isonomia, diante da realidade de um grupo híbrido com músicos estatutários e celetistas. Ao final do terceiro semestre, havia 40 estatutários cedidos à ATCA, dos quais, três com

aposentadoria próxima e 5 em gozo de licença prêmio. Neste sentido, foi reiterada a necessidade da contratação de mais músicos para além dos 29 previstos na assinatura do contrato, já havendo sido a questão levada à Comissão de Monitoramento e Avaliação (CMA) [comissão que fiscaliza o contrato de gestão], que autorizou a relocação do saldo para as novas contratações. Os músicos celetistas solicitaram a remuneração extra para a execução de solos, o que foi acatado pela CMA nas mesmas condições para os profissionais de ambos os vínculos (ATCA, 2017c).

Foram criadas duas instâncias representativas dos músicos: a comissão artística, formada por representantes de diferentes famílias de instrumentos, com a competência de funcionar como uma instância consultiva do Diretor Artístico (DA) para questões artísticas e de organização da temporada da Osba; a comissão de orquestra, formada por 6 músicos integrantes da orquestra e eleitos em assembleia, com a missão de representar os músicos perante o DA e a Direção Executiva (DE), além de fiscalizar a manutenção das condições de trabalho, observar o cumprimento do regimento, participar da elaboração do planejamento das atividades para todo o ano (ATCA, 2017c).

No que tange à seleção de músicos e outros profissionais, a ATCA informou sobre a seleção para trompista e chefe de naipe, ressaltando a necessidade de abertura de novo edital para o preenchimento desta última vaga. Os demais músicos selecionados, observando-se os princípios da razoabilidade e economicidade, tiveram seus contratos de trabalho firmados após 14 fevereiro de 2018, data em que todo o corpo de músicos retornaria das férias coletivas. No período a que se refere o relatório, houve apenas uma nova contratação para arquivista de partituras, vaga aberta após um pedido de demissão (ATCA, 2017c).

Em relação às apresentações artísticas, o relatório apontou para uma intensificação das atividades em comparação ao semestre anterior, totalizando 69 apresentações divididas entre a Sala Principal do TCA, a Concha Acústica, na grande Salvador, interior da Bahia e o Camerata para Todos, alcançando cerca de 22.0000 pessoas. De acordo com a ATCA, a perfeita execução do contrato e a resposta do público à intensificação das atividades da orquestra, mostram o êxito da publicização. No primeiro trimestre foram 54 apresentações para 4.208 pessoas; no segundo, foram 64 para 11.423; no terceiro, foram 68 para 22.329. Das apresentações na Sala Principal, foram destacados o concerto especial da Série Jorge Amado, as edições do Ciclo Brahms, o OsbaemCASA e o exitoso CineConcerto, com ingressos esgotados em 72h após o início das vendas. Das apresentações na Concha Acústica, destacou-se o CineConcerto do Dias das Crianças, com ingressos esgotados e público recorde após a reinauguração da concha; OsbaCURI, dedicado às crianças; participação no Festival

Cinquentinha; o concerto n° 2 para piano de Rachmanioff para uma Concha Acústica lotada. Das apresentações fora do complexo TCA, destacou-se as ocorridas na Igreja de São Francisco e o Natal Encantado de Feira de Santana, na praça matriz, além do concerto na Assembleia Legislativa da Bahia. Ainda, as Cameratas deram continuação ao Café com as Cameratas e estenderam as suas apresentações aos bairros do Bonfim, Coutos, Roma e Alagados por intermédio da Pastoral do Turismo da Arquidiocese de Salvador (ATCA, 2017c).

As intervenções físicas para readequação das dependências da Osba foram iniciadas no terceiro trimestre do contrato de gestão. A previsão do término era dezembro de 2017, mas foi suspenso em função do atraso no repasse da terceira parcela. A partir da regularização, foi possível dar continuidade às obras, com o fim previsto para o quarto e último trimestre (ATCA, 2017c).

Acerca dos esforços para a captação de recursos, o Plano Anual de Atividade da Osba 2018 foi inscrito na Lei Rouanet e considerado apto para captação pelo artigo 18, o qual garante 100% de isenção fiscal aos patrocinados. O Plano também foi inscrito no FAZCULTURA. Ainda, a orquestra realizou apresentações pagas e captação de uma carta de crédito de mídia por permuta com uma rede de televisão local. Extrai-se dos relatórios, os esforços empreendidos pela ATCA para o aditamento do contrato, tendo em vista o sucesso alcançado nos últimos 9 meses de sua gestão (ATCA, 2017c).

No comparativo entre as metas pactuadas e os resultados alcançados havia 33 componentes divididos entre finalísticos, de gestão e de implantação.

Dos oito 8 componentes finalísticos, três não eram aplicáveis para o 3º trimestre. Quanto aos três aplicáveis, a Manutenção do programa de extensão denominado Camerata para Todos e a Elaboração de um novo programa de extensão foram 100% cumpridos; as apresentações da Osba no interior foram cumpridas em 20%; as Apresentações públicas da Osba em Salvador e a Avaliação das apresentações da Osba pelos espectadores, ultrapassaram a meta e cumpriram 158% e 141% respectivamente. Dos 18 componentes de gestão, apenas 4 não foram aplicáveis para o 3º trimestre, os 12 aplicáveis foram 100% cumpridos, inclusive a Capacitação dos trabalhadores ficou em 0% no trimestre anterior, restando 2 parcialmente realizados: 88% para o Limite de gastos com pessoal; 2,26% para Captação de recursos extracontratuais (ATCA, 2017c).

No quarto trimestre [01/01/2018 a 03/04/2018], a partir da leitura do relatório de prestação de contas no referente período, observou-se o desenvolvimento da gestão.

Inicialmente, a ATCA chamou à atenção para o atraso no pagamento da quarta parcela. Tal situação aconteceu ao logo de todo o primeiro ano de vigência do contrato e em

todas as parcelas, sendo que 75% da receita da Osba era destinada ao pagamento da folha de pessoal e a irregularidade do repasse representava um risco à prestação do serviço. De acordo com o contrato firmado com o Estado, a ATCA deveria receber os valores antecipados à execução do serviço. Ainda, a associação, por ser uma organização sem fins lucrativos, não possuía um fundo de reserva para efetuar pagamentos. O modelo de gestão publicizada é baseado no planejamento e controle e a eficiência é a sua principal característica, de modo que, atrasos no pagamento das parcelas prejudicavam a realização das determinações para atingir as metas estipuladas no contrato. Neste sentido, houve sempre a necessidade de a ATCA reprogramar os pagamentos, gerando um saldo que não transmitia a verdadeira capacidade de gestão da associação, e de acordo com a exigência do modelo de gestão (ATCA, 2018a).

Foi realizado o aditamento do contrato para o 2º ano [período]. Apesar dos atrasos no pagamento, o Estado renovou o contrato de gestão com a ATCA. Contudo, a associação estimou o valor de 9,3 milhões de reais, mas a Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia (Sefaz-BA) propôs 5,4 milhões (ATCA, 2018a). O acordo que prevaleceu foi de cerca de 9,2 milhões.

Em relação à gestão do corpo de músicos, a Osba atingiu o total de 77 profissionais, sendo 42 estatutários e 35 celetistas. Foram contratados 6 excedentes para fazer frente à fluabilidade de aposentadorias e licenças-prêmio dos estatutários. O alcance do número de músicos no decorrer do primeiro ano de reestruturação, se ligou diretamente à recomposição quantitativa e qualitativa da orquestra. A contratação de novos músicos devolveu o caráter sinfônico da Osba e, no que diz respeito à oferta cultural ao público, aumentou a gama de possibilidades estéticas, com execuções de músicas que só seriam possíveis com um número mínimo de músicos. Também, possibilitou a realização de um trabalho camerístico de excelência. A orquestra alcançou o reconhecimento nacional, tornando-se matéria de diversas publicações (ATCA, 2018a).

Em relação ao corpo administrativo, neste período, foram realizadas duas novas contratações, complementando uma equipe bem estruturada.

Foram realizadas 249 apresentações artísticas com a soma de mais de 53 mil pessoas presentes, fortalecendo o objetivo da ATCA de formar uma plateia sólida ou um público *crush* para a orquestra. No primeiro trimestre, a Osba teve 4.208 espectadores, chegando a 22.329 no terceiro trimestre, caindo para 15.321 no quarto trimestre, ainda assim, mantendo um aumento expressivo do seu público (ATCA, 2018a).

Finalmente, é no 4º trimestre do contrato que é concluída a intervenção nos pisos B e C e [Ala B] que serviu como espaço físico para funcionamento do Osba. No que diz respeito aos esforços empreendidos pela ATCA para captação de recursos, a ATCA informou no

relatório, que 1 ano era pouco tempo para estruturar, enquadrar, captar e executar um plano de captação de recursos. Ainda, acrescentou que a Osba não possuía uma inteligência interna exclusiva para captação de recursos (ATCA, 2018a).

5.3.2 Segundo ano: Osba dentro e fora do complexo, ingressos esgotados e música erudita popular

O segundo ano da gestão da ATCA pode ser resumido à expressão “a todo vapor”. A ATCA elaborou quatro relatórios trimestrais de prestação de contas para a Secult, conforme Quadro 2 apresentado a seguir.

Quadro 2 – Primeiro ano de gestão “a todo vapor”

Período	Denominação
04/04/2018 a 30/06/2018	1º Relatório Trimestral de Prestação de Contas
01/07/2018 a 30/09/2018	2º Relatório Trimestral de Prestação de Contas
01/10/2018 a 31/12/2018	3º Relatório Trimestral de Prestação de Contas
01/01/2019 a 04/04/2019	4º Relatório Trimestral de Prestação de Contas

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados fornecidos pelos respectivos relatórios.

Todos os relatórios foram entregues à Secult dentro do prazo estabelecido no contrato de gestão, contendo, dentre outros: introdução e contextualização; comparativo entre as metas pactuadas e os resultados alcançados; demonstrativo de receitas e despesas do período; pesquisa de satisfação dos usuários; comprovantes de regularidade trabalhista, previdenciária e fiscal da OS.

No primeiro trimestre, de 04/04/2018 a 30/06/2018, mais uma vez, a ATCA informou sobre o atraso no pagamento da primeira parcela dos recursos do primeiro termo aditivo – segundo ano do contrato – no valor de cerca de 1,8 milhão de reais. A parcela só foi regularizada no dia 21/06/2018, perto do término do primeiro trimestre, ou seja, o Estado manteve o padrão de pagamento com atraso do primeiro ano do contrato. Um grande problema para a ATCA, uma vez que a essa altura, 81,5% do valor do contrato de gestão destinava-se ao pagamento de folha de pessoal. Desta forma, a irregularidade dos repasses recaiu sobre os salários do corpo administrativo e do corpo de músicos. Para driblar essa situação, a OS utilizou recursos das provisões para pagar os funcionários no mês de junho (ATCA, 2018b).

No que diz respeito à gestão do corpo de músicos, a Osba terminou o trimestre com 70 músicos em atividade, 36 estatutários e 34 celetistas. Contudo, a ATCA solicitou à Secult o aumento do quantitativo de músicos, um número extra de músicos, para fazer frente à intermitentes aposentadorias e concessões de licenças-prêmio. A ATCA, para substituir os

músicos aposentados/licenciados, foi obrigada a contratar músicos convidados através da rubrica específica “cachê para músicos convidados”, para recompor a orquestra e executar as atividades previstas para a temporada. Para a resolução definitiva do problema, a ATCA solicitou à Secult: o estabelecimento de critérios para a concessão de licenças com prioridades definidas; a criação de uma normativa para organizar o procedimento de solicitação das licenças; o cálculo do impacto orçamentário e o levantamento das licenças e aposentadorias próximas, para melhor elaboração da próxima temporada (ATCA, 2018b).

Após duas tentativas [Editais 01/2018 e 06/2018] para o preenchimento da vaga de chefe de naipe de violinos, a ATCA resolveu não preencher a vaga pois, segundo a avaliação da banca, os candidatos não apresentavam conhecimento técnico suficiente. A vaga ficou em aberto e, diante disso, a Comissão Artística, que representa o corpo de músicos, sugeriu que a ATCA fizesse um convite a um pequeno grupo de músicos potencialmente interessado em participar da audição, sendo essa uma prática comum no meio orquestral. Entretanto, para que isso pudesse ser realizado, a Secult teria que aprovar tal modalidade de seleção. Também, no primeiro trimestre, foram abertas 4 seleções para preenchimento de vagas na equipe administrativa (ATCA, 2018b).

Em relação às apresentações, no todo foram 67 realizadas na capital, sendo 4 no Complexo do TCA e 15 fora, além de 48 do Projeto Cameratas Para Todos, com o público acumulado de 7.939 pessoas (ATCA, 2018b).

No Complexo do TCA se destacaram: o projeto Futurível, dedicado a obras contemporâneas, primando pelo diálogo entre a música de concerto e temas do tempo presente. A música escolhida foi a Abertura Brasília de Mário Ferraro, que foi executada juntamente com uma projeção mapeada do artista visual Caetano Brito; a Osba em Família, com ingressos esgotados, apresentada nos finais de semana na Sala Principal em um formato mais descontraído e com interferências do maestro Carlos Prazeres (ATCA, 2018b).

Fora do complexo do TCA, se destacou o São João Sinfônico, que aconteceu no Teatro Eva Herz, no Salvador Shopping. A ação da orquestra foi para aproximar o erudito e o popular, sendo bem-sucedida, uma vez que os ingressos se esgotaram e foi necessário abrir uma segunda sessão. Estavam previstas duas apresentações no interior, mas que não foram realizadas por motivos alheios à vontade da ATCA e da Osba (ATCA, 2018b).

No segundo trimestre, de 01/07/2018 a 30/09/2018, a ATCA informou sobre o atraso no pagamento da segunda parcela dos recursos do primeiro termo aditivo – segundo ano do contrato – no valor de cerca de 2,3 milhão de reais. A parcela só foi regularizada no dia

10/09/2018. Mais uma vez, a OS utilizou recursos das provisões para pagar os funcionários no mês de junho (ATCA, 2018c).

Em relação ao corpo de músicos, ao final do primeiro ano de contrato, a Osba contava com 77 músicos, 42 estatutários e 35 celetistas. Neste trimestre, em função do número de licenças-prêmios concedidas, a orquestra operou com 69 músicos, 34 estatutários e 35 celetistas. Mais uma vez a ATCA apela para a Secult pela manutenção de um número maior que o mínimo previsto em contrato – 72 – com vistas a fazer frente a tais saídas por motivo de licença ou aposentadoria (ATCA, 2018c).

Em relação às apresentações artísticas, foram 72 no total: 10 dentro do Complexo do TCA e 10 fora; 4 no interior da Bahia; 48 apresentações do Projeto Camerata para Todos. O público total deste período foi de 14.082 pessoas (ATCA, 2018c).

Dentro do Complexo, a Osba participou da Reabertura da Sala do Coro com duas apresentações. Em virtude da comemoração do Aniversário de 36 Anos de sua existência, a orquestra empreendeu ações de aproximação com o seu público [intervenção urbana, votação online, quiz] além de uma série de apresentações e o Domingo no TCA (ATCA, 2018c).

Fora do Complexo TCA, destacou-se a abertura da Série Mãe Menininha, com uma série de concertos em homenagem à Mãe Menininha do Gantois. A série se caracterizou pela promoção de concertos multissensoriais. A abertura da série contou com a presença da comunidade do Terreiro do Gantois. Também foi dada continuidade à Turnê Osba na Estrada com apresentações lotadas nas cidades de Cachoeira, Ilhéus, Feira de Santana e Vitória da Conquista (ATCA, 2018c).

No terceiro trimestre, de 01/10/2018 a 31/12/2018, mais uma vez, a ATCA informou sobre o atraso no pagamento da terceira parcela dos recursos do primeiro termo aditivo – segundo ano do contrato – no valor de cerca de 2,3 milhões de reais. Além de receber o valor no final do trimestre, este ainda foi de cerca 1,2 milhão de reais, restando um saldo de mais de 1,1 milhão para ser regularizado pelo Estado, de forma a não comprometer o cumprimento do contrato de gestão e continuidade das apresentações da orquestra. Essa foi a primeira vez que o atraso se somou a um valor a menor pago pelo contratante. Os atrasos constantes comprometem a execução do contrato de gestão, deixando-o vulnerável e obrigando a OS a utilizar valores para o provisionamento das obrigações trabalhistas e previdenciárias para garantir o pagamento da folha de pessoal. Diante deste cenário, a OS solicitou à CMA que fizesse a análise do relatório de prestação de contas, levando em consideração a necessidade de reprogramação de gastos, que impactaram na execução de parte das metas de gestão (ATCA, 2018d).

Nesse período, o NEOJIBA estava prestes a se mudar para a sua nova sede no bairro da Liberdade e, junto com o núcleo, iriam as cadeiras, canoplas, estantes e instrumentos de percussão compartilhados com a Osba. A orquestra não possuía tais materiais em quantidade e estado de conservação suficientes para a realização das suas atividades, não dispondo ainda, de dois instrumentos fundamentais: xilofone e glockenspiel funcionais, de modo que a ATCA solicitou à CMA, a autorização para o remanejamento de recursos para compra, em caráter de urgência, desses instrumentos e materiais (ATCA, 2018d).

Em relação à gestão do corpo de músicos, a orquestra operava com 69 músicos, 36 estatutários e 33 celetistas, sempre solicitando à Secult um número maior (ATCA, 2018d).

Em relação às apresentações realizadas, foram um total de 64. 10 dentro do Complexo TCA; 05 fora do complexo; 01 no interior; 48 no Projeto Cameratas Para Todos. O público total de todas as apresentações foi de 18.908 pessoas. Em outubro foi realizada uma programação especial para o mês das crianças com o objetivo de aproximá-las da música de concerto. Foram executados os espetáculos Sítio da Amizade, o CineConcerto e a remontagem para música de câmara da obra de Stravinsky para crianças, Pedro e o Lobo. Em novembro foram realizados: um concerto da Série Jorge Amado, último da temporada, com quatro sinfonias do Ciclo Schumann e a presença de oficiais em formação da Polícia Militar da Bahia; o Osba em Família, com 05 domingos de casa lotada e arrecadação de duas toneladas de alimentos, sendo estes doados para pacientes em tratamento de tuberculose; parceria entre a Osba e o Hemoba pelo Mês do Doador de Sangue e Medula Óssea, com apresentações na câmara no ambulatório, doação de sangue dos músicos e da equipe administrativa da orquestra e convite para os doadores mais assíduos participarem do concerto de encerramento. Em dezembro se realizou a segunda edição da Série Mãe Menininha com a Viagem de Gabriela. A programação de Natal contou com a apresentação na Assembleia Legislativa da Bahia, o Natal Encantado de Feira de Santana e o Concerto de Natal na Concha Acústica, com a participação do pianista Cristhian Budu e do cantor Sidney Magal. Este concerto foi transmitido para todo o Estado pela TVE (ATCA, 2018d).

No quarto trimestre, de 01/01/2019 a 04/04/2019, se iniciaram as tratativas para a repactuação de metas e orçamento para o 2º. aditivo contratual ou 3º. ano de contrato. Ainda com a terceira parcela paga apenas parcialmente, com saldo remanescente de cerca de 672 mil reais e, mais uma vez, com atraso no pagamento da quarta parcela com o valor aproximado de 2,2 milhões de reais. A ATCA argumentou que os atrasos nos repasses e o pagamento parcial comprometeram a execução do contrato e vão de encontro ao modelo de gestão publicizada, baseado no planejamento e controle. Ainda, em função dessa situação, a OS foi obrigada a

utilizar o valor para o provisionamento das obrigações trabalhistas e previdenciárias para o pagamento de folha de pessoal (ATCA, 2019a).

