

**INSTITUTO ODEON E O CONTRATO DE  
GESTÃO DO MUSEU DE ARTE DO RIO  
(MAR): REFLEXÕES E ANÁLISE  
CRÍTICA DA AGENDA DE  
DESENVOLVIMENTO DO MODELO DE  
ORGANIZAÇÕES SOCIAIS**

Eder Sá Alves Campos  
Ana Carolina H. Siqueira Lara  
Bruno Ramos Pereira  
Carlos Antonio da Silva Gradim



## INSTITUTO ODEON E O CONTRATO DE GESTÃO DO MUSEU DE ARTE DO RIO (MAR): REFLEXÕES E ANÁLISE CRÍTICA DA AGENDA DE DESENVOLVIMENTO DO MODELO DE ORGANIZAÇÕES SOCIAIS

Eder Campos (Instituto Odeon) – [eder.campos@xcn.com.br](mailto:eder.campos@xcn.com.br)

Ana Carolina Lara (Instituto Odeon) – [anacarolina.lara@museudeartedorio.org.br](mailto:anacarolina.lara@museudeartedorio.org.br)

Bruno Pereira (Instituto Odeon) – [bruno@radarppp.com](mailto:bruno@radarppp.com)

Carlos Gradim (Instituto Odeon) – [carlos.gradim@museudeartedorio.org.br](mailto:carlos.gradim@museudeartedorio.org.br)

### Resumo

O presente artigo tem como objetivo apresentar o caso do contrato de gestão do Museu de Arte do Rio (MAR) celebrado entre a prefeitura do Rio de Janeiro e o Instituto Odeon, analisando e extraindo aprendizados para o modelo de contrato de gestão no país. Trata-se de experiência pioneira, o primeiro contrato de gestão na área cultural do município, com maturidade superior a 5 anos, incluindo os dilemas derivados de descontinuidade de gestão na prefeitura. O trabalho consiste em uma análise da experiência de uma OS cultural que visa atuar em outras unidades da federação, discutindo limites das legislações para criação de um mercado mais competitivo, bem como da necessidade de criação da cultura organizacional, dentro e fora da OS para com o modelo de contrato de gestão, atrelado aos cumprimento dos resultados pactuados e entendimento do conceito de parceria público privada, em sua dimensão abstrata entre o setor público e uma OS que é necessária para efetividade desse modelo. Uma análise acerca do indicador de satisfação e uso da métrica de Net Promoter Score (NPS) é usada como forma de ilustrar algumas reflexões do modelo. O trabalho conclui, tendo em vista a experiência vivenciada e analisada com seus erros e acertos, bem como informações comparativas de outros editais e contratos de gestão, os caminhos de desenvolvimento e a agenda de desafios para a consolidação desse modelo que envolvem: (i) aspectos legais acerca da criação de modelo mais competitivo e segurança jurídica dos contratos; (ii) desafios da cultura organizacional da OS, incluindo criação de estruturas de governança efetivas; (iii) importância da gestão por resultados e métricas de eficiência, eficácia e efetividade no contexto de equipamentos culturais para auxiliar na legitimação do modelo.

**Palavras-chave:** Organização Social; gestão por resultados; Net Promoter Score (NPS)



## 1 Introdução

Em abril de 2012 a Prefeitura do Rio de Janeiro assinou seu primeiro contrato de gestão com objeto referente à área da Cultura. A vencedora, e única participante do processo foi o Instituto Odeon. Tal experiência já acumula 5 (cinco) anos, tendo nesse processo sido alvo de 5 (cinco) aditivos e um novo chamamento público, iniciada no último ano da gestão 2012-2016 do então prefeito Eduardo Paes, foi finalizada e homologada pela nova gestão do prefeito Marcelo Crivella em 27/03/2017.

O objeto do presente trabalho consiste na análise desse contrato de gestão na ótica do Instituto Odeon, organização social (OS) mineira, com filial criada no Rio de Janeiro quando do início desse edital com foco na gestão do Museu de Arte do Rio (MAR). Atualmente o Instituto Odeon possui filiais no Espírito Santo, São Paulo, fora sua sede em Minas Gerais e para além da filial no Rio de Janeiro. Possui o contrato de gestão do MAR, e contratos de consultoria com as prefeituras de Recife e Porto Alegre. O Instituto assume seu papel de protagonista na agenda de OS Cultural e fomenta tal agenda, bem como estimula a análise crítica de sua experiência<sup>1</sup>.

A análise é apresentada em três eixos. Na seção 2 faz-se uma discussão da estrutura legal do contrato de gestão. Na seção 3 a cultura organizacional decorrente da existência da forte identidade do equipamento (MAR) com a identidade da equipe gestora (Instituto Odeon). Por fim a seção 4 apresenta o modelo de gestão por resultados como eixo de resposta das provocações advindas do modelo legal e desafios de cultura organizacional. Como forma de fazer uma imersão maior na agenda de gestão por resultados e papel da OS frente aos compromissos do contrato de gestão, apresentam-se ainda nessa parte final uma discussão embasada da métrica de *Net Promoter Score* (NPS), que reflete um esforço recente da gestão do MAR.

## 2 O contrato de gestão e suas estruturas de controle

O movimento de Reforma do Estado (MARE, 1995) trouxe mecanismos e instrumentos suficientes para garantir um constante processo de ajustes e adaptações da estrutura estatal às demandas dos novos tempos. O fortalecimento do Núcleo Estratégico do Estado, assim como a inovação na modelagem e formas de gestão das organizações integrantes do aparelho estatal, incutiu uma cultura de resultados que utiliza instrumentos, como a contratualização, norteador de suas ações.

A importância da reforma gerencial para a administração pública brasileira foi crucial para a descentralização da prestação dos serviços do nível central para os estados e municípios, e para a expansão das políticas públicas das áreas sociais e de infraestrutura. Mesmo após 22 anos de seu início no Governo Federal, os fundamentos da Reforma continuam a modificar a estrutura e formas de gerenciamento das organizações de estados e municípios.

Cada vez mais, instrumentos que refletem os novos contratos da ação pública têm sido preteridos pelo Estado. Estes instrumentos são identificados por três características principais: i) um consenso firmado sobre os objetivos de uma ação pública; ii) a pactuação de um cronograma de ações, alinhado às realidades do orçamento e orientado por um planejamento; e iii) a previsão de contribuições recíprocas das partes visando à realização do objeto acordado.

---

<sup>1</sup> Para mais informações e detalhes ver [www.institutoodeon.org.br](http://www.institutoodeon.org.br) e [www.museudeartedorio.org.br](http://www.museudeartedorio.org.br)



Vê-se, portanto, a utilização do contrato como emprego e extensão das técnicas consensuais no âmbito estatal, para obtenção de resultados. E o contrato de gestão celebrado com entidades do Terceiro Setor, qualificadas como Organização Social é um exemplo disso.

Vários entes federativos têm adotado o instrumento do contrato de gestão como uma forma de contratualização que possibilita a formalização de parcerias para execução de diversas políticas públicas. Cada unidade da federação que adotou modelo de parceria com o terceiro setor construiu seu próprio modelo, a partir da legislação federal inicial e com as adaptações e aperfeiçoamentos que melhor se adequavam às