Em relação à gestão do corpo de músicos, a orquestra contava com 72 músicos em atividade, sendo 36 estatutários e 36 celetistas, além de 02 músicos em licença. Mais uma vez, a ATCA chamou à atenção para a necessidade de manter o número de músicos acima de 72, no intuito de fazer frente às oscilações advindas das licenças e processos de aposentadorias dos estatutários, bem como o desligamento de celetistas. De acordo com a OS, a quantidade de vagas previstas não levou em conta a realidade de recomposição do corpo orquestral, mas, tão somente, o menor impacto orçamentário para o novo aditivo, pois a manutenção do patamar orçamentário seria uma premissa. O uso das contratações pontuais, mediante pagamento de cachê, era uma solução precária que não deveria ser mantida, sob pena de impactar negativamente no desenvolvimento artístico da orquestra (ATCA, 2019a).

Quanto às apresentações artísticas, foram um total de 63, sendo 12 dentro do Complexo TCA, 06 fora do Complexo, 01 no interior e 48 do Projeto Cameratas para Todos. O público total foi de 10.323 pessoas. Em janeiro, foi realizado o Verão Osba, em que a orquestra se apresentou no Forte São Diogo, um dos cartões postais da cidade, com grande repercussão na imprensa e para o público. Em fevereiro, aconteceu o Baile Concerto, momento em que a Osba se encontrou com o Carnaval e promoveu um concerto com as marchinhas carnavalescas, com a participação do Bailinho de Quinta e de Luiz Caldas. Neste concerto, o público brincou e transitou na Concha Acústica, tornando possível o diálogo entre o popular e o erudito. Em março, foi realizado um Concerto Especial em Homenagem ao Aniversário de Salvador e os ingressos para as duas sessões do CineConcerto se esgotaram em 48h (ATCA, 2019a).

Além da Manutenção e do Fortalecimento do Projeto Cameratas Osba, a orquestra realizou Ensaios Abertos das suas apresentações e o Desenvolvimento de Ações de Extensão, que no referido trimestre foram: workshops da *Berklee College*; *masterclasses* em Mata de São João, sobre o mercado da música e a prática de instrumentos de cordas e metais para 45 músicos da orquestra juvenil da cidade; bate-papo sobre percussão sinfônica na Sala de Ensaio da Osba ministrada pelo chefe de naipe de percussão (ATCA, 2019a).

No que diz respeito à expansão da captação de recursos, a ATCA realizou parcerias e ações de extensão, tais quais: Plano de Mobilização de Recursos, uma capacitação para os membros envolvidos com a captação de recursos; adesão à Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR); submissão à editais; consolidação da parceria com captadores externos (ATCA, 2019a).

A pesquisa de satisfação dos usuários revelou que o público esteve muito satisfeito (87,7%) ou satisfeito (11,4%) em relação aos serviços culturais prestados pela Osba. Nas ações de extensão, o público se declarou muito satisfeito (77,1%) ou satisfeito (17,1%) (ATCA, 2019a).

5.3.3 Terceiro ano: atrasos, equipamentos próprios, música sinfônica e público crush.

O terceiro ano da gestão da ATCA pode ser resumido à expressão “tocando em frente”. A ATCA elaborou um relatório para cada trimestre, conforme Quadro 3.

Quadro 3 – Terceiro ano de gestão “tocando em frente”

Período	Denominação
05/04/2019 a 30/06/2019	1º Relatório Trimestral de Prestação de Contas
01/07/2019 a 30/09/2019	2º Relatório Trimestral de Prestação de Contas
01/01/2020 a 04/04/2020	3º Relatório Trimestral de Prestação de Contas [indisponível]
01/10/2019 a 31/12/2019	4º Relatório Trimestral de Prestação de Contas

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados fornecidos pelos respectivos relatórios.

O 3º Relatório, que deveria contemplar o período de, não estava acessível através do *site* da ATCA e nem no seu blog. Todos os relatórios foram entregues à Secult dentro do prazo estabelecido no contrato de gestão, contendo, dentre outros: introdução e contextualização; comparativo entre as metas pactuadas e os resultados alcançados; demonstrativo de receitas e despesas do período; pesquisa de satisfação dos usuários; comprovantes de regularidade trabalhista, previdenciária e fiscal da OS.

No primeiro trimestre, de 05/04/2019 a 30/06/2019, a ATCA iniciou o relatório requerendo à Secult uma regularização da terceira parcela, paga apenas parcialmente e com um desconto indevido. Como todos os trimestres anteriores, em que as parcelas foram repassadas fora do cronograma, a primeira parcela do segundo aditivo/terceiro ano também foi. Mais uma vez, a OS utilizou o valor reservado para prover as obrigações trabalhistas e previdenciárias para garantir a folha de pagamento de pessoal, além de reprogramar os pagamentos a terceiros e execução de serviços. Desta forma, os atrasos sempre geram uma diferença entre o planejado e o executado. Finalmente, a Osba fez a aquisição de seus próprios equipamentos – antes utilizava os do NEOJIBA – tão logo o contrato de gestão foi renovado (ATCA, 2019b).

No que diz respeito à gestão do corpo de músicos, a ATCA continuou a gerir as oscilações no quantitativo de músicos em razão das licenças-prêmios e aposentadorias dos estatutários, bem como o desligamento de celetistas. Para tanto, recorreu às contratações pontuais mediante cachê, sempre mais dispendiosas. Uma orquestra no padrão sinfônico

necessita de 80 músicos em caráter permanente. A ATCA, constantemente, solicitou à Secult, um maior número mínimo de músicos do que o estipulado no contrato de gestão, mas na repactuação do aditivo, foram abertas apenas duas novas vagas, não sendo levada em consideração, a necessidade real do corpo orquestral. De acordo com o relatório, isso foi feito para gerar o menor impacto ao valor do aditivo, pois uma premissa da repactuação foi a manutenção do patamar orçamentário. No que diz respeito às duas vagas, uma seria preenchida a partir de uma nova seleção e a outra por cadastro reserva (ATCA, 2019b).

Um outro problema enfrentado pela gestão da ATCA foram as inconsistências nos contracheques nos músicos servidores, principalmente, após a instalação do RH Bahia. O que ocorreu é que as gratificações relativas às atividades executadas não foram pagas, sobretudo as Cameratas, principal atividade de extensão da orquestra. O não pagamento gerou a insatisfação natural por parte dos músicos. Um outro problema foi a indisciplina por parte de alguns integrantes, caso que foi remetido à Fundação Cultural do Estado da Bahia (FUNCEB), a Secult e o TCA (ATCA, 2019b).

No que diz respeito às apresentações realizadas, foram um total de 61 apresentações. 12 dentro do Complexo TCA; 01 fora do Complexo; 48 no Projeto Cameratas Para Todos. O público total para todas as apresentações foi de 8.893 pessoas. Em abril houve a abertura do Ciclo Beethoven, que fez parte do Ciclo de Compositores, projeto que tem como finalidade apresentar ao público a obra de um compositor específico. Em maio, a Osba apresentou a Sinfonia nº 7 de Bruckner, em que a orquestra se mostrou como um corpo artístico que produz música sinfônica de excelência. Em junho, o destaque foi para o São João Sinfônico, isto porque, ao homenagear compositores populares, a ATCA e a Osba adotaram uma estratégia de aproximação do público, que aprecia o diálogo entre o popular e o erudito (ATCA, 2019b).

Além dos ensaios abertos e das apresentações principais, a Osba deu continuidade ao projeto Café com Cameratas, que é realizado às quartas-feiras com 4 formações diferentes, alcançando neste período quase 2 mil espectadores. No decorrer do trimestre, foram realizadas *master classes*: uma do instrumento oboé, com um regente e solista da Orquestra Sinfônica de Berlim e outra de fagote, com o principal fagotista da Orquestra Sinfônica Sueca de Helsingborg. Por fim, foram realizadas três sessões do Cineclub Osba, em que, após a exibição do filme, há um debate a respeito da relação entre a música sinfônica e o filme projetado (ATCA, 2019b).

Durante o trimestre, a Osba captou outros recursos por meio de vendas em sua lojinha (camisetas, broches, etc.), rendimento de aplicação, parcerias, edital de patrocínio e

bilheteria, totalizando cerca de 150 mil captados para além do repasse do Estado (ATCA, 2019b).

A ATCA realizou pesquisa de público através de: formulário próprio, distribuído durante as apresentações da Osba; formulário digital *Google Forms*, divulgado nas redes sociais da orquestra logo após as apresentações. Foram 178 formulários preenchidos entre impressos e digitais. Os dados foram tabulados e o resultado mostrou que 88,8% do público declarou muito satisfeito; 9,6% satisfeito; 1,6% pouco satisfeito. Não houve registro de insatisfeito (ATCA, 2019b).

No segundo trimestre, de 01/07/2019 a 30/09/2019, a ATCA sinalizou mais uma vez para o atraso no pagamento das últimas parcelas e informou que vem utilizando os recursos destinados ao provisionamento das obrigações trabalhistas e previdenciárias. Ainda, diz ser urgente a regularização do repasse, para evitar a descontinuidade das atividades da Osba. Também, solicita que a CMA faça a análise do relatório de acordo com essa realidade, observando as diferenças entre o planejado, o executado e os saldos entre os trimestres de modo a ter uma visão melhor da execução contratual. Os atrasos nos repasses dos recursos impõem dificuldades para o cumprimento das metas contratuais (ATCA, 2019c).

Quanto à gestão do corpo de músicos neste trimestre, a Osba passou a ter um total de 71 músicos, sendo 35 estatutários e 36 celetistas. A ATCA, mais uma vez, reforçou a importância em manter o corpo de músicos em número mínimo de 72. Chamou à atenção da Secult de que as aposentadorias fazem parte do ciclo de vida dos músicos estatutários e que o aumento do quadro de músicos celetistas deveria ser debatido no momento da repactuação para a temporada 2020-2021. Foram abertos dois editais para seleção de músicos, totalizando duas vagas neste período (ATCA, 2019c).

Quanto às apresentações, foram 73 com um total de público de 15.494 pessoas. Foram 12 dentro do Complexo TCA e 07 fora. Ainda, 06 apresentações no interior do Estado e 48 do Projeto Cameratas para Todos. No mês de julho, se destacou o Concerto da Independência com a participação da banda Baiana System; a História do Soldado, uma colaboração artística entre a Osba e o Balé do Teatro Castro Alves (BTCA), que teve os ingressos esgotados, saltando de 01 para 05 sessões para fazer frente à demanda. Este concerto foi apresentado em Itabuna por ocasião da inauguração do Teatro Municipal da cidade, assim como o CineConcerto. Em agosto, a orquestra esteve no interior da Bahia com a Turnê Osba na Estrada, em Juazeiro, Senhor do Bonfim e Igatu, atendendo à meta de circulação pelo interior. Em setembro a orquestra completou 37 anos de existência com um Concerto de Aniversário dentro do Osba em Família e investiu na relação com o seu público *crush* (ATCA, 2019c).

Além das apresentações principais, a orquestra possui o Programa de Extensão com: projeto Café com Cameratas, os ensaios abertos, o Cineclube. Também, foram realizadas oficinas voltadas às filarmônicas e bandas das cidades visitadas pelo Osba na Estrada. Em Juazeiro, foi realizada uma oficina de qualificação com os integrantes das Bandas de Fanfarras do Norte da Bahia sobre exercícios de alongamento, aquecimento, respiração e embocadura de instrumentos de metais. Em Senhor do Bonfim, foram realizadas oficinas com jovens estudantes e músicos de filarmônicas sobre iniciação ao violino e trombone (ATCA, 2019c).

A orquestra captou outros recursos por meio de vendas de artigos de sua lojinha, rendimento de aplicação, parcerias e bilheteria, totalizando cerca de 153 mil captados para além do repasse do Estado. A ATCA realizou pesquisa de público e o resultado mostrou que 90,3% do público pesquisado se declarou muito satisfeito e 9,3% satisfeito (ATCA, 2019c).

No terceiro trimestre não foi possível o acesso à informação, pois o relatório estava indisponível no site da ATCA.

No quarto trimestre, de 01/01/2020 a 04/04/2020, mais uma vez, a ATCA chamou à atenção para o atraso no repasse das parcelas dos recursos e acrescentou que em todos os trimestres do aditivo – terceiro ano – o repasse foi realizado fora do cronograma de desembolso. De acordo com a associação, os atrasos comprometeram a boa execução do contrato de gestão e opõem-se ao máximo grau de exigência para com a OS, assim como, ao modelo de gestão publicizada, fundamentada em um rigoroso sistema de planejamento e controle. Em relação ao planejamento, a ATCA foi obrigada a utilizar os provisionamentos de obrigações trabalhistas e previdenciárias – reserva legal - para o pagamento de folha e execução das metas artísticas do contrato, ao mesmo tempo em que renegociou datas com terceiros e postergou a execução de serviços. Neste sentido, a CMA, enquanto órgão de controle, deveria analisar os relatórios observando a constância de atrasos nos repasses (ATCA, 2020).

Quando à gestão do corpo de músicos, em abril de 2017 eram 76 – 41 estatutários e 35 celetistas – e, após variação deste número em função de aposentadorias, em março de 2020 se chega a 71 músicos – 33 estatutários e 38 celetistas. Portanto, 01 a menos do que o previsto no contrato de gestão e 09 a menos do que necessitaria uma orquestra que almeja um desempenho artístico profissional. A ATCA chamou à atenção para a imprevisibilidade das licenças-prêmios, do dispêndio com músicos extras e como isso afetava o desenvolvimento musical da orquestra (ATCA, 2020).

Quando às apresentações artísticas, foram no total de 46 apresentações com um total de público de 12.112 pessoas. Em março foram 02 apresentações no Complexo TCA e 05 fora. As demais apresentações foram realizadas pelas Cameratas. Em janeiro se destaca o Verão

da Osba, em que a orquestra se apresentou na Praça das Artes com dois concertos sinfônicos, além de músicas populares e participação de Caetano Veloso e um DJ. Em fevereiro aconteceu o Baile Concerto, que é o tradicional baile de Carnaval da orquestra. Em março, as apresentações foram canceladas, uma vez que o Complexo do TCA suspendeu sua programação de eventos a partir do dia 17 de março de 2020 em cumprimento ao Decreto 19.529/2020 do Governo do Estado da Bahia e o Decreto 32.248/2020 da Prefeitura Municipal, ambos para o enfrentamento da Covid-19 (Coronavírus). Assim, as apresentações foram suspensas em toda a cidade (ATCA, 2020).

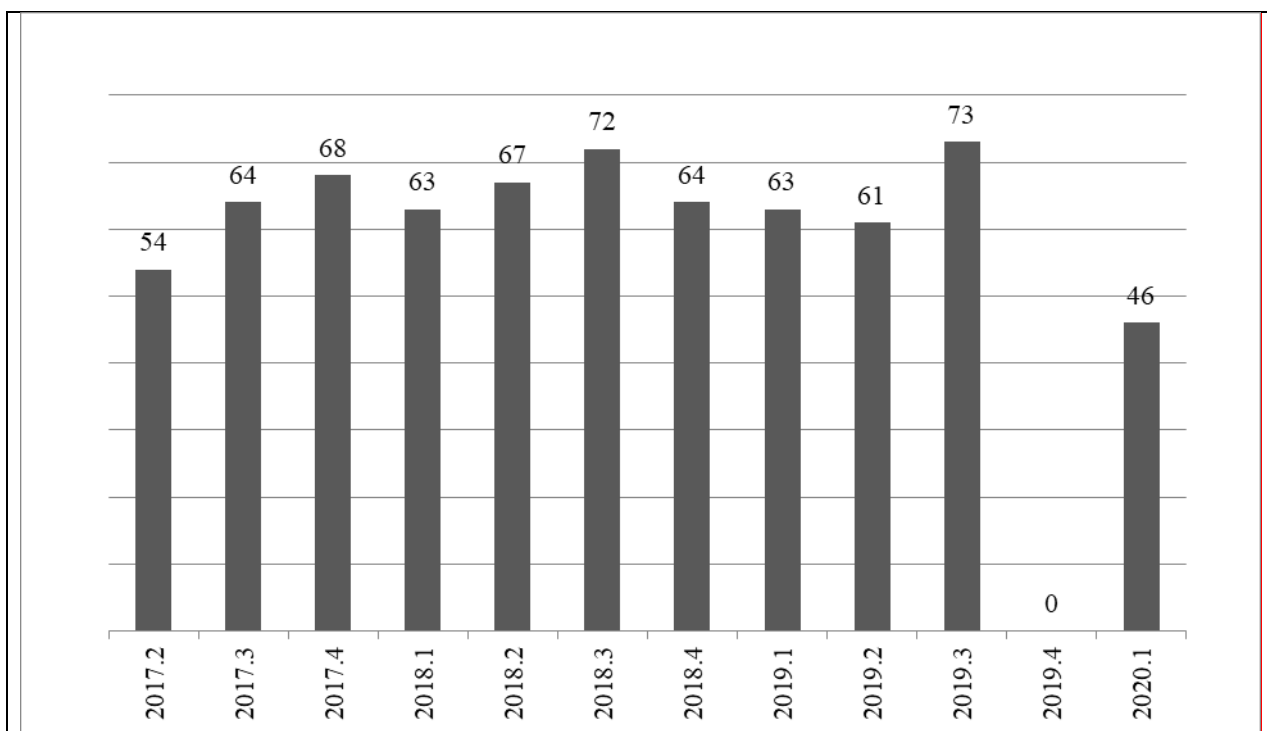
Em função desse cenário, foi lançada uma Programação Especial de Isolamento Social com a #Osbaflix – Especial Quarentena, que trouxe conteúdos audiovisuais produzidos pela Osba e divulgados nos perfis da orquestra no Facebook, Instagram, YouTube e Spotify. Em março, foi realizado o CineConcerto em casa, 03 *Lives* de instrumentos e 01 *Live Concerto* com a apresentação dos músicos da orquestra (ATCA, 2020).

Além das apresentações principais, a orquestra deu seguimento ao Programa de Extensão com o projeto Café com Cameratas, os ensaios abertos, até ser interrompido pelas medidas de isolamento social. As Oficinas Filarmônicas, *Master Classes* e CineClube Osba, nem chegaram a acontecer conforme programadas. Ainda, a pesquisa com o público demonstrou que o mesmo se encontra 94,3% muito satisfeito e 4,95% satisfeito e 0,8% pouco satisfeito com a orquestra (ATCA, 2020).

Nesse trimestre, a Osba captou recursos através das vendas de artigos da sua Lojinha, rendimentos de aplicação, parcerias e bilheterias. No total dos 4 trimestres, a orquestra fez a captação de quase 770 mil. A temporada de 2020 trouxe o Plano de Assinaturas para uma série de concertos com garantia de ingresso antecipado para 07 edições com poltrona fixa. O programa de assinaturas é uma prática habitual no ambiente orquestral e uma oportunidade de aproximação com o público. Também se constitui em uma importante fonte de captação de recursos (ATCA, 2020).

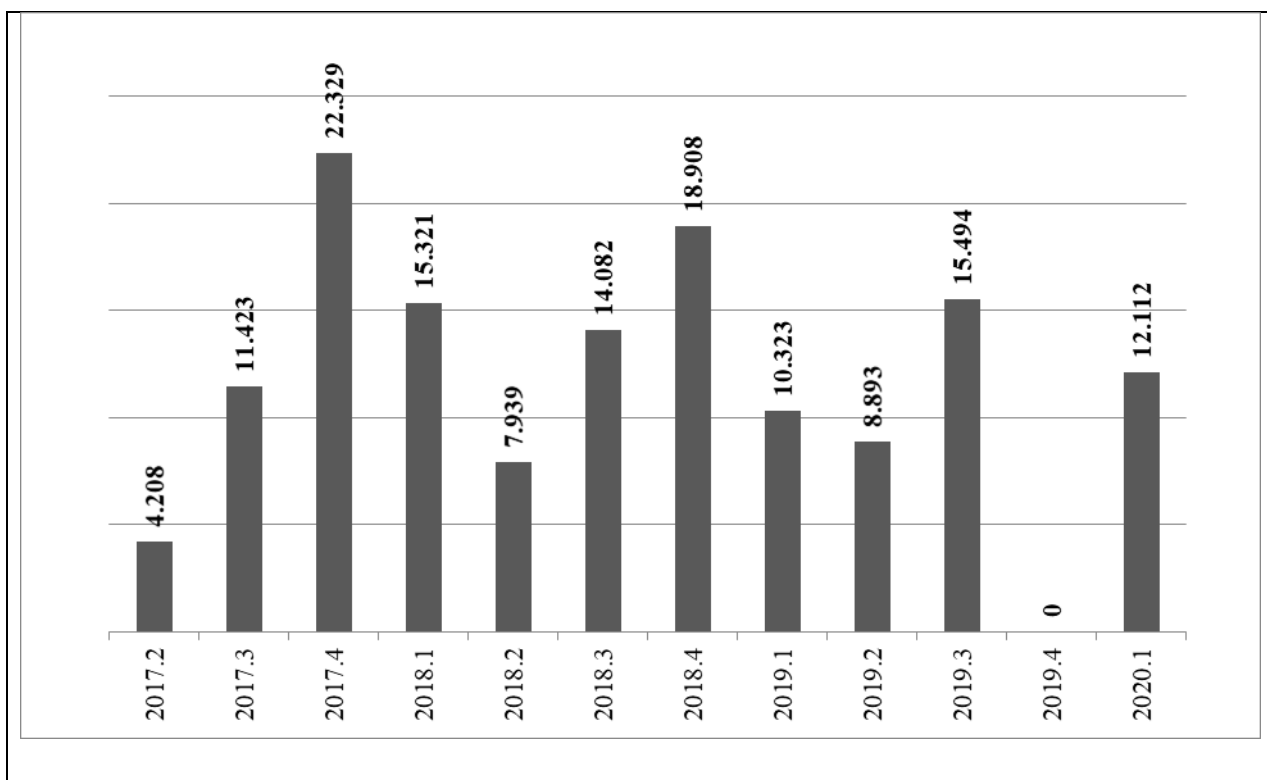
Ao longo desses três anos relatados em 12 trimestres, conforme é possível observar na Figura 4 apresentado a seguir, a Osba realizou pelo menos 695 apresentações na capital e no interior. A Osba se apresentou para mais de 141 mil baianos na capital e no interior do Estado. A Figura 5 a seguir mostra o comportamento deste público. Em ambas as figuras, o período de 2019.4 marca o zero, devido à indisponibilidade do respectivo relatório e, portanto, dos dados acerca das apresentações e do público.

Figura 4 – Comportamento das apresentações após a publicização



Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados dos relatórios trimestrais da Osba (2021).

Figura 5 – Comportamento do público após a publicização



Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados dos relatórios trimestrais da Osba (2021).

Segundo consta no site da orquestra:

Sob direção do maestro Carlos Prazeres, a OSBA conseguiu redefinir seu papel na sociedade, fortalecendo sua identidade com a Bahia e consolidando uma nova relação com o seu público. Em um movimento de formação de plateia, Prazeres instaurou novos e importantes projetos como o CineConcerto, Futurível, BaileConcerto e o Sarau OSBA no MAM, que ajudaram a orquestra a se reaproximar do seu público, aumentando inclusive a frequência em seus concertos em até 192% (OSBA, 2021).

Embora haja oscilações, é importante notar que as apresentações se mantêm e o público que, embora oscile, tem um aumento de 3 a 4 vezes do inicial. O trimestre representado por 2019.4 não ofereceu dados públicos e o de 2020.1 foi afetado pelo início da pandemia e suspensão das atividades.

6 TRANSFORMAÇÕES DA OSBA

O objetivo geral foi compreender, a partir do caso da Osba, as transformações ocorridas na orquestra sinfônica, após a sua publicização. A hipótese era a de que, a publicização transformasse a Osba, notadamente, nos âmbitos da gestão, da música e do trabalho.

Transformar é fazer adquirir ou adquirir novo aspecto, uma nova forma, um novo caráter; é fazer mudar ou mudar de uma condição a outra. É possível afirmar que a Osba se transformou. Em 2016, ela saiu da condição de uma orquestra em crise, a beira de um colapso, com poucos músicos e poucos recursos financeiros para, em 2020, firmar-se como uma orquestra pujante, funcionando dentro de instalações adequadas, com formação sinfônica completa, um público baiano entusiasta e espetáculos disputados. A publicização permitiu à Osba manter-se viva e pública!

As transformações se deram, notadamente, nos âmbitos: gestão, da música e do trabalho, como apresentado na Figura 6.

Figura 6 – Representação das transformações da Osba



Fonte: Elaboração Própria (2021).

Da gestão, com a entrada de uma OS especializada na área da cultura, juntamente com o Estado como principal mantenedor e fiscalizador dos recursos repassados e da sua utilização; com a captação de recursos, possibilitando à orquestra desenvolver mais projetos; e a simplificação das compras e serviços, que permitiu celeridade na reestruturação de seus espaços ocupados pelo pessoal da Osba dentro do TCA. Da música erudita, que se

“popularizou” para a formação de um “público-crush” (denominação utilizada pela orquestra nas redes sociais e site institucional para se referir ao seu público) e do trabalho, com as contratações de músicos, realizadas pela modalidade convite e/ou seleção pública para vínculo celetista, que acelerou a recomposição da orquestra sinfônica e trouxe excelentes profissionais de todas as partes do país.

6.1 A GESTÃO

No âmbito da gestão, as transformações se deram em três principais pontos, a saber: na assunção de uma OS enquanto gestora especializada do objeto a ser gerido e a recolocação do Estado como agente fiscalizador; as relações com o financiamento público e o privado; a simplificação das compras e a contratação de serviços. Todos esses pontos promoveram transformações na gestão da Osba.

6.1.1 A gestão especializada da ATCA e a fiscalização do Estado

A primeira transformação diz respeito a mudança de gestão da orquestra, ela se tornou especializada. Isto porque, a publicização permitiu a contratação de uma organização social especializada no objeto do contrato, restando ao Estado, o papel de mantenedor e fiscalizador. A ATCA é uma organização social sem fins lucrativos, composta por cidadãos baianos, que propõem ideias, desenvolvem projetos e articulam forças no sentido de desenvolver o Complexo Teatro Castro Alves, que inclui a Osba. A associação tem por princípio, a manutenção de um espaço de diálogo e a participação articulada entre a sociedade civil e o poder público em benefício de políticas públicas para a cultura no estado da Bahia (ATCA, 2021).

O estatuto social da ATCA, datado de junho de 2017, a denomina como uma pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos, de caráter cultural, regida pelo Estatuto e pela legislação brasileira. A associação tem por finalidade promover melhorias e ampliar a atuação do TCA nos aspectos administrativo, cultural, físico e técnico através da: mobilização da sociedade civil e dos poderes públicos em todas as suas instâncias; captação de contribuições de qualquer natureza, patrocínios e recursos financeiros, no sentido de cumprir a sua finalidade maior e atender à comunidade (artistas e público); promoção e realização de programas e eventos culturais voltados aos seus associados e ao público em geral, inclusive aqueles voltados ao apoio do TCA (ATCA, 2017b).

O Conselho de Gestão das Organizações Sociais (Congeos), que é um órgão consultivo, deliberativo e de supervisão superior, que tem por finalidade planejar, coordenar,

acompanhar e implementar as ações do Programa Estadual de OS, aprovou a publicização da Osba e o Governo do Estado a autorizou. Para tanto, a ATCA apresentou uma proposta de trabalho que a qualificou para a gestão da orquestra, contendo: descrição dos serviços, quadro de indicadores e metas, parâmetros de avaliação de desempenho e de aplicação de desconto, metodologia de trabalho, organograma e dimensionamento de pessoal, orçamentos (sintético, analítico e despesa de pessoal), cronograma de desembolso. Ainda, apresentou uma sistemática para a avaliação da sua capacidade.

A publicização transformou a gestão da Osba, tornando-a especializada, uma vez que trouxe para a administração, uma associação já fundada com a finalidade de promover, como já dito, o aprimoramento e ampliação de atuação do TCA nos aspectos, cultural, técnico, físico e administrativo. A ATCA, diferentemente de um órgão do Estado, se particulariza pela sua dedicação ao TCA, do qual fazem parte: 02 corpos artísticos - Balé Teatro Castro Alves e Orquestra Sinfônica da Bahia, Otrês espaços cênicos - Sala Principal, Sala do Coro e Concha Acústica, um Centro Técnico e um Acervo Documental e Fotográfico. Portanto, a associação se notabiliza por se dedicar, exclusivamente, ao Complexo TCA, incluindo a Osba, de modo a exercer uma gestão especializada, ao concentrar nesse espaço todos os esforços na execução de projetos e resolução de problemas.

Na publicização, o Estado passou de gestor a fiscalizador do contrato de gestão, portanto, das ações da ATCA. O primeiro contrato de gestão assinado – Governo do Estado x ATCA - tinha a vigência de um ano, admitindo-se o seu prolongamento através de termo aditivo. Contudo, para tanto, seria imprescindível o alcance das metas pactuadas. A Comissão de Monitoramento e Avaliação (CMA), representando o Estado, deveria elaborar um relatório técnico confirmando ou não que a ATCA havia cumprido as obrigações contratuais referentes ao período. Além do relatório da CMA, fosse qual fosse o resultado, a assinatura de um termo aditivo estaria condicionada à garantia e aprovação das dotações orçamentárias para execução dos serviços, conforme a legislação em vigor (ATCA, 2017a).

Desde que assumiu a gestão da Osba em 2017, além da sua estrutura composta por conselhos deliberativo e fiscal, a ATCA realizou contratação para as seguintes funções: uma direção executiva, uma direção artística, uma assessoria de desenvolvimento institucional, uma coordenação artística, uma assessoria de comunicação, uma assistência de comunicação, um designer, um arquivista de partituras, um assistente de arquivo, um inspetor de orquestra, um coordenador de produção, dois assistentes de produção, um produtor técnico, dois montadores, uma direção administrativo-financeira, três assistentes administrativos, uma secretária e um

estagiário, formando uma equipe administrativa de 21 profissionais capacitados para responder às demandas da orquestra (OSBA, 2021). Sobre a gestão especializada, informa a entrevistada:

“Não sou testemunha da publicização. Tanto o Estado quanto a OS tem o seu papel. A racionalidade objetiva ajuda, com a lógica de planejamento, ajustes de mecanismos de execução. Traz uma estabilidade, ou seja, uma condição atípica para uma organização cultural. O modelo permite que a organização trabalhe em uma diferente chave de memória, aprendizado organizacional, levantamento de dados, consolidação de parâmetros e princípios de gestão. Sem a publicização, o gestor menos condição de trabalho, de recursos e de composição de equipe. A própria execução do modelo, do contrato e suas obrigações fazem com que o processo de especialização seja contínuo. Vai se constituindo na prática de execução do contrato. O modelo traz mecanismos que exigem isso de você. Todo trimestre você tem que melhorar. A ATCA teve um olhar mais horizontal no que diz respeito a sua gestão. Tem as OS que tem vínculo com o objeto e outras que não. A ATCA tem um vínculo subjetivo. Em São Paulo, há um mercado de trabalho e as OS são movidas pela lógica objetiva e a ATCA entrou pelo subjetivo”. (ENTREVISTA 03).

Até março de 2020, todos os 12 relatórios de prestação de contas da ATCA/Osba, foram aprovados pela CMA. As metas foram cumpridas em 100% ou em percentual superior e, as parcialmente realizadas, foram justificadas por atrasos nos repasses trimestrais do Governo. Na assinatura do contrato, o valor fixado foi de R\$ 5.398.599,93. O primeiro termo aditivo (TA) foi de R\$ 9.171.143,38, o segundo foi de R\$ 9.391.143,38 e o terceiro foi de R\$ 9.027.628,26, demonstrando o cumprimento sucessivo das metas pela a ATCA e a confiabilidade do Governo na gestão da associação, diante dos termos aditivos e do aumento do valor dos repasses.

6.1.2 O financiamento público e o privado

Em 1991, a Associação Patronos do Theatro Municipal de São Paulo, fundada em fevereiro do mesmo ano e constituída como uma sociedade civil sem fins lucrativos, tinha como finalidade estatutária contribuir e colaborar com a administração do Theatro. No rol das atribuições administrativas da associação se destacavam: incentivar ou subvencionar os corpos estáveis do teatro e arrecadar recursos financeiros destinados ao cumprimento da sua finalidade social. Assim, a associação mobilizou empresas com diferentes economias: bancos, indústrias, televisão e pessoas físicas, tais como a Associação dos Amigos da Ópera (SEGNINI, 2006).

O capital privado é cada vez mais importante na constituição das receitas dos teatros e seus respectivos corpos estáveis, a exemplo do orçamento anual da Ópera de Paris com subvenção estatal de 61% e 39% de receitas próprias. Ainda, de 1996-2002 registrou-se o crescimento de 110% nas contribuições oriundas do setor privado, acompanhado por um aumento do número ensaios e espetáculos produzidos, ou seja, intensificação do ritmo de trabalho. No Brasil, o Estado é ainda o principal financiador da realização das atividades artísticas, entretanto, o capital privado é parte de suas receitas, sobretudo nos último dez anos.

Essa realidade, registra-se nas orquestras sinfônicas e seus respectivos processos de publicização, os quais permitem que as organizações sociais gestoras busquem capitais privados para garantir a sustentabilidade da orquestra, o que resulta em uma reconfiguração ou transformação da organização (SEGNINI, 2006).

A publicização permite que os recursos financeiros para a execução do contrato de gestão possam ser obtidos mediante: 1) os repasses provenientes do Poder Público; 2) doações, legados e contribuições de entidades nacionais e estrangeiras; 3) receitas que possam ser auferidas por serviços prestados sem prejuízo das obrigações firmadas no contrato, como por exemplo, a venda de apresentações da Osba para contratantes externos, gravações de áudio e audiovisual, venda de material promocional e demais atividades da orquestra; 4) receitas advindas da utilização de espaços físicos, quando autorizados pelo Estado; 5) rendimentos de aplicações dos ativos financeiros. Desta forma, além dos aportes públicos diretos, é possível a captação de recursos através de patrocínios por meio de leis de incentivo à cultura, patrocínios sem o uso de leis de incentivo, apoios na forma de prestação de serviços (permutas), arrecadação com bilheteria, com assinaturas e com doações.

Conforme a Tabela 1, relacionada na página 45, a despeito da existência um rol de formas de captação de recursos, os aportes públicos diretos estão no topo das receitas de todas as orquestras, sejam as publicizadas ou as geridas pelas Secretarias de Cultura respectivas, com exceção da OSB, com uma pequena diferença entre os aportes públicos diretos e os patrocínios por meio de lei de incentivo. A OPS, com gestão própria, é a única em que os valores advindos da captação, superam e muito os repasses públicos. Desta forma, os aportes públicos diretos são vitais tanto para as orquestras geridas pelas secretarias de cultura, quanto para aquelas que foram publicizadas. Neste sentido, a boa gestão da orquestra não depende tão somente do trabalho administrativo da organização social, mas também da regularidade dos repasses firmados no contrato de publicização. Sobre o financiamento público, privado e o atraso nos pagamentos, informa a entrevistada:

O atraso, faz com que usemos as provisões para os direitos trabalhistas. Isso é contratual, ou seja, causa um problema legal. Atrapalha a gestão, porque você não investe no finalístico. A pasta cultura sempre fica por último, ela é o vira-lata. Atribuo, a uma questão macro de disputa entre as secretarias. A captação é fundamental e necessária. Em 2020, estávamos bem em captação. Existem muitas falácias sobre a publicização e a captação. São questões ideológicas como o modelo neoliberal. A publicização é solução de gestão e não, financeira. Quanto maior a captação, o contrato mais cresce, quando você vai investir o recurso. A publicização viabiliza/agiliza a captação, mas do que um ente público. (ENTREVISTA 03).

O repasse financeiro do Estado da Bahia à ATCA para o primeiro ano foi firmado em mais de 5 milhões/ano, sendo este valor, dividido em quatro parcelas trimestrais, de acordo

com um cronograma de desembolso já definido na assinatura do contrato. As parcelas deveriam ser pagas até o quinto dia útil do mês subsequente ao final de cada trimestre, ficando a liberação das parcelas condicionadas à aprovação da prestação de contas apresentadas pela associação. Contudo, apesar dos aportes públicos passarem de R\$ 5.398.599,93 para R\$ 9.171.143,38 no primeiro aditivo, mantendo-se acima dos 9 milhões/ano nos aditivos seguintes, desde o princípio, as parcelas acordadas foram pagas sempre com atraso, sem que houvesse descumprimento de obrigação pela ATCA. (ATCA, 2017a, 2017b, 2017c, 2018a, 2018b, 2018c, 2018d, 2019a, 2019b, 2019c, 2020).

Como é possível observar, na Tabela 1, página 45 as orquestras sinfônicas geridas por suas respectivas Secretarias de Cultura recebem uma quantia de aportes públicos diretos, sendo os valores captados via patrocínio, bem menores ou inexistentes. Já as orquestras publicizadas, chegam a captar valores em patrocínios por meio de incentivo ou não, maiores do que os aportes públicos diretos. Em 2012, quando a Osba era gerida pela Secretaria de Cultura, ela recebia aportes públicos de R\$ 7.000.000,00 e nenhum patrocínio. Após ser publicizada, a Osba se transformou para realizar a captação de recursos privados e garantir a sua expansão e sustentabilidade. A orquestra ainda não possui uma inteligência interna exclusiva para o fim da captação, mas está cada vez mais se estruturando neste sentido.

Os esforços empreendidos pela ATCA para a captação de recursos no primeiro ano de contrato foram: a) o maestro Carlos Prazeres apresentou o portfólio da Osba (2017-2018) para jornalistas, potenciais parceiros e responsáveis pelo marketing de empresas; b) a ATCA inscreveu o Plano Anual de atividade da Osba 2018 e considerado apto para captação pelo artigo 18, o qual garante 100% de isenção fiscal aos patrocinados; c) na Lei Federal de Incentivo à Cultura (Lei Rouanet) e na Lei Estadual de Incentivo à Cultura (FazCultura); d) realização de apresentações pagas; e) captação de carta de crédito de mídia por permuta com uma rede de televisão local. No segundo ano, a Osba realizou parcerias e ações de extensão: Plano de Mobilização de Recursos, uma capacitação para os membros envolvidos com a captação de recursos; adesão à Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR); submissão à editais; consolidação da parceria com captadores externos.

No terceiro ano, a Osba fez a captação de quase 770 milhões em recursos através das vendas de artigos da sua Lojinha, rendimentos de aplicação, parcerias e bilheterias. Na temporada de 2020, trouxe o Plano de Assinaturas para uma série de concertos com garantia de ingressos antecipados para 07 edições com poltrona fixa. O programa de assinaturas é uma prática habitual no ambiente orquestral e é uma excelente oportunidade de fidelização do público, além de se constituir em uma importante fonte de captação de recursos.

A ATCA mantém também em seu site oficial a oferta para se associar e contribuir para o propósito da associação. Também, apoiar com qualquer quantia, como pessoa jurídica, associando o negócio à arte, cultura, música e desenvolvimento humano, ou seja, patrocínio e parcerias por meio direto, leis de incentivo, permutas e projetos especiais; como pessoa física com uma contribuição direta via boleto bancário, depósito, cartão de crédito, sem abatimento no Imposto de Renda. A Osba, assim como outras orquestras publicizadas, se transformou na busca pela captação de recursos privados para as suas realizações. Os aportes públicos diretos são o mínimo necessário. Deste modo, a ATCA busca cada vez mais a arrecadação de recursos financeiros adivinhos de patrocínios por lei de incentivo fiscal ou sem.

6.1.3 A simplificação das compras e a contratação de serviços

A partir da publicização, a Osba deixou de ser subordinada à Lei nº 8.666/93, que institui as normas gerais para licitações e contratos da Administração Pública. A ATCA foi então obrigada a elaborar um regulamento próprio com regras e procedimentos para a contratação de obras e serviços, compra, alienação e locação de bens móveis e imóveis, de modo a simplificar as aquisições e contratações. O regulamento estabeleceu diretrizes básicas para os processos de compras e contratações de obras e serviços, no domínio dos recursos financeiros sobrevividos de contratos de gestão/ou cooperação técnica e financeira estabelecidos pela Administração Pública em todas as suas esferas.

A Lei de Licitações e Contratos, por exemplo, possui cinco modalidades de licitação, quais sejam: concorrência, tomada de preços, convite, concurso e leilão. Já o regulamento da ATCA, possui somente duas modalidades (não limitadas): 1) seleção de prestadores de serviço: para contratação de pessoa física ou jurídica para prestação de serviços artísticos, qualificação profissional, auditoria, apoio jurídico, apoio logístico [hospedagem, transporte, passagens, alimentação], produção artístico-cultural, montagem, manutenção, locação de bens, serviços técnicos especializados, serviços gráficos, assessoria, comunicação e marketing, publicidade, seguro; 2) comparação de preços: contratação de pessoa física ou jurídica para o fornecimento de bens permanentes ou de consumo [com especificação detalhada] e execução de obras e serviços de engenharia [com a qualificação mínima dos ofertantes destes serviços].

Ambas as modalidades, seleção de prestadores de serviço e comparação de preços, devem ser realizadas através dos seguintes procedimentos: 1) contratação direta: para serviços, obras e aquisição de bens cujo valor total não ultrapasse R\$ 1.5000,00 ou itens especificados no regulamento; 2) menor preço: para contratação de serviços, obras e aquisição de bem de

valor acima de R\$ 1.5000,00 e menor que R\$ 100.000,00; 3) técnica e preço: para a contratação de serviços cujo o valor seja maior que R\$ 100.000,00 e a metodologia de execução e a qualificação da equipe técnica sejam indispensáveis ao correto cumprimento do que foi contratado; 4) credenciamento: para contratação de serviços recorrentes, tais quais fornecimento de lanches, transporte aéreo e terrestre, materiais gráficos, fardamentos, acessórios musicais, dentre outros. Neste caso ATCA pode realizar um credenciamento anual de seus fornecedores.

No primeiro ano, a ATCA realizou cotação, junto à fornecedores, de itens indispensáveis ao funcionamento e suporte da administração da orquestra: contratação de assessoria contábil e jurídica; compra de material de escritório, copa e limpeza; suporte de internet, dentre outros, necessários à implantação das atividades na área administrativa. Ainda, foi concluída a intervenção nos pisos B e C [Ala B] que serviram como o espaço físico para o funcionamento da própria Osba. As intervenções físicas para readequação das dependências da orquestra foram iniciadas no terceiro trimestre do contrato de gestão, mas foram suspensas em função do atraso no repasse da parcela que, uma vez regularizada, permitiu a finalização.

No segundo ano, após o NEOJIBA mudar para uma nova sede, a Osba ficou sem cadeiras, canoplas, estantes instrumentos de percussão compartilhados com o núcleo. A compra de tais materiais era urgente, assim como a aquisição de dois instrumentos fundamentais, o xilofone e o glockenspiel. Para tanto, não foi necessária a realização de uma licitação, mas tão somente a autorização da CMA para o remanejamento de recursos para compra dos materiais e instrumentos. No terceiro ano, a Osba fez a aquisição definitiva de equipamentos próprios. A respeito da simplificação das compras e a contratações de serviços, informou a entrevistada:

“Os trâmites pelo Estado têm que ser feitos pelo ComprasNet. Água é fácil [...]. Exemplo: linório, fita de linório, que é muito específico, complica. Pelo ComprasNet é por menor preço e, um estante, por exemplo não dá para ser por menor preço. O manual de compras liberta o gestor para situações, como por exemplo, a compra de um contrabaixo. Claro, tem todo um trâmite com justificativa, tombamento, tudo dentro de um processo administrativo”. (ENTREVISTA 03).

O regulamento da ATCA simplificou as compras e serviços, permitindo que, de forma célere e sem prescindir da fiscalização dos recursos públicos, a Osba pudesse garantir a aquisição imediata de materiais e instrumentos fundamentais, além de realizar a reforma do espaço necessário ao seu funcionamento. É possível afirmar que a publicização, no que diz respeito ao regulamento, transformou a dinâmica de compras e contratação de serviços da Osba, inclusive, garantindo-lhe celeridade na reforma do seu espaço físico.

6.2 A MÚSICA

A orquestra sinfônica costuma significar música erudita executada em uma sala de teatro para um público específico. Entretanto, a Osba afirma a necessidade de ir além das paredes da Sala Principal do Teatro e conquistar o seu público *crush*, ou seja, um público que se tornasse fã da orquestra e da música de concerto. Lotar a Sala Principal, a Sala do Coro, a Sala de Ensaios, o *foyer*, a Concha Acústica, as igrejas e os demais espaços ocupados pela orquestra em diferentes formações, não apenas alegra e traz ânimo aos músicos, mas também chama à atenção para o crescente público da orquestra. É a “casa cheia” que garante a continuidade dos aportes públicos diretos e, principalmente, atrai o interesse de potenciais patrocinadores. É possível afirmar que na publicização, tanto o financiamento público quanto o privado são fundamentais para a sustentabilidade da orquestra, de modo que esta deve fazer com que a música de concerto dialogue com a sociedade, ou seja, encontrar meios de popularizar a música erudita.

Para tanto, a Osba saiu da Sala Principal para receber o seu público na Sala do Coro na Sala de Ensaios, no *foyer* do TCA, na Concha Acústica, nas Igrejas, nas Salas de Cinema nos Museus, nas escolas, bairros e demais espaços pela cidade de Salvador. Também, percorreu o interior da Bahia se apresentando em pequenos teatros e Praças Públicas. Para cada novo espaço, um novo formato, orquestra reduzida, sextetos, quintetos, quartetos, tercetos e, portanto, arranjos e releituras das músicas. Também trouxe o repertório orquestral do cinema, música para o público infantil, música contemporânea, carnavalesca, forró, Caetano Veloso, Sidney Magal, Baiana System, integrando sons e instrumentos à orquestra, sem prescindir das suas séries e concertos clássicos.

Já no primeiro ano, além dos concertos tradicionais, a orquestra trouxe: o OsbaemCASA, projeto que aproxima o público da orquestra, colocando-o no palco para uma nova experiência sonora; o exitoso CineConcerto, com ingressos sempre esgotados, em que maestro e músicos se fantasiam e executam músicas famosas do cinema; OsbaCURI, em que são tocadas peças do universo infantil. Ao popularizar a música erudita, ou seja, ao apresentá-la de formas mais descontraídas à população, a Osba acabou por fidelizar um público cada vez maior para assistir também aos concertos clássicos, como o concerto nº2 para piano de Rachmanioff em uma Concha Acústica lotada. Para popularizar a música erudita, a Osba também saiu de sua casa (TCA) e foi aos bairros dos Alagados, Bonfim, Coutos e Roma.

No segundo ano, a Osba apresentou: o Domingo no TCA, com ingressos à R\$ 1,00; o projeto Futurível, dedicado a obras contemporâneas, estabelecendo um diálogo entre a música

de concerto e o tempo presente; a Osba em Família, um concerto com formato mais descontraído e com interferências do maestro; o São João Sinfônico, em que a orquestra reuniu o erudito e o popular; a Série Mãe Menininha, com concertos multissensoriais e a participação da comunidade do terreiro do Gantois; o Osba na Estrada, com apresentações lotadas nas cidades de Cachoeira, Ilhéus, Feira de Santana e Vitória da Conquista. Também foi realizada uma programação especial para o público infantil com os espetáculos Sítio da Amizade, CineConcerto, e uma remontagem para crianças de Pedro e o Lobo de Stravinsky; a segunda edição da série Mãe Menininha com a Viagem de Gabriela; o concerto de Natal na Concha Acústica, como o pianista Cristhian Budu e Sidney Magal. Sobre a diversidade, diz a entrevistada:

“O CineConcerto foi criado pela Osba. A Osba é diversidade cultural, democracia cultural. É sim, porque você pode oferecer esse segmento musical para a população como uma opção de acesso. Somos um investimento em acessibilidade e diversidade, sem a orquestra, o cenário da música se empobrece. É preciso a orquestra para acessar aquela experiência. Há um ponto em que a Osba se torna resistência dentro do próprio seguimento de orquestra. A Osba é uma orquestra de encruzilhada, no fio da navalha, na berlinda o tempo inteiro. A Osba se mostra dentro do mundo das orquestras, como uma espécie de resistência”. (ENTREVISTA 03).

No terceiro ano, a Osba realizou o Concerto Independência com a participação da banda Baiana System e também a História do Soldado, um trabalho conjunto com o Balé do Teatro Castro Alves. A orquestra retomou a turnê Osba na Estrada nas cidades de Igatu, Juazeiro e Senhor do Bonfim. No verão, a Osba se apresentou na Praça das Artes com concertos sinfônicos, músicas populares, participação de Caetano Veloso e um DJ. Também realizou o tradicional Baile Concerto da orquestra com músicas carnavalescas. Em função da pandemia, todas as atividades dentro e fora do TCA foram suspensas, de modo que a Osba teve que reinventar uma forma de levar a sua música ao seu público. Assim, criou a #Osbaflix – Especial Quarentena com conteúdos audiovisuais divulgados em suas plataformas digitais Instagram, YouTube e Spotify, além de *lives* de instrumentos e de concerto.

Na publicização é contratualmente definido que, os recursos financeiros para execução do objeto do contrato de gestão pela organização social serão obtidos mediante repasses financeiros provenientes do Poder Público, bem como doações, legados e contribuições de entidades nacionais e estrangeiras, entre outros. Os aportes públicos e a captação dos recursos privados dependem do êxito da orquestra, que pode ser auferido pelo tamanho e satisfação do seu público. Para buscar este cenário, a música da Osba se popularizou – se transformou - de modo a estabelecer um diálogo com os baianos e formar um “público-*crush*”.

6.3 O TRABALHO

No âmbito do trabalho, as transformações se deram, objetivamente: a partir da substituição do concurso público pela contratação direta, o que resultou: no afastamento do contrato de trabalho precário; na contratação de pessoal permanente para a composição de uma área administrativa exclusiva para a Osba; no preenchimento dos postos de trabalho para músicos, alcançando a almejada recomposição sinfônica da orquestra. Subjetivamente, na transformação do ambiente de trabalho, com o convívio entre músicos veteranos e jovens músicos recém-contratados, bem como impacto positivo de poder tocar para grandes públicos em concertos concorridos e lotados.

6.3.1 Concurso público versus contratação direta: afastamento do contrato de trabalho precário, composição administrativa e recomposição do caráter sinfônico

De acordo com Segnini (2006), ao avaliar as condições de trabalho dos músicos do Theatro Municipal de São Paulo, se observou que os contratos temporários dos músicos eram ou não renovados a cada seis meses, dentro do período de onze meses/ano. Ainda, no período de férias do teatro, tais músicos não recebiam salários, enquanto aqueles que eram servidores públicos tinham os seus direitos e garantias trabalhistas assegurados, inclusive o de estabilidade. Deste modo, a orquestra se tornou um ambiente de trabalho em que conviviam músicos com as mesmas obrigações, mas sem os mesmos direitos. De um lado, tinha-se o músico que era servidor público e, portanto, possuía condições de trabalho estáveis e necessárias para o desenvolvimento de um trabalho especializado, altamente qualificado; do outro, um músico subordinado ao contrato de trabalho temporário que poderia se extinguir a qualquer tempo, de acordo com a oportunidade e a vontade do contratante. Para ambos, as avaliações constantes, os ensaios e a manutenção da excelência era a mesma.

Em 2017, a Osba publicou a Carta Aberta dos Músicos da Osba (ANEXO A). Essa carta foi escrita no clímax da crise que enfrentava a orquestra. O documento declarava que a *spalla*, principal violinista da orquestra, iria rescindir o seu contrato em Regime Especial de Direito Administrativo (REDA) (a carteira de trabalho não é assinada, de modo que o trabalhador não tem direitos. Utilizado indiscriminadamente pela Administração Pública) por motivos financeiros. Neste sentido, se observa que o Estado, além de não abrir concurso público para a contratação de novos servidores para a orquestra, já contratava o músico através do instrumento jurídico que mais o livrava das obrigações trabalhistas mínimas. Assim, antes da publicização, na Osba se verificava a não renovação do quadro através de concursos públicos e

a as condições precárias do contrato de trabalho de parte dos músicos, quadro similar ao descrito por Segnini (2006) para o caso do Theatro Municipal de São Paulo.

O elemento mais manifesto da crise da Osba foi a falta de músicos. Isto porque os músicos eram selecionados via concurso público. Contudo, os concursos não mais aconteciam e as vagas abertas eram preenchidas por servidores via REDA, contrato este com validade de dois anos renováveis por mais dois, que não possui as mesmas garantias trabalhistas de um servidor público concursado. A publicização permitiu que a contratação dos músicos fosse realizada de forma direta através de processo seletivo, ficando os novos músicos contratados sobre o regime da CLT, ou seja, com todas as garantias trabalhistas atendidas. Conforme diz o entrevistado sobre a situação da orquestra:

“A orquestra estava em decadência total com a falta de músicos, que o violino mesmo, tinha apenas um contratado e uns poucos REDAs. A situação da orquestra sensibilizou o Governo, que resolveu então “assinar” e que foi realizado o “concurso” e que agora eles teriam os músicos”. (ENTREVISTA 01)

Após a publicização, o Regulamento de Compras, Contratações e Serviços da ATCA, determinou que a contratação de pessoal permanente ou temporário para atuar nas áreas administrativas e/ou artísticas, independentemente da forma de contratação, deveria ser de acordo com as diretrizes estabelecidas no Regulamento de Recursos Humanos da ATCA. Neste sentido, a contratação e seleção de empregados e estagiários para o desenvolvimento das atividades da ATCA ficou sobre a responsabilidade da Diretoria Executiva e a operação, da Diretoria Administrativa Financeira, com auxílio da diretoria artística quando se tratava da área finalística.

No que diz respeito a seleção de empregados e estagiários da ATCA, se levou em conta os princípios da impessoalidade e da publicidade, assim como os critérios técnicos para a escolha profissional do contratado de acordo com a vaga. A seleção foi realizada de forma simples, contando com dois ou mais dos seguintes procedimentos: análise curricular; prova de conhecimentos gerais e específicos; entrevista como Diretor da área finalística. Naquele momento, as funções imprescindíveis para o funcionamento da Osba na área administrativa eram: arquivista de partitura; assessoria de comunicação; assistente administrativo; assistente de comunicação; assistente de produção; coordenação artística; coordenação de produção e projetos; diretor administrativo financeiro; diretor artístico; diretor executivo; inspetor de orquestra; maestro; montador e secretária. Ainda, os seguintes músicos: spalla; chefe de naipe; primeiros violinos; segundos violinos; violoncelos; contrabaixos; oboés/corne inglês;

flautas/flautim; fagote/contrafagote; clarinete/clarone/requinta; trompas; trompetes; trombones; tuba.

O processo simplificado permitiu a seleção dos 29 músicos previstos no contrato. Foram apenas dois processos seletivos [princípio da economicidade] assim divididos: um para 28 vagas a serem preenchidas gradativamente nos trimestres seguintes e outro para 01 vaga restante em função do chefe do naipe estar em licença prêmio. A ATCA resolveu otimizar os recursos destinados ao processo seletivo, que envolveu a contratação de examinadores, deslocamentos da equipe e demais custos, uma vez que as audições foram realizadas nas cidades de Salvador e São Paulo. Foram 281 candidatas divididos em 89 para audições na capital baiana e 192 para a paulista. O número expressivo de inscritos foi descrito no relatório como um indicador do sucesso do processo de publicização, exigindo da comissão avaliadora e da equipe técnica um esforço contínuo. Sobre a contratação dos músicos, dizem os entrevistados:

“Então, o contrato é um contrato CLT como outro qualquer, só que o processo de reposição da orquestra, de contratação, ele é muito mais flexível. Se você tem um músico amanhã que sai, você tem como contratar (outro músico) rapidamente, quando na época dos estatutários, como você tinha. Ou seja, o contrato, ele estabelece uma meta de músicos, a orquestra tem que ter “x” músicos. Para isso você tem: parte deles são estatutários, parte são celetistas, que precisam ser contratados. O que acontecia na época dos estatutários, é que quando você tinha uma aposentadoria ou você tinha um músico que saía por alguma questão de saúde, você não tinha como repor esse músico, porque você dependia de que o Governo abrisse vaga para poder [...]. E foi assim que a Osba quase terminou, entendeu? No CLT ou dentro da publicização você tem uma meta de “x” músicos, então se você tem estatutários que vão se aposentando e você tem uma meta, você automaticamente assume isso através do contrato celetista. Então isso é uma [...]. Você não depende exatamente de uma disponibilização de vaga de concurso para poder manter a orquestra, para manter o corpo de músicos. Atualmente o percentual está em torno de 50% para estatutários e 50% de celetistas, com equiparação salarial de acordo com a função do músico”. (ENTREVISTA 02).

Observa-se que, além da contratação regular via CLT, há uma preocupação em relação à substituição dos músicos. Na configuração de apenas estatutários, a aposentadoria ou afastamento por problemas de saúde, deixa uma vaga difícil de ser ocupada, uma vez que há um trâmite para abertura de um novo concurso público. Já na configuração celetista, qualquer que seja o motivo da saída do músico, este poderá ser rapidamente substituído. É comum no ambiente orquestral, que jovens músicos sejam visados e convidados para tocar em diferentes orquestras, ao longo da carreira, de modo em que há uma rotatividade natural, sendo importante mecanismos que permitam uma rápida substituição da vaga aberta. Atualmente, na Osba, há um equilíbrio nos percentuais de músicos estatutários e celetistas, conforme mencionado pelo entrevistado, mas a tendência é que todos os músicos se tornem celetistas, na medida em que as aposentadorias dos estatutários forem se concretizando.

“Antes, as audições não eram desertas, mas havia o dilema do gestor público, que para não dar deserta, colocava qualquer candidato. A publicização no permitiu escolher. A seleção ocorreu às cegas e depois a realização de uma peça. Bastam dois acordes para ficar ou sair. Quando da dificuldade no preenchimento da vaga, a CMA concordou com o convite direcionado, mas para uma seleção também”. (ENTREVISTA 03)

A publicização da Osba permitiu que a seleção para contratação se desse, não mais via concurso público, mas uma seleção simplificada. Isto possibilitou que a Osba preenchesse as suas vagas de trabalho, tanto na área administrativa, quanto na própria orquestra. A publicização em si gerou uma expectativa de melhoria e crescimento, consolidando a imagem da orquestra no âmbito nacional, tornando-a atrativa para a contratação e participação de músicos de todo o país. A seleção atraiu profissionais de todo o canto, que se mudaram para Salvador, iniciando uma nova fase de suas vidas seguros da nova contratação e reestruturação da orquestra. A seletiva dos novos músicos (julho/2017), a sua chegada na orquestra (agosto/2017), os novos contratos CLT e a reorganização sinfônica, transformou o cenário de trabalho.

6.3.2 Um cenário de trabalho híbrido com concertos lotados e um público *crush*

A seletiva dos novos músicos (julho/2017), a sua chegada na orquestra (agosto/2017), os novos contratos CLT e a reorganização sinfônica, transformou o cenário de trabalho. Estabeleceu-se o convívio entre músicos servidores públicos - com mais de trinta anos atuando na orquestra - e jovens músicos – cerca de vinte de anos de idade – recém-contratados e celetistas, ou seja, um funcionamento em situação híbrida. A reorganização da orquestra se transformou e o trabalho do músico também. Acerca do convívio, diz o entrevistado:

“A Osba é ímpar dentro do Brasil, pois tem um astral de trabalho. Há orquestras que funcionam como duas facções em clima de guerra. Há orquestras em que os gringos que vieram trabalhar se sentem desprezados. Apesar dos estresses do dia a dia, tudo é amenizado: dos problemas que a gente vê por aí, a gente vê que a gente não tem problema! O ambiente é cooperativo e todos precisam ser ouvidos, por se tratar de um trabalho conjunto”. (ENTREVISTA 01)

Sobre os concertos lotados e a relação com o público, os entrevistados informaram: da falta de público da Osba antes da publicização; da criação do projeto CineConcerto com o objetivo de atrair o público e a atenção do Governo; das sessões disputadas de hoje; da confirmação da existência de um público próprio, fiel ao erudito e ao popular, no Concerto de Natal.

“Em época de crise, o objetivo era encher a casa, então se fazia o CineConcerto, ainda que os músicos já estivessem saturados. A gente quer tocar repertório sinfônico, pode

tocar eventualmente uma coisa ou outra. Muitos dos concertos populares realizados nos últimos anos antes da publicização foram para chamar à atenção do Governo de que a orquestra tinha público, mas não tinha músicos. Foram 11 anos de luta para a publicização. Antes, o grande pecado era a falta de público, pois assim, pouco interessava ao povo se havia orquestra ou não”. (ENTREVISTA 01).

“Trabalhei aquele período (antes da publicização na Osba e era complicado, era difícil trabalhar na estrutura que nós estávamos. Os elementos que determinaram que hoje se tenha a Sala Principal do TCA e se veja um palco com todas as cadeiras da orquestra ocupadas e a sala do teatro preenchida deu por uma conjuntura que agrega muitos fatores”. (ENTREVISTA 02).

“O concerto de Natal na Concha Acústica lotada para ouvir o concerto de piano de Rachmaninoff foi muito simbólico, porque o CineConcerto tem o cinema, que é o que realmente atrai as pessoas, a coisa da orquestra estar fantasiada, mas aquele concerto, ali mostrou que realmente a Osba vive um outro momento, porque você ter cinco mil pessoas em silêncio durante trinta minutos para ouvir um concerto de piano de Rachmaninoff [...]. Foi surpreendente para todos: maestro, músicos, produção. Foi um divisor de águas”. (ENTREVISTA 02).

Observa-se, portanto, que a chegada dos novos músicos contratados via CLT, não apenas se constituiu em uma oportunidade de trabalho para os contratados, como reorganizou a formação sinfônica, transformando o cenário de trabalho de todos os músicos da orquestra. Apesar das diferenças, se estabeleceu um convívio harmônico entre os músicos que estavam e aqueles que chegaram. Embora o grupo estivesse dividido por relações contratuais distintas, as equiparações e garantias trabalhistas, aliadas ao trabalho de gestão da ATCA, permitiram a coesão do grupo. Ainda, o trabalho do músico ganhou mais sentido, diante das apresentações cada vez mais concorridas e lotadas, e de um público cada vez mais receptivo, desde os programas mais populares, até os repertórios sinfônicos.

7 A OSBA É VIVA E É RESISTÊNCIA

Na introdução desta tese foi trazida a música intitulada Muito Obrigado Axé, composta por Carlinhos Brown, que marca em seu refrão a frase “joga as armas pra lá e traz a orquestra”, fazendo o contraponto entre o bélico, o destrutivo e a harmonia, a criação. É como se diz popularmente, a arte salva. A Osba é uma orquestra, e como tal, através dos seus músicos, violinos, violas, violoncelos, contrabaixos, harpa, oboés, clarinetas, fagotes, trompas, tubas, caixa, bombo cria, emociona, evoca, festeja, harmoniza, une e se reúne para levar a música de concerto aos baianos. Entretanto, a Osba é também resistência, pois, assim como as demais orquestras brasileiras, luta para se manter viva dentro da complexa gestão cultural do país, ainda mais em tempos sombrios, com a simbólica extinção do Ministério da Cultura.

Os direitos culturais estão inscritos na declaração universal dos direitos humanos de 1948 e na Constituição federal de 1988. A cultura é um direito e a política cultural se ocupa dos princípios, meios e fins norteadores da ação, enquanto a gestão cultural cuida da organização e gestão dos meios disponíveis para a consecução desses princípios e fins. O PNC, que orienta o poder público na formulação de políticas culturais, afirma uma gestão cultural com articulação entre o Estado e a sociedade civil, o incentivo à adesão de organizações, a busca pela complementaridade com o investimento privado e a articulação com instituições e empresas do setor privado e organizações da sociedade civil. O Plano também incentiva modelos de gestão mais eficientes para a cultura. A gestão cultural inclui a administração cultural, a gestão das artes e da cultura, a gestão pública da cultura, a gestão do patrimônio cultural e, mais especificamente, a gestão de equipamentos/espços culturais como uma orquestra. Diante da crise da Osba, o Governo do Estado, juntamente com representantes da orquestra, buscaram um formato de gestão alinhado ao PNC, chegando ao denominador comum da publicização. Esta, por sua vez, é marcada pela conexão (via contrato) de um ente estatal e um ente da sociedade civil, para a gestão de um equipamento cultural.

A publicização tem o seu marco constitucional-legal no PDRAE em 1995, durante o governo FHC. O plano de reforma pretendia, dentre outros, descentralizar os serviços não necessários ao poder do Estado, mas por ele subvencionados, tais como a educação, a cultura, a saúde e a pesquisa científica. O objetivo era transferir a gestão para organizações não estatais e reduzir a participação do Estado na prestação de um determinado serviço público. Em 1998, seguindo o plano, FHC adota uma MP, prontamente convertida em lei, conferindo ao Poder Executivo o poder de qualificar como organizações sociais as pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades estivessem voltadas ao ensino, pesquisa científica,

ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde. A partir de então, a publicização se torna exequível no âmbito nacional, de modo que os estudos apontam para sua aplicabilidade nas áreas da educação, da saúde e do trabalho. Na área cultural, a primeira publicização data de 1998 com a criação do Centro Dragão do Mar de Arte e Cultura em Fortaleza/CE, considerada uma referência pela Bahia e outros Estados de uma experiência bem-sucedida, que poderia servir de modelo para espaços culturais, orquestras e companhias artísticas estaduais. No âmbito orquestral, no ano de 2005, a OSESP foi primeira a adotar a publicização e obter excelentes resultados, sendo seguida por outras orquestras nacionais. Na Bahia, o NEOJIBA já era um caso bem-sucedido de publicização. O governo Rui Costa, ao adotar a publicização para a Osba, escolheu um modelo de gestão trazido pelo governo FHC e referendado no governo Dilma Rousseff pelo PNC, firmado em 2010. A aplicabilidade da publicização à Osba se deu pelo planejamento de um governo e a autorização legal de outro.

Um panorama das 12 principais orquestras nacionais revelou que a adoção dos modelos de gestão se divide em: gestão própria (músicos), gestão estatal (secretaria de cultura), e gestão publicizada (secretaria de cultura + OS). A OPS é a única orquestra com gestão própria, ou seja, é gerida pelos próprios músicos. A administração diferenciada, somada aos excelentes resultados da orquestra, a colocam como referência no âmbito da atividade orquestral nacional.

As orquestras de gestão estatal são: a OSTNCS, que em 2013 investiu no seu reaparelhamento com a compra de materiais e a realização de um concurso público para contratação direta de músicos e um novo plano de cargos e salários; a OSPA, que em 2012 acumulava problemas estruturais e se beneficiou de uma lei que fixou o salário base, reajustando-o em 50%, além de realizar concurso público para o preenchimento de 40 vagas. As transformações ocorridas nesta orquestra, contaram com o apoio do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, que investiu fortemente em sua infraestrutura; a OSP, que em 2012 necessitava com urgência de uma reestruturação administrativa, que incluía novas contratações para evitar a suspensão das suas atividades. Na época, a publicização foi considerada ou a divisão do grupo orquestral para recolocação dentro da estrutura estatal; a OFES, que em 2012 pensou em adotar um novo modelo gerencial, chegando a discutir a gestão por OS, mas uma reforma administrativa estatal aumentou o salário-base dos músicos e regularizou a situação dos concursados; a OSTP, que em 2012 necessitava reajustar o salário de seus músicos; a ORSS, que em 2012 enfrentava a defasagem salarial de seus músicos e aguardou uma resolução definitiva por parte do Governo, para a adoção do modelo de gestão por OS.

As orquestras publicizadas foram: a OSESP, que passou por diversas crises estruturais e financeiras, ao ponto de parar as suas atividades temporariamente. Em 2005 ela foi

publicizada com o novo modelo de gestão, somou conquistas e está entre as mais bem sucedidas orquestras nacionais da atualidade; a OSB, nos anos 2000, enfrentou problemas financeiros, atrasos salariais e perda de músicos à procura de condições de trabalho adequadas. É uma Fundação desde 1966, mas em 2002, a Prefeitura do Rio de Janeiro se tornou sua parceira. Em 2005, um novo modelo de gestão da orquestra, incluindo a captação de recursos da Vale em 2006 e do BNDS em 2009, permitiu um salto em sua qualidade musical; a OFMG passava por falta de investimento e desatualização salarial, quando foi publicizada em 2007. Na época, o seu presidente fez críticas aos mecanismos de controle próprios da publicização; a OEMT, com o quadro incompleto, tinha sempre a necessidade de contratação de profissionais extras para a execução dos repertórios sinfônicos. Ela foi publicizada em 2007 com a assinatura do contrato de gestão com o Governo do Estado. Em 2013, estava no auge, na expectativa do início da captação de recursos junto a empresas privadas, complementares aos aportes públicos diretos.

Nos momentos de crise, as orquestras sinfônicas tinham demandas por falta de material, necessidade de realização de concurso público, planos de carreira para os músicos e desajuste salarial. Uma parte delas, teve os seus problemas solucionados pelo próprio governo, se mantendo sob a gestão de sua respectiva Secretaria de Cultura. A outra parte, juntamente com o governo, decidiu pela publicização como o melhor caminho para a solução dos problemas. Em 2013, as orquestras mais pujantes do país tinham gestão publicizada (secretaria de cultura + OS) à exceção da OEMT. Em 2016, quando a Osba entrou em crise, ela já conhecia os resultados alcançados pelas orquestras publicizadas, inclusive o caso baiano do NEOJIBA, deste modo, é possível inferir que os representantes da orquestra buscaram a publicização como uma alternativa para a sua manutenção e desenvolvimento, levando em consideração também o panorama da atividade orquestral no país.

A crise da Osba eclodiu em 2016, mas desde 2014 já existiam tratativas junto ao ex-secretário de Cultura para a adoção do modelo de publicização trazido do PDRAE de 1995. A publicização é a transferência via contrato de um serviço social para uma organização pública não-estatal, mantidos o financiamento e fiscalização pelo Estado. Este modelo já havia sido adotado por outras orquestras sinfônicas, inclusive pelo NEOJIBA na Bahia. É uma alternativa, uma ferramenta de resistência para garantir a continuidade da orquestra.

A publicização trouxe transformações para a Osba no âmbito da gestão: com a chegada de uma gestão especializada e o deslocamento do papel do Estado de gestor a fiscalizador do contrato; na simplificação das compras e serviços, transformando a dinâmica de compras e contratação de serviços; na relação com o financiamento público e o privado, cumprindo as metas contratuais e buscando soluções para a captação de recursos. No âmbito da

música, a Osba se transformou, mesclando o seu repertório, navegando entre o erudito e o popular, estabelecendo um diálogo com os baianos e consolidando o seu público. Finalmente, no âmbito do trabalho, as contratações diretas substituíram os concursos públicos, conferindo agilidade no preenchimento: das vagas na esfera administrativa, oferecendo um suporte tático e técnico à Osba; das vagas para a orquestra propriamente dita, com a contratação de jovens músicos de excelência, devolvendo à orquestra o seu caráter sinfônico, eliminando contratos de trabalho precários e abrindo espaço para uma formação híbrida de músicos estatutários experientes e jovens músicos de excelência. Ainda, a publicização gerou uma expectativa de melhoria e crescimento da Osba, de modo que a seleção de músicos atraiu profissionais de todo o país e os contratados se mudaram para Salvador, iniciando uma nova fase de suas vidas, seguros da nova contratação e da reestruturação da orquestra. A recomposição da Osba permitiu a retomada dos concertos clássicos e a criação de inéditos, exigindo, portanto, mais estudo e dedicação dos músicos que, por sua vez passaram a ter a experiência de tocar em espaços cada vez mais ocupados por um público cada vez mais vibrante.

A curto prazo, **não é possível afirmar que a publicização é um modelo de gestão melhor do que os outros disponíveis para as orquestras sinfônicas**, por esta razão, esta tese não levanta essa questão, se propõe tão somente a identificar as transformações trazidas pela recente implementação desse modelo no caso da Osba. Observa-se que, a publicização articula Estado e OS através de um contrato com obrigações recíprocas e mecanismos capazes de solucionar problemas estruturais como a contratação de pessoal e a simplificação das compras, de modo que, em uma situação de colapso como enfrentava a Osba, ela – a publicização - se constitui como uma boa alternativa. Existe uma relação contratual com metas a serem cumpridas pela orquestra e uma fiscalização ativa do Estado dos recursos públicos. Há melhorias contratuais para serem feitas, como por exemplo, a da necessidade de permissão para compra de um instrumento extra. Todas as orquestras publicizadas recebem aportes públicos e deles são dependentes, seja totalmente, seja parcialmente, a depender da sua captação de recursos. A OSESP, por exemplo, apesar de captar uma alta quantia através de patrocínio, depende dos aportes públicos para fechar as contas. A Osba, recém publicizada, ainda se estrutura para a captação de recursos, de modo que ainda depende exclusivamente do repasse do Governo do Estado para a sua manutenção. Deste modo, apesar da publicização permitir à Osba maior autonomia na gestão e melhorias na dinâmica de seus processos internos, a dependência dos recursos públicos de um Estado que não cumpre corretamente a obrigação de pagar, inviabiliza o cumprimento das metas às quais se obrigou a orquestra, trazendo instabilidade ao quanto pactuado e a descaracterização do modelo de gestão proposto. Ainda,

no modelo de publicização, a Osba terá muitos desafios pela frente, principalmente, no que diz respeito às suas fontes de recursos. A publicização é uma ferramenta de resistência, é um meio, não um fim. A Osba é da Bahia e é pública, pertence ao Estado e não à iniciativa privada. Uma organização social comprometida com o objeto e um Estado parceiro da OS e cumpridor das suas obrigações contratuais, são fundamentais para a eficiência que se pretende ao publicizar um equipamento cultural.

Sim, a Osba é resistência! Resistência em seu significado literal, que resiste, que insiste, que suporta diante da falta de instalações adequadas, de um corpo administrativo, de um corpo artístico completo, com contratos de trabalho precários, falta de investimento e de público. Uma orquestra que saiu em sua defesa, conclamando a todos através do *#vivaosba* a lutar, se recusando a aceitar seu o fim. Em um movimento de luta, se postou perante o Governo do Estado e, com o apoio popular e extensas negociações, de forma firme, apresentou a proposta de publicização da orquestra como um modelo de gestão possível para a resolução dos seus problemas e a manutenção da sua condição de corpo estável do TCA. A publicização, nos primeiros anos de sua implementação, transformou a Osba.

Como disse Carlinhos Brown na música, que também faz parte do título dessa tese: joga as armas para lá, traz a orquestra! E ela veio! Chegou triunfante ao público baiano. Eu, na condição de pesquisadora, presenciei essa chegada e permanência, através da maior parte das séries e projetos executados pela Osba. No Osba na Estrada, percorri 120km até Cachoeira, para ver a orquestra chegando ao interior do Estado e realizando o seu trabalho uma disputada sessão no Cine Theatro Cachoeirano; vi a Sala Principal do Teatro Castro Alves ser povoada por um público diversificado como nunca antes, principalmente, no CineConcerto, na Série Manuel Inácio da Costa, no Osba em Família e no São João Sinfônico; vi as Cameratas percorrerem os bairros da cidade e ocuparem o *foyer* do TCA para trazer alegria às manhãs dos passantes; vi uma Concha Acústica lotada, sempre tão agitada, ficar completamente em silêncio contemplativo para ouvir o concerto n.º.2 de Rachmaninoff; vi a Osba conquistar o seu próprio público e se tornar a única orquestra brasileira a possuir um fã clube; vi uma Osba engajada e se posicionando no início da pandemia, quando tudo ainda era incerto, festejando com música a vacina do Instituto Butantã; em 2020, diante de uma pandemia sem precedentes, eu vi a Osba, em plena efervescência, se recolher dos palcos e se reinventar nas redes.

A campanha *#vivaosba* foi uma luta, que permitiu à Osba estar nas negociações sobre o seu futuro, sua publicização e tudo o mais que fez com que ela se tornasse a orquestra cheia de vida que é hoje. Eu vi a *#vivaosba* se tornar a exclamação “Viva a Osba!”

REFERÊNCIAS

ANDRADE, J. B. In: Dicionário de Políticas Públicas. Orgs.: DI GIOVANI, G., NOGUEIRA, M. A. 3. ed. Editora Unesp. São Paulo, 2018.

AMINE, J. ‘Cronograma de 2017 começa a ficar visivelmente afetado’, diz maestro sobre a Osba. **Bahia Notícias**, Salvador, 09 jun. 2016a. Caderno Cultura. Disponível em: <<https://www.bahianoticias.com.br/cultura/noticia/24635-cronograma-de-2017-comeca-aficar-visivelmente-afetado-diz-maestro-sobre-a-Osba.html>>. Acesso em 15 mai. 2019.

AMINE, J. ‘Maestro diz estar ‘muito feliz’ com toda a máquina se movendo em prol da Osba. **Bahia Notícias**, Salvador, 13 ago. 2016b. Caderno Cultura. Disponível em: <<https://www.bahianoticias.com.br/cultura/noticia/25325-maestro-diz-estar-muito-feliz-com-toda-maquina-se-movendo-em-prol-de-salvar-a-Osba.html>>. Acesso em 16 mai. 2019.

AMINE, J. Após crise e risco de entrar em colapso, Osba tem processo de publicização concluído. **Bahia Notícias**, Salvador, 14 fev. 2017. Caderno Cultura. Disponível em: <<https://www.bahianoticias.com.br/cultura/noticia/27075-apos-crise-e-risco-de-entrar-em-colapso-Osba-tem-processo-de-publicizacao-concluido.html>>. Acesso em 16 mai. 2019.

ANUÁRIO VIVA A MÚSICA! Rio de Janeiro: BNDS, 2013 -. ISSN 1806-4728.

ASSOCIAÇÃO AMIGOS DO TEATRO CASTRO ALVES (ATCA). Entrada principal. Disponível em: <https://www.amigostca.org.br>. Acesso em: 02 out. 2021.

ASSOCIAÇÃO AMIGOS DO TEATRO CASTRO ALVES (ATCA). Contrato de Gestão nº 015/2017 [Salvador: ATCA], 2017a. Disponível em: <https://www.amigostca.org.br/files/notice/1/1.pdf>. Acesso em: 04 out. 2021.

ASSOCIAÇÃO AMIGOS DO TEATRO CASTRO ALVES (ATCA). Estatuto Social da Associação Amigos do Teatro Castro Alves - ATCA [Salvador: ATCA], 2017b. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/0Bz_VvorwHlKRWm1NDJCQVpaM3M/view?resourcekey=0-XGNn7qFjY3ki56x0Rz63Ng. Acesso em: 04 out. 2021.

ASSOCIAÇÃO AMIGOS DO TEATRO CASTRO ALVES (ATCA). 1º Relatório trimestral de prestação de contas: período 02/05/2017 a 30/06/2017. [Salvador: ATCA], 2017a. Disponível em: <https://www.amigostca.org.br/files/notice/4/4.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2021.

ASSOCIAÇÃO AMIGOS DO TEATRO CASTRO ALVES (ATCA). 2º Relatório trimestral de prestação de contas: período 01/07/2017 a 30/09/2017. [Salvador: ATCA], 2017b. Disponível em: <https://www.amigostca.org.br/files/notice/5/5.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2021.

ASSOCIAÇÃO AMIGOS DO TEATRO CASTRO ALVES (ATCA). 3º Relatório trimestral de prestação de contas: período 01/10/2017 a 31/12/2017. [Salvador: ATCA], 2017c. Disponível em: <https://www.amigostca.org.br/files/notice/6/6.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2021.

ASSOCIAÇÃO AMIGOS DO TEATRO CASTRO ALVES (ATCA). 4º Relatório trimestral de prestação de contas: período 01.01.2018 a 03.04.2018. [Salvador: ATCA], 2018a. Disponível em: <https://www.amigostca.org.br/files/notice/7/7.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2021.

ASSOCIAÇÃO AMIGOS DO TEATRO CASTRO ALVES (ATCA). 1º Relatório trimestral de prestação de contas: período 04.04.2018 a 30.06.2018. [Salvador: ATCA], 2018b. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1V4BYImoCwBxUPqN5KS8eZx_JqZxa6vux/view. Acesso em: 14 jul. 2021.

ASSOCIAÇÃO AMIGOS DO TEATRO CASTRO ALVES (ATCA). 2º Relatório trimestral de prestação de contas: período 01.07.2018 a 30.09.2018. [Salvador: ATCA], 2018c. Disponível em: <https://www.amigostca.org.br/files/notice/9/9.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2021.

ASSOCIAÇÃO AMIGOS DO TEATRO CASTRO ALVES (ATCA). 3º Relatório trimestral de prestação de contas: período 01.10.2018 a 31.12.2018. [Salvador: ATCA], 2018d. Disponível em: <https://www.amigostca.org.br/files/notice/10/10.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2021.

ASSOCIAÇÃO AMIGOS DO TEATRO CASTRO ALVES (ATCA). 4º Relatório trimestral de prestação de contas: período 01.01.2019 a 04.04.2019. [Salvador: ATCA], 2019a. Disponível em: <https://www.amigostca.org.br/files/notice/11/11.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2021.

ASSOCIAÇÃO AMIGOS DO TEATRO CASTRO ALVES (ATCA). 1º Relatório trimestral de prestação de contas: período 05.04.2019 a 30.06.2019. [Salvador: ATCA], 2019b. Disponível em: <https://www.amigostca.org.br/files/notice/12/12.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2021.

ASSOCIAÇÃO AMIGOS DO TEATRO CASTRO ALVES (ATCA). 2º Relatório trimestral de prestação de contas: período 01.07.2019 a 30.09.2019. [Salvador: ATCA], 2019c. Disponível em: <https://www.amigostca.org.br/files/notice/13/13.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2021.

ASSOCIAÇÃO AMIGOS DO TEATRO CASTRO ALVES (ATCA). 4º Relatório trimestral de prestação de contas: período 01.01.2020 a 04.04.2020. [Salvador: ATCA], 2020. Disponível em: <https://www.amigostca.org.br/files/notice/15/15.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2021.

BARBALHO, A. Política cultural. In: RUBIM, L. (org.). Organização e produção da cultura. Salvador: EDUFBA, 2005. p. 33-52.

BORGES, T. Músicos da Osba protestam em concerto contra falta de pessoal. **Correio***, Salvador. 29 fev. 2016a. Disponível em: <https://www.correio24horas.com.br/noticia/nid/musicos-da-Osba-protestam-em-concerto-contrafalta-de-pessoal/>. Acesso em: 8 jul. 2021.

BORGES, T. Osba diz que músicos não querem 'soluções paliativas' para a crise. **Correio***, Salvador. 01 mar. 2016b. Disponível em: <https://www.correio24horas.com.br/noticia/nid/Osba-diz-que-musicos-nao-querem-solucoes-paliativas-para-a-crise/>. Acesso em: 8 jul. 2021.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [1988]. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 31 mai. 2021.

BRASIL. Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do**

Estado. Brasília, DF, 1995. Disponível em: <http://bresserpereira.org.br/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado>. Acesso em 05 jul. 2018.

BRASIL. Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1995. Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção dos órgãos e entidades que menciona e a absorção de suas atividades por organizações sociais, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [1995]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19637.htm. Acesso em: 06 ago. 2021.

BRASIL. Emenda Constitucional n. 48, de 10 de agosto de 2005. Acrescenta o § 3º ao art. 215 da Constituição Federal, instituindo o Plano Nacional de Cultura. Brasília, DF: Presidência da República, [2005]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc48.htm. Acesso em 31 mai. 2021.

BRASIL. Lei nº 12.343, de 2 de dezembro de 2010. Institui o Plano Nacional de Cultura – PNC, cria o Sistema Nacional de Informações e Indicadores Culturais – SNIIC e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2010]. Disponível em: <http://pnc.cultura.gov.br/lei-do-plano/>. Acesso em: 31 mai. 2021.

CANEDO, Daniele. “Cultura é o quê?” – Reflexões sobre o conceito de cultura e atuação dos poderes públicos. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS MULTIDISCIPLINARES EM CULTURA*, 5., 2009, Salvador. *Anais [...]* Salvador/BA: ENECULT, 2009. Não paginado. Disponível em: <http://www.cult.ufba.br/enecult2009/19353.pdf>. Acesso em: 7 out. 2021.

CHAUÍ, Marilena. Cultura política e política cultural. **Estudos avançados 9**. São Paulo, 1995.

CHAUÍ, Marilena. **Cidadania Cultural: o direito à cultura**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2006.

CUNHA, M. H. Gestão cultural. Salvador: Secretaria de Cultura do Estado da Bahia, 2013. (Coleção política e gestão culturais). Disponível em: <http://www.cultura.ba.gov.br/arquivos/File/CUNHAMariaHelenaGestaoCulturalColecaoPoliticaGestaoCulturaisSECULT2013.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2020.

FREITAS, Elizabeth Ponte de. **Por uma cultura pública**: organizações sociais, OSCIPS e a gestão pública não estatal na área da cultura. 2010. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Cultura e Sociedade) – Faculdade de Comunicação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia, 2010.

Gestão cultural mundo afora – Temporada II – Orquestras: infraestrutura. Direção Daniele Canedo; Beth Ponte. [Brasil e Reino Unido]: CECULT UFRB, 2015a. 1 vídeo (ca. 26:14 min). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=juOkZLzFF18&list=PLOWRhbs6kQFYjR9x0euua2bWNB4QtLKM&index=3>. Acesso em: 31 dez 2021.

Gestão cultural mundo afora – Temporada II – Orquestras: governança. Direção Daniele Canedo; Beth Ponte. [Brasil e Reino Unido]: CECULT UFRB, 2015b. 1 vídeo (ca. 25:05 min). Disponível em:

<https://www.youtube.com/watch?v=ZzphNiIldZc&list=PLOWRhbs6kQFYjR9x0euua2bWNB4QtLKMc&index=4>. Acesso em: 31 dez 2021.

Gestão cultural mundo afora – Temporada II – Orquestras: estratégias de sustentabilidade. Direção Daniele Canedo; Beth Ponte. [Brasil e Reino Unido]: CECULT UFRB, 2015c. 1 vídeo (ca. 28:52 min). Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=Otc_xXXcRFc&list=PLOWRhbs6kQFYjR9x0euua2bWNB4QtLKMc&index=1. Acesso em: 31 dez 2021.

MARIN, J. D.; MARIN, K. I. Crise do Estado e a publicização no Brasil: ensaio crítico de política contemporânea. **Prisma Jurídico**. São Paulo, v. 8, n.2, p. 425-444, jul./dez. 2009. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/934/93412807008.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2021.

LORDÊLO, Carlos Francisco Lopes. A publicização da gestão escolar na Bahia: descentralização ou desresponsabilização do Estado? 2003. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2003. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/11834/1/Jose%20Lordelo.pdf>. Acesso em: 21 jun. 2021.

LIMA E. B. As experiências da publicização no estado da Bahia – a parceria da Administração Pública com organizações sociais. **Revista de Direito Administrativo e Gestão Pública**. Porto Alegre, v.4 n. 2, p. 137-151, jul./dez. 2018. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/210565383.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2021.

MARQUES, E.; AMINE, J. Portugal diz que Secult encontrou solução para a Osba e que revelará após reunião com Rui. **Bahia Notícias**, Salvador, 05 jul. 2016. Caderno Cultura. Disponível em: Acesso em 16 mai. 2019.

MELO, José Albertino Carvalho. A reforma administrativa gerencial e a chamada publicização: aspectos críticos do contrato de gestão como instrumento de superação do modelo burocrático de administração pública. 2017. Dissertação (Mestrado em Direito) – Centro de Ciências Jurídicas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/186128>. Acesso em: 18 jun. 2021.

MINCZUK, Arcadio. **O contexto histórico, político e econômico de orquestras sinfônicas no Brasil**. 491f. il. 2014. Tese (Doutorado) – Pós-graduação em História da Ciência. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2014.

OLIVEIRA, G., A. Gestão cultural enquanto objeto de estudo: uma breve catalogação. In: RUBIM, A. (org.). *Gestão Cultural*. Salvador: EDUFBA, 2019. p. 49-66.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. [DUDH (1948)]. **Declaração Universal dos Direitos Humanos**. Brasília, DF: Casa ONU Brasil, [2021]. Disponível em: <https://brasil.un.org/sites/default/files/2020-09/por.pdf>. Acesso em: 06 ago. 2021.

ORQUESTRA SINFÔNICA DA BAHIA (Osba). Entrada principal. Disponível em: <https://www.osba.ba.gov.br>. Acesso em: 02 out. 2021.

PEREIRA, Mirna Busse. O Direito à cultura como cidadania cultural (São Paulo, 1989/1992). **Projeto História**, São Paulo, n.33, p. 205-227, dez. 2006.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. Tradução: João Minhoto Marques et al. Lisboa: Gradiva, 2005.

REIS M. C.; COELHO, T. C. B. Publicização da gestão hospitalar no SUS: reemergência das Organizações Sociais de Saúde. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**. Rio de Janeiro, n. 28 (04), 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/physis/a/9bsnqCq4ftcMJsxgpNRbntF/?lang=pt>. Acesso em: 18 jun. 2021.

SEGNINI, Liliana R. P. Acordes Dissonantes: assalariamento e relação de gênero em orquestras. In: ANTUNES, Ricardo (org.). **Riqueza e Miséria do Trabalho no Brasil**. 1. ed. São Paulo: Boitempo, 2006. cap. 16, p. 321-336.

VERAS, Juliana Novaes. Publicização dos serviços de saúde. 2014. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração Pública) – Departamento de Administração, Universidade de Brasília, Brasília-DF, 2014. Disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/9896/1/2014_JulianaNovaesVeras.pdf. Acesso em: 22 jun. 2021.

VIEIRA, J. B.; SILVA JÚNIOR, E. C. da.; GARCIA, L. S. A publicização vinte anos após a Reforma do Estado no Brasil: um estudo de caso do programa de proteção a vítimas e testemunhas ameaçadas. **Planejamento e políticas públicas [ppp]** Brasília-DF, n. 50, jan./jun. 2018. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8520>. Acesso em: 18 jun. 2021.

APÊNDICE A - MODELO DE ANÁLISE

A1 MODELO DE ANÁLISE

Quadro 4 – Modelo de análise

Conceito	Dimensão	Componentes	Indicadores	Fonte de Dados	Instrumento de Coleta	Tratamento de dados
Gestão Cultural	Estado	SNC PNC	Princípios constitucionais que viabilizam a cidadania cultural – Direito constitucional. princípios, objetivos, diretrizes, estratégias e metas orientadoras do poder público para a elaboração de políticas culturais	Marco legal	Pesquisa Bibliográfica/ Documental	Análise de conteúdo
		PDRAE	Publicização	Marco legal	Pesquisa Bibliográfica/ Documental	Análise de conteúdo
	Sociedade Civil Organizada	Osba ATCA	Gestão Trabalho Música	Gestores Músicos	Pesquisa de Campo: entrevistas	Análise de conteúdo

Fonte: Elaboração própria a partir de Quivy e Campenhoudt (2005).

APÊNDICE B – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

A1 ENTREVISTA 01 MÚSICO

ENTREVISTA 01

Salvador, BA, 20 de julho de 2017, 11:00 (Endereço indicado pelo entrevistado)

N.L, músico do conjunto de cordas, 34 anos de orquestra

Duração da entrevista: 01:00:35

1. Fale-me sobre a sua trajetória como músico.
2. A manutenção dos estudos em música demanda um esforço familiar?
3. Desde cedo você tinha uma rotina de cobrança, disciplina e trabalho?
4. Como foi o concurso para ingressar em uma orquestra profissional?
5. Quando você iniciou na Osba?
6. É comum os músicos exercerem outras atividades para somar à remuneração?
7. Das atividades que você exerce, qual a mais prazerosa para você?
8. Trabalhar em uma banda é melhor do que na orquestra?
9. A orquestra já passou por outros momentos de crise?
10. Você considera o seu trabalho como mecânico e repetitivo?
11. A orquestra não faz um trabalho preventivo para que os músicos não tenham 12. lesões?
Cuidados com a saúde dos músicos?
13. Você poderia me falar um pouco sobre a última crise que levou à publicização da Osba?
14. A orquestra tem um ambiente cooperativo?
15. Qual a importância do público para os músicos, considerando os períodos de casa cheia e vazia?
16. E sobre as novas contratações, tempo, salários, etc.?
17. Qual a perspectiva dos músicos com a publicização da orquestra?
18. Há uma estrutura física adequada para o trabalho?
19. E os ensaios abertos?
20. Como se dá o acesso dos jovens músicos à orquestra?
21. Qual a carga horária de trabalho?
22. Há uma hierarquia para organizar o trabalho?

A1 ENTREVISTA 02 DIREÇÃO ARTÍSTICA

ENTREVISTA 02

Salvador, BA, 22 de maio de 2018, 10:30 (Teatro Castro Alves)

B.R, administrativo, 11 anos de orquestra

Duração da entrevista: 00:40:08

1. Você poderia falar um pouco sobre a sua trajetória profissional? Qual é a sua ligação com a música?
2. Como você chegou na Osba?
3. Você espera que a publicização da Osba seja tão bem-sucedida quanto a do NEOJIBA?
4. Quais foram os elementos que determinaram que hoje os espetáculos da Osba estejam lotados?
5. Como você vê as orquestras que saíram da gestão estatal?
6. Você poderia me falar sobre a fundação e do público da Osba?
7. Na sua opinião, o modelo bem-sucedido da NEOJIBA influenciou a Osba na busca pela publicização?
8. Antes do movimento #vivaosba, havia uma movimentação dentro da organização no sentido de buscar a publicização?
9. Quais as primeiras transformações você vislumbra com a publicização da Osba?
10. O que muda quando a gestão passa do Estado para uma organização social?
11. Poderia falar um pouco sobre a captação e uso dos recursos pós-publicização, investimentos em geral, compra de material e contratação dos músicos?
12. Havia captação de recursos privados ou de terceiros quando a orquestra estava sob a gestão estatal?
13. Você poderia me falar sobre as novas contratações e sobre a rotatividade dos músicos?
14. Qual o percentual de estatutários e celetistas? Há equiparação salarial?
15. Me fale sobre essa aproximação com público e uso da linguagem do cinema como uma ponte (CineConcerto)?
16. No concerto de Natal, a produção e os músicos esperavam uma Concha lotada e silenciosa para ouvir o concerto de piano de Rachmaninoff? Foi um divisor de águas?

A1 ENTREVISTA 03 DIREÇÃO EXECUTIVA

ENTREVISTA 03

Salvador, BA, 13 de abril de 2021, 10:30 (Online)

G.Q, administrativo, 4 anos de orquestra

Duração da entrevista: 02:05:28

1. Ao que você atribui a grande transformação por que passou a Osba?
2. Vocês têm um regulamento próprio?
3. O trâmite das compras foi simplificado?
4. Como conseguiram, junto à CMA, a prática do convite ao músico?
5. O salário dos músicos não é atrativo no cenário nacional?
6. Existe algum material que faça a compilação dos orçamentos das orquestras brasileiras?
7. Sobre o atraso no pagamento dos recursos? Prejuízos?
8. Como você essa relação entre aportes públicos diretos e captação de recursos?
9. É desejo do Estado” sair de cena” após o aumento do volume de captação?
10. A ATCA faz uma gestão especializada? O que vem a ser essa especialização na sua concepção?
11. O que você acha da relação ATCA x Estado envolvendo o “controle”? O que poderia ser modificado? Como o Estado se comporta efetivamente?
12. Quais melhorias poderiam ser feitas no próprio contrato?
13. A Osba é resistência?

APÊNDICE C – SÉRIES, PROJETOS E EXTENSÃO

Figura 7 – Post da Série Jorge Amado



Série Jorge Amado

JORGE AMADO é a principal série da Orquestra Sinfônica da Bahia. Realizada na Sala Principal do TCA, sempre às quintas-feiras, a série tem como principal diferencial trazer para a Bahia grandes nomes e obras nacionais e internacionais, colocando a OSBA no cenário principal da música de concerto do país, além de proporcionar um intercâmbio cultural-artístico para músicos e maestros. A série contempla ainda os principais compositores brasileiros, sobretudo os que são ligados à cultura baiana, tais como Lindemberg Cardoso e Ernst Widmer.

Fonte: Elaboração Própria (2021).

Figura 8 – Post da Série Mãe Menininha



Série Mãe Menininha

Intitulada com o nome da grande matriarca baiana, a iyálorixá Mãe Menininha do Gantois, a Série MÃE MENININHA surge, em 2018, com uma proposta de produzir experiências sensoriais diversificadas, com uma luz trabalhada de modo mais intimista, aromatização do ambiente, projeções visuais e outros elementos capazes de estimular os variados sentidos do público.

Fonte: Elaboração Própria (2021).

Figura 9 – Post da Série Carybé



APRESENTA Série Carybé

R\$ 10
R\$ 5

VENDA NO LOCAL
2 HORAS ANTES
DO CONCERTO

COORDENAÇÃO:
PEDRO ROBATTO

GABRIEL COUTO / CONTRABAJO
JEAN MARQUES / FAGOTE
JOHANN PEREIRA / TROMPA
KARINA PETRY / VIOLINO
PEDRO ROBATTO / CLARINETA
PRISCILA PLATA RATO / VIOLINO
SERGEI IURCIK / VIOLA
THOMAZ RODRIGUES /

07
DEZEMBRO
19H | TEATRO DO
COETIM INSTITUTO

Série Carybé

Batizada com o nome do artista plástico argentino naturalizado no Brasil, a série CARYBÉ proporciona ao público baiano apresentações com formato e repertório camerístico em museus e centros culturais de Salvador e do interior do Estado.

Fonte: Elaboração Própria (2021).

Figura 10 – Post da Série Manuel Inácio da Costa



DA BAHIA

Série Manuel Inácio da Costa 2018

CARLOS PRAZERES
REGENTE

J. HAYDN
L. CARDOSO

29
JUN
19H

GRATUITO
IGREJA
NOSSA SENHORA
DO CARMO
(CONVENTO DO CARMO)

Série Manuel Inácio da Costa

MANUEL INÁCIO DA COSTA foi batizada com o nome do maior escultor baiano de imagens sacras do século XVIII para representar o principal objetivo da Série que é percorrer e ocupar as principais igrejas da capital baiana, em especial as construções seculares situadas no Centro Histórico de Salvador. Com esta iniciativa, a OSBA valoriza o diálogo entre a música de concerto e o patrimônio histórico e arquitetônico baiano, proporcionado ao seu público uma experiência de imersão musical única.

Fonte: Elaboração Própria (2021).

Figura 11 – Post do Projeto Verão da Osba



Verão da OSBA

O VERÃO DA OSBA nasceu como "Verão com as Cameratas", com a missão de ocupar espaços abertos na cidade de Salvador para aproveitar a movimentação de baianos e turistas durante o verão. Em 2019, a OSBA resolveu ofertar também concertos com formação completa de Orquestra, além das apresentações no formato de câmara. O Forte de São Diogo abrigou as duas edições do projeto, que tem como objetivos a formação de plateia, democratização da música de clássica, além de promover uma experiência diferente com formato aconchegante e informal na fruição da música de concerto.

Fonte: Elaboração Própria (2021).

Figura 12 – Post do Projeto Osba em Casa



OSBA em Casa

O OSBAemCASA nasce com o propósito de entregar ao público uma experiência intimista com a Orquestra. Na prática, se trata de um formato de concerto que uniu palco da sala principal do Teatro Castro Alves a plateia, os músicos e o maestro em um tom mais descontraído. Com lotação reduzida, comportando 230 pessoas, o projeto leva esse nome por fazer referência ao próprio teatro, onde a OSBA está abrigada. Entre projetos e séries da OSBA que foram realizadas neste formato, estão: Sarau Myriam Fraga, Futurível e Série Mãe Menininha.

Fonte: Elaboração Própria (2021).

Figura 13 – Post do Projeto OSBACURI



OSBACURI

OSBACURI é um projeto de extensão da OSBA dedicado às crianças. Trata-se de uma feira de experimentação infantil composta por “tendas” temáticas que apresentam de maneira individual cada naipe da Orquestra: Cordas, Madeiras, Metais, Percussão. Em cada um desses espaços, os músicos da OSBA tocam peças que circundam o universo infantil e os pequenos têm a oportunidade de interagir, podendo montar suas próprias peças e tocar alguns instrumentos. Além dos instrumentos, um dos cantinhos dispostos no espaço fica reservado para a Composição e a Regência, sob o comando do próprio maestro Carlos Prazeres.

Fonte: Elaboração Própria (2021).

Figura 14 – Post do Projeto Futurível



Futurível

Em busca, mais uma vez, de inovação, o FUTURÍVEL, projeto que leva o nome da música de Gilberto Gil, traz um tipo de concerto cuja maior característica é aproximar o público da música erudita moderna e contemporânea, estilo com sonoridades pouco comuns aos ouvidos da maioria das pessoas. Isso é feito com apoio de outras expressões artísticas tais como poesia e dança, além do uso de uma iluminação diferenciada e de novas tecnologias, a exemplo de projeção mapeada, aplicativos e etc.

Fonte: Elaboração Própria (2021).

Figura 15 – Post do Projeto CineConcerto



CineConcerto

CINECONCERTO é um dos grandes projetos da Orquestra Sinfônica da Bahia. Um concerto que destaca a relação entre a música sinfônica e o cinema, conquistando o público jovem, adulto e os aficionados pela sétima arte. Com edições realizadas na Concha Acústica e também na Sala Principal do Teatro Castro Alves, o CINECONCERTO traz o grande diferencial do maestro, os músicos e as musicistas se fantasiarem, entrando no clima dos personagens dos filmes e oferecendo ao público muitas surpresas durante o espetáculo.

Fonte: Elaboração Própria (2021).

Figura 16 – Post do Projeto Sarau Myriam Fraga



Sarau Myriam Fraga

Mais uma vez, a vontade de criar uma aproximação com seu público é mote para um projeto da OSBA. O SARAU MYRIAM FRAGA, criado em 2014 com edições no MAM (Museu de Arte Moderna da Bahia), foi batizado com o nome da jornalista e poeta baiana Myriam Fraga. Os saraus dão um destaque para a poesia e coloca a música de câmara em diálogo com outras expressões artísticas. Em uma relação de muita intimidade com a OSBA, o público se integra à apresentação cantando e declamando.

Fonte: Elaboração Própria (2021).

Figura 17 – Post do Projeto Osba em Família



The image shows a promotional poster for the 'Osba em Família' project. It features the logo of Instituto Cervantes Salvador in the top left corner. The main text reads 'OSBA em Família' in a stylized font. Below this, it says 'NÃO ESQUEÇA!' followed by the instruction: 'No dia do evento, traga 1 kg de alimento não perecível para doação aos pacientes em tratamento de Tuberculose no IBIT/Fundação José Silveira'. The event date is '27 DE OUTUBRO' and the location is '17H | SALA PRINCIPAL TCA | R\$ 20 e R\$ 10'. The poster is set against a warm orange and red background.

Osba em Família

O projeto estreou em junho de 2018 atendendo aos pedidos do público de mais concertos da OSBA nos fins de semana. OSBA em Família acontece sempre nos fins de tarde dos domingos, na Sala Principal do TCA. O objetivo é proporcionar uma experiência mais leve aos concertos e dar às apresentações da OSBA um tom mais descontraído e propício aos encontros.

Fonte: Elaboração Própria (2021).

Figura 18 – Post do Projeto São João Sinfônico




The image shows a promotional poster for the 'São João Sinfônico' project. The background is a dark blue night sky with white stars and a yellow diamond. The text 'São João Orquestra Sinfônica da Bahia' is written in a white and red serif font. A small white arrow points to the right. The poster is framed by a light green border.

São João Sinfônico

A Osba traz a memória afetiva dos festejos juninos, que vai da música, como o forró, o baião e o xote. No São João Sinfônico a orquestra integra o seu repertório a esta data tão importante no calendário nordestino. Celebrar o São João é celebrar os tantos ritmos nordestinos com seus compositores consagrados.

Fonte: Elaboração Própria (2021).

Figura 19 – Post do Projeto Osba na Estrada



SINFONICA DA BAHIA APRESENTA


OSBA NA ESTRADA 2018

Osba na Estrada

Uma volta ao mundo dentro da Bahia é uma realização da Osba. A turnê para o interior envolve músicos, maestro e equipe e tem por objetivo levar a música de concerto para cinco territórios de identidade da Bahia.

Fonte: Elaboração Própria (2021).

Figura 20 – Post do Projeto/Extensão Cameratas da Osba



CAMERATA DA OSBA ABRIL

Cameratas da OSBA

O Projeto Cameratas da Orquestra Sinfônica da Bahia tem como objetivo criar oportunidades de apreciação musical com vistas à difusão e o acesso à música erudita e popular, contribuindo para a formação cidadã dos baianos. Para tanto, o Projeto possibilita o acesso gratuito dos mais diversos tipos de público a apresentações dos Grupos de Câmara da OSBA em locais alternativos da cidade como igrejas, associações comunitárias, museus, ONGs, hospitais, escolas das redes pública e privada, entre outros espaços. As apresentações têm caráter artístico e didático, e caracterizam-se pela execução de um repertório que mescla diferentes gêneros e estilos, intercaladas com a explicação sobre as obras, seus compositores, o período histórico em que foram criadas, entre outras abordagens.

Fonte: Elaboração Própria (2021).

ANEXO A – A CARTA ABERTA DOS MÚSICOS DA OSBA

A1 A CARTA ABERTA

Prezados (as), gostaríamos de informar-lhes que sexta-feira, 26/02/2016, durante o nosso ensaio geral para o concerto de domingo 28/02/2016, fomos surpreendidos com a ausência justificada, por problemas sérios de saúde, de 02 colegas do naipe de violinos, sendo um deles a nossa Spalla, fato que inviabilizou a apresentação do programa ensaiado durante esta semana, assim como qualquer outro programa sinfônico, uma vez que somente contamos com 03 primeiros violinos. Tendo em vista a impossibilidade de apresentação deste programa, assim como a falta de tempo para ensaiar um programa camerístico alternativo – prática que, por força de contingência, temos adotado com bastante frequência nos últimos tempos, apesar de tais atividades não serem caracterizadas como orquestrais – não nos restou nenhuma outra alternativa a não ser realizar este concerto contando com a apresentações individuais de membros da Orquestra que tenham obras solo preparadas. O exposto acima revela **a gravíssima situação em que a OSBA se encontra**, em que ausência de 02 músicos impede o funcionamento do conjunto completo, além da impossibilidade de quaisquer meios alternativos de suprir eventuais ausências emergenciais. Em março, nossa Spalla rescindir o seu contrato REDA, por motivos financeiros, **o que impossibilitará apresentações sinfônicas definitivamente**. Demandamos, portanto, esforços urgentes que apontem para soluções imediatas e duradouras que venham a permitir a OSBA a ser uma orquestra sinfônica novamente, pois, neste momento, ela não o é. Decidimos que não aceitaremos soluções paliativas, como parcerias com outras instituições, até que nos seja apontada uma solução definitiva para o **crônico problema de quadro incompleto que nos acompanha desde nossa criação enquanto orquestra**. Atenciosamente, Orquestra Sinfônica da Bahia. **(Grifos nossos**

ANEXO B – Contrato de Gestão entre o Governo do Estado e a ATCA

Figura 21 – Contrato de gestão entre o Governo do estado e a ATCA

CONTRATO DE GESTÃO

CONTRATO DE GESTÃO Nº. 015/2017 QUE ENTRE SI CELEBRAM O ESTADO DA BAHIA, ATRAVÉS DA SECRETARIA DE CULTURA DO ESTADO DA BAHIA, FUNDAÇÃO CULTURAL DO ESTADO DA BAHIA E A ASSOCIAÇÃO AMIGOS DO TEATRO CASTRO ALVES, QUALIFICADA COMO ORGANIZAÇÃO SOCIAL.

O **ESTADO DA BAHIA**, por intermédio da Secretaria de Cultura do Estado da Bahia, CNPJ nº 00.401.376/0001-08, situada no Palácio Rio Branco à Praça Thomé de Souza, s/n, Centro, CEP 40.020-010, Salvador-BA, neste ato representada pelo seu titular Antônio Jorge Portugal, autorizado pelo Decreto Simples publicado no D.O.E. de 01/01/2015, pág. 1 do caderno Executivo, e da Fundação Cultural do Estado da Bahia, CNPJ nº 13.266.325/0001-62, situada à Rua Guedes de Brito, nº 14, Centro, CEP 40020-260, Salvador-BA, neste ato representada pela sua diretora geral Fernanda Maria Coelho da Costa Tourinho, autorizada pelo Decreto Simples publicado no D.O.E. de 08/01/2015, pág. 4 do caderno Executivo, doravante denominados **CONTRATANTE**, e a **ASSOCIAÇÃO AMIGOS DO TEATRO CASTRO ALVES**, CNPJ nº 17.955.769/0001-66, Inscrição Municipal nº 454.563/001-64, situado à Largo do Campo Grande, S/N, Piso -1, Sala 65, Campo Grande, Salvador-BA, 40080-121, com Estatuto arquivado em 18/06/2014 no Cartório Santos Silva – 2º Ofício de Registro de Títulos e Documentos e Civil de Pessoas Jurídicas – Salvador-BA, sob o nº 45073, do 2º Registro Civil das Pessoas Jurídicas de Salvador-BA, Protocolo nº 00009798, Livro P3, Averbação 2 nº 00045073 – Livro A23, à margem do registro primitivo nº 00041070, qualificada como Organização Social através do Decreto Governamental Simples, publicado no D.O.E. de 27/08/2014, única entidade a manifestar interesse pela gestão da atividade a ser transferida, Processo Administrativo nº 0800160043527, neste ato representada pelo Sr. João Américo Bezerra, portador do documento de identidade nº 767707, emitido por SSP-PE, inscrito no CPF/MF sob o nº 047.978.505-82, doravante denominada apenas **CONTRATADA**, celebram o presente contrato de gestão, que se regerá pela Lei Estadual nº. 8.647/2003, que regulamenta o Programa Estadual de Organizações Sociais, e Decreto Estadual nº. 8.890/2004, mediante as cláusulas e condições discriminadas.

CLÁUSULA PRIMEIRA – OBJETO

Constitui objeto do presente contrato a gestão do serviço de Produção e Divulgação da Música de Concerto no âmbito da Orquestra Sinfônica da Bahia - OSBA, de acordo com as especificações e obrigações constantes do Edital de Seleção, com as condições previstas neste contrato e na Proposta de Trabalho apresentada pela CONTRATADA.


PARÁGRAFO PRIMEIRO

O serviço objeto deste contrato de gestão teve a publicização aprovada pelo Congeos através da Resolução nº25/14, publicada no D.O.E. de 04 e 05/10/2014, autorizada pelo Governador do Estado em ato publicado no D.O.E em 08/10/2014 e conferida publicidade através de Portaria de publicização nº 045, publicada no D.O.E em 11/10/2014, 14/10/2014 e 15/10/2014, e novamente através de Portaria de publicização nº 031, publicada no D.O.E em 18/11/2016, 19/11/2016 e 22/11/2016 e no jornal A Tarde, em 18/11/2016 e 19/11/2016.

Os termos deste contrato, indicadores e metas foram aprovados pelo Congeos através da Resolução nº 06/2017, publicado em D.O.E. de 11/02/2017.

PARÁGRAFO SEGUNDO

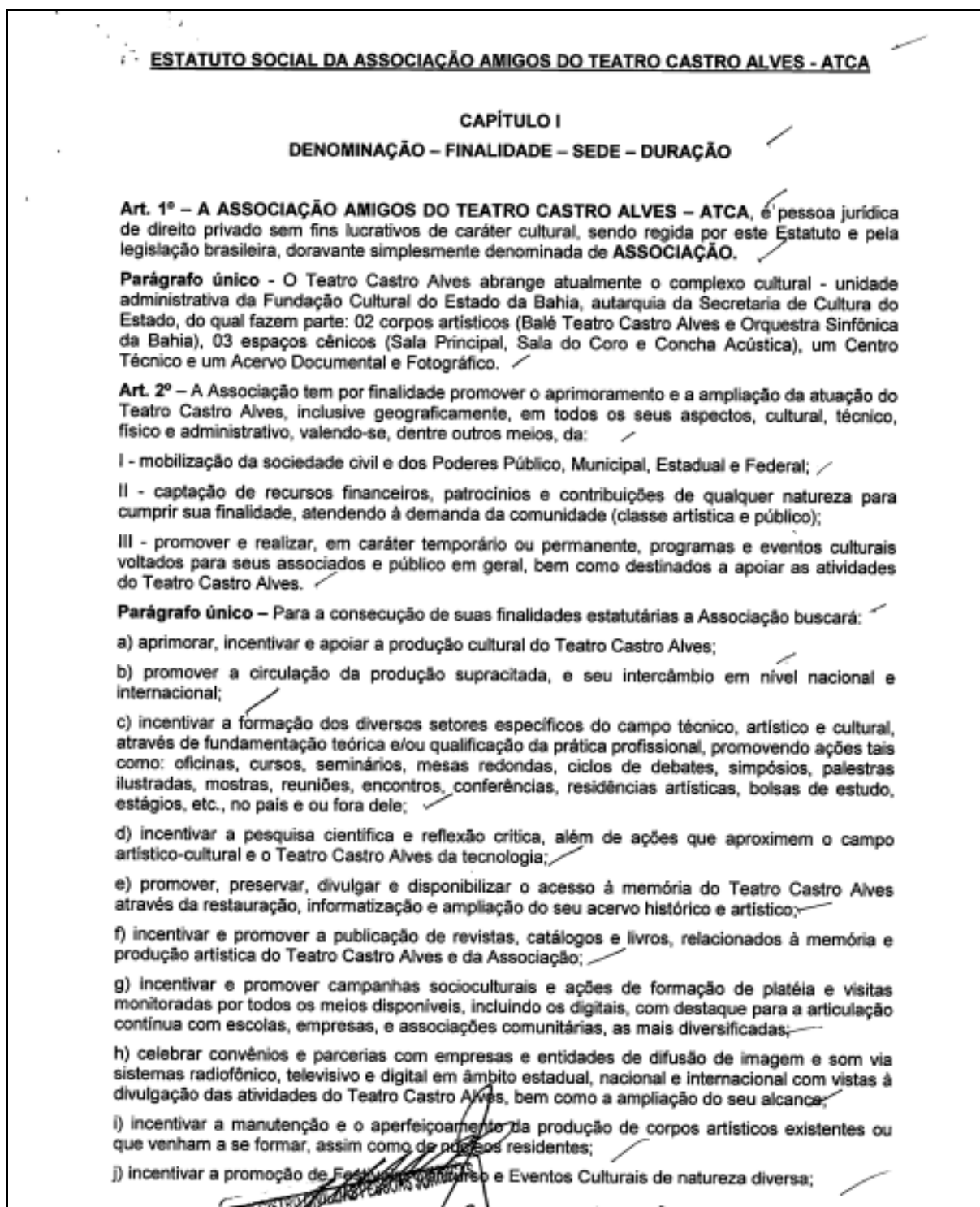
Fazem parte integrante deste Contrato de Gestão os seguintes anexos:

ANEXO I – Proposta de Trabalho apresentada pela CONTRATADA, contendo: 

Fonte: Documento completo disponível em: <https://www.amigostca.org.br/files/notice/1/1.pdf>

ANEXO C – ATCA ESTATUTO DA ATCA

Figura 22 – Estatuto da ATCA

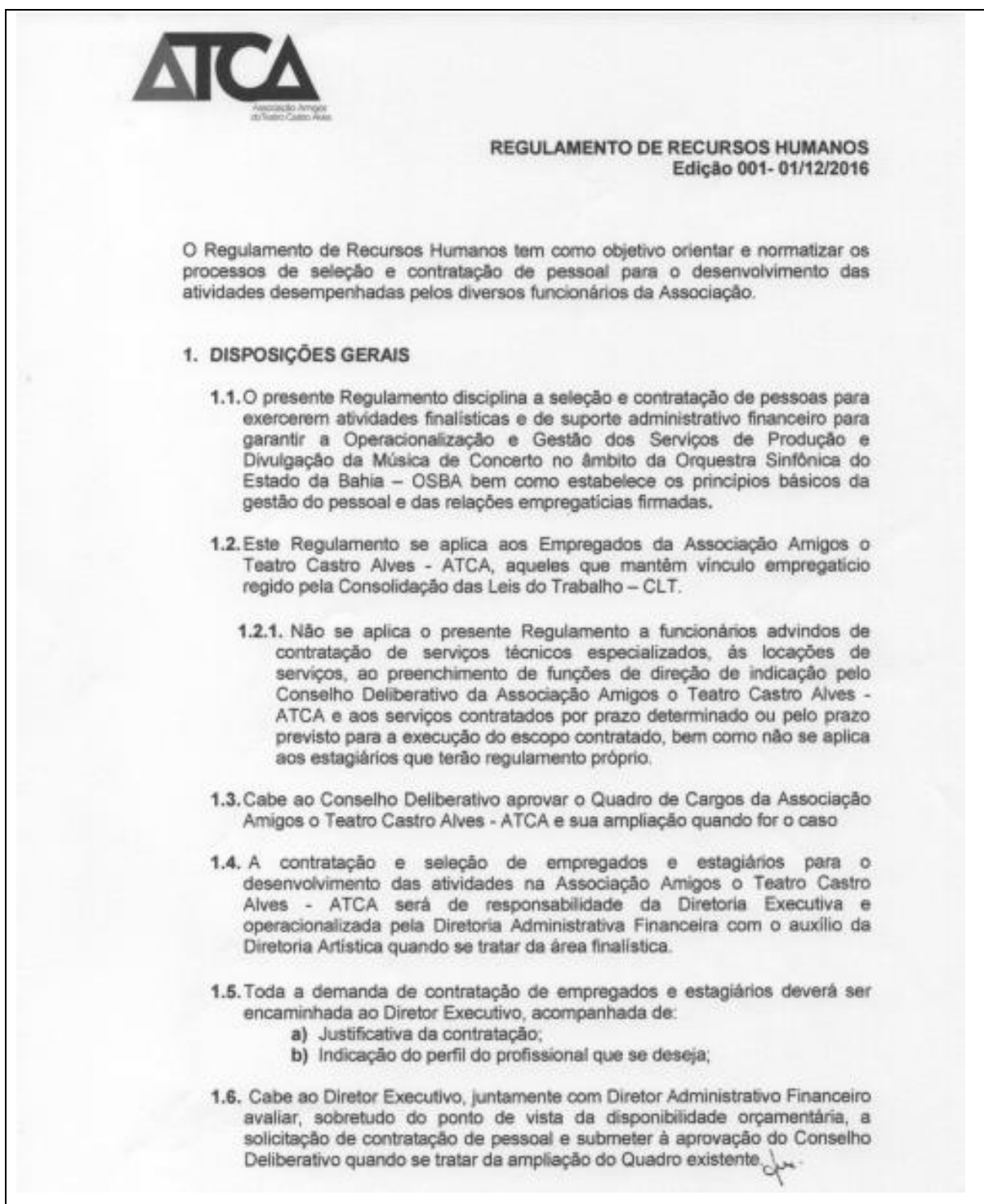


Fonte: Documento completo disponível em:

https://drive.google.com/file/d/0Bz_VvorwHLlkRWM1NDJCOVpaM3M/view?resourcekey=0-XGNn7qFjY3ki56x0Rz63Ng

ANEXO D – REGULAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Figura 23 – Regulamento de recursos humanos

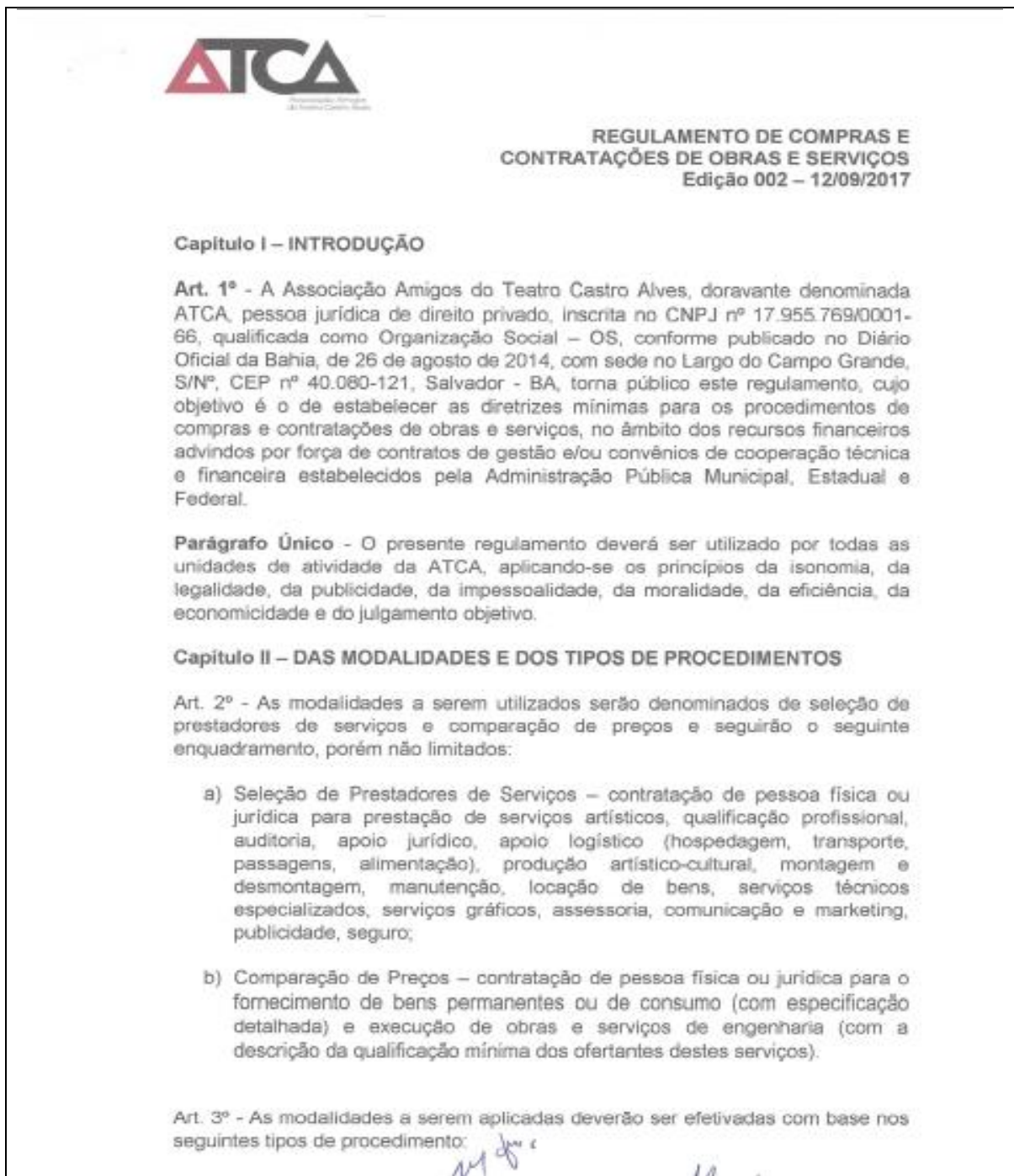


Fonte: Documento completo disponível em:

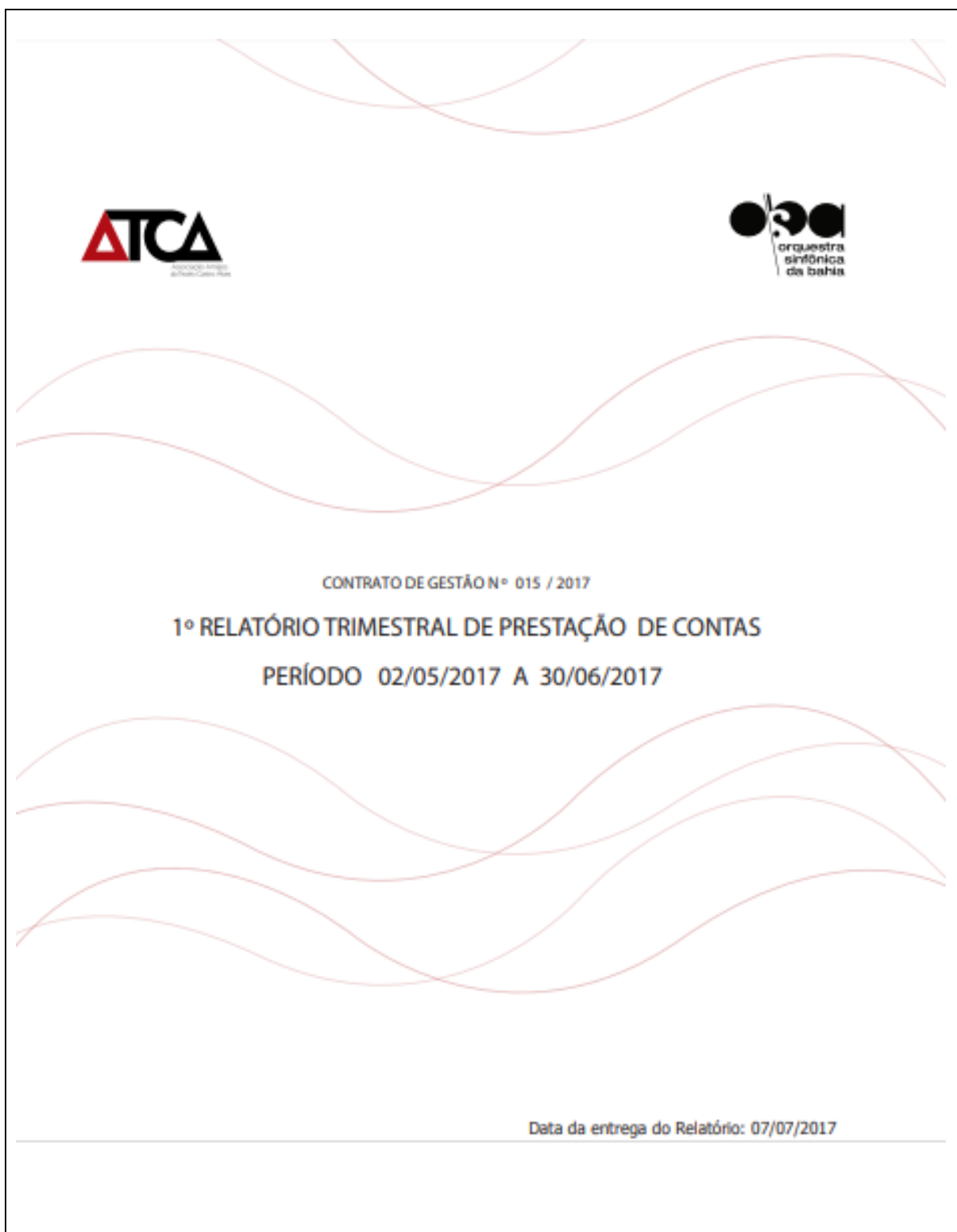
https://drive.google.com/file/d/0Bz_VvorwHLLkSWhRcWRVR3BhdVE/view?resourcekey=0-v1QS6Uq5I80LMc5GxbLJ3A

ANEXO E – REGULAMENTO DE COMPRAS/CONTRATAÇÕES DE OBRAS E SERVIÇOS

Figura 24 – Regulamento de recursos humanos



Fonte: Documento completo disponível em:
https://drive.google.com/file/d/0Bz_VvorwHLlkaXZReERIC3RIZ00/view?resourcekey=0--XyqsxyjzZolFGaRY15rA

ANEXO F – PUBLICAÇÕES DIVERSAS**Figura 25 – Relatório trimestral de prestação de contas**

Fonte: Todos os relatórios estão disponíveis em: <https://www.amigostca.org.br/>

Figura 26 – Primeira apresentação da Osba em 15 de novembro de 1982.



Fonte: Instagram da Orquestra Sinfônica da Bahia.

Figura 27 – Registro da assinatura do contrato de gestão (publicização) em 2017.



Fonte: Instagram da Orquestra Sinfônica da Bahia.

Figura 28 – Osba na mídia.



Fonte: Instagram da Orquestra Sinfônica da Bahia.

Figura 29 – Expectativas com a publicização.

OSBA Em processo de reconstrução após quase acabar, a Orquestra Sinfônica da Bahia apresenta novidades

Novos músicos, nova administração, fôlego e repertório renovado para a Osba

CHICO CASTRO JIL

Finalmente, a Orquestra Sinfônica da Bahia (Osba) está voltando a fester jus ao nome que carrega. Oriem, uma apresentação do maestro Carlos Prazeres para a imprensa e convidados ardeceu nova esperança: até o fim deste ano, a Osba contará com 72 músicos contratados próprios.

Patrimônio cultural, a orquestra amargou, ao longo de décadas, perdas de músicos que não eram repostos, chegando quase à extinção. Com o processo de publicização, ou seja, a administração passa a ser feita por uma associação civil privada, ela vem conseguindo repor músicos e agilizar processos.

Presidente da OS [organização social] Associação de Amigos do Teatro Castro Alves (ATA), que assumiu a Osba, João Américo se diz "em estado de graça" com as perspectivas.

"Em 2016, a Osba quase acabou, foi o pior momento. Agora, depois de audições em São Paulo para arregimentar novos músicos, a orquestra tem 53 membros", festeja João.



Cheio de planos, o maestro Carlos Prazeres apresenta programação da Osba em evento no TCA

Ele lembrou que o recrutamento continua: "Até o fim de 2017, teremos 72".

Bach com MC Flóti
Entusiasmado, o maestro Carlos Prazeres apresentou as novidades para a próxima temporada, dos últimos meses de 2017 ao início de 2018.

O pontapé inicial do que está sendo chamado de Nova Osba é a apresentação do dia 14 próximo, reiniciando a principal série de concertos. "A reestrela é simbólica deste renascimento. É o primeiro concerto da *Série Jorge Amado* desde 2014, suspensa por falta de pessoal", conta Prazeres.

No programa, a Sinfonia Fausto, de Franz Liszt, baseada no famoso livro clássico de Johann Wolfgang von Goethe.

Com publicização, a Osba recupera cast de músicos e passa a atuar em outro patamar, mais eficiente

"É uma sinfonia cheia de nuances, desafiadora, que apresenta dificuldades imensas para os músicos", afirma o maestro.

Mas muitas outras novidades estão por vir. A mais surpreendente será no concerto do dia 29 próximo, *Bach Eterno*. "Programamos que Bach é absolutamente atemporal, passando por (Antônio) Webern e chegando ao MC Flóti, que usa um sampler de *Partita* em *La Menor* (flauta solo de Bach) em *Ámburim* *Im Im*. Esta é a história desta orquestra, que não quer ficar encastelada. A Osba dialoga com as elites, mas também vai ao encontro do povo", afirma.

No dia 5 de outubro, haverá o concerto de aniversário de 35 anos, uma reedição fiel do concerto de inauguração da orquestra, em 1982, com o mesmo maestro, Erick Vasconcellos, e o mesmo programa: a *Jônica 5ª* de Beethoven.

Mais adiante haverá *Gido* Brahms, Tchaikovsky (Concerto do *Diversidade*), Messiaen, Joaquín Rodrigo, turnê pelo interior, novos Cinesconcertos e muito mais. Bem-vinda.

CONCERTO INAGURACIONAL NOVA OSBA / DIA 14, DO HORAS / PREÇOS A SEGUIR

Fonte: Instagram da Orquestra Sinfônica da Bahia.

Figura 30 – Retomada sinfônica e realização de grandes concertos.

OSBA celebra 35 anos e retoma série de grandes concertos

No mês em que celebra seus 35 anos de existência, a Orquestra Sinfônica da Bahia (OSBA) abre oficialmente sua temporada de grandes concertos no próximo dia 14 de setembro, quinta-feira, às 20h, na Sala Principal do TCA, com a retomada da *Série Jorge Amado*, em concerto com regência do maestro Carlos Prazeres, o tenor Paulo Mandarino como solista convidado e participação do Coral Ecumênico da Bahia, com 40 vozes sob coordenação do maestro Ângelo Rafael. Os ingressos custam R\$ 20 (inteira) e R\$ 10 (meia). Os ingressos

começam a ser vendidos nesta quarta-feira (06 de setembro).

Na retomada da *Série Jorge Amado*, a OSBA assume o desafio de interpretar a "Sinfonia Fausto", obra-prima do compositor húngaro Franz Liszt (1811-1886), escrita em 1857 e inspirada na tragédia em versos do escritor alemão Johann Wolfgang von Goethe (1749-1832). A obra narra a jornada de um homem amargurado que "vende" sua alma ao diabo em troca da juventude eterna. A Sinfonia de Liszt é dividida em três movimentos construídos como "retratos psicológicos"

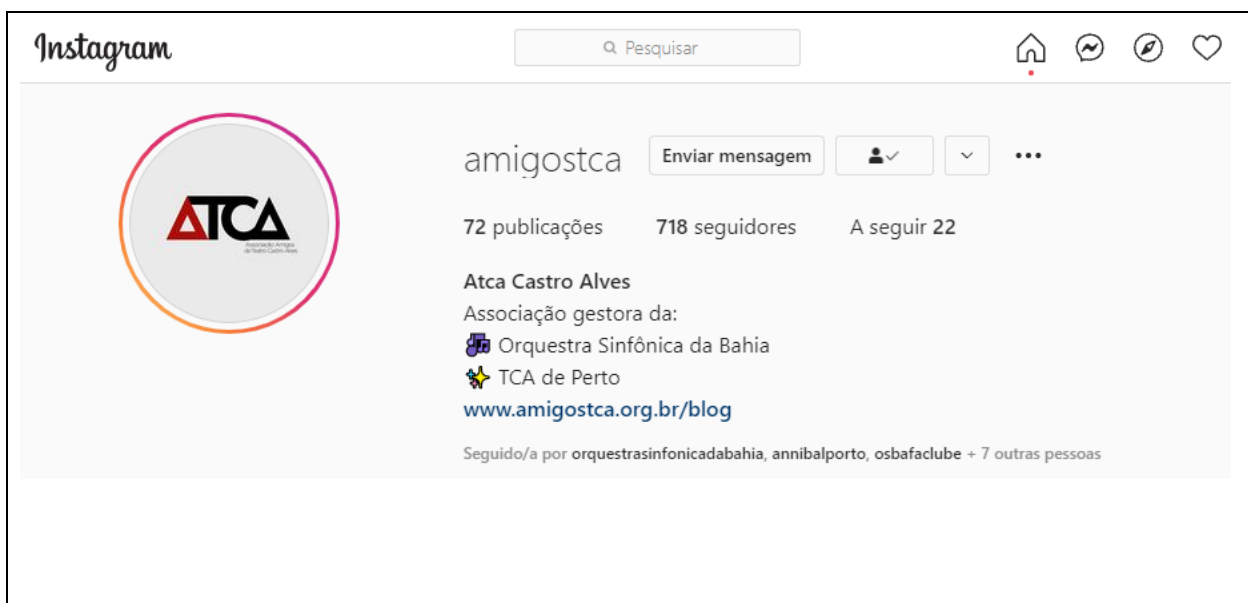
dos personagens deste clássico da literatura alemã, começando por Fausto, torturado e dramático; seguido da sua amada Gretchen e, por fim, de Mefistófeles, representação do demônio, que não tem motivos musicais próprios, sendo caracterizado por deformações dos motivos de Fausto. Na parte final, um coro de 40 vozes e tenor entoando louvor, tendo entre seus versos a frase "O eterno feminino nos levará para o alto". Completa o repertório deste concerto a obra "Ritual" do maestro e compositor baiano Lindemberg Cardoso (1939-1989).



Fonte: Instagram da Orquestra Sinfônica da Bahia.

ANEXO G –REDES SOCIAIS DA ATCA, DA OSBA E DO OSBAFÃ

Figura 31 – Perfil da ATCA (@amigostca)



Fonte: Instagram.

Figura 32 – Perfil da Orquestra Sinfônica da Bahia (@orquestrasinfonicadabahia)



Fonte: Instagram.

Figura 33 – Perfil do OSBAFÃ (@osbafaclube)



Fonte: Instagram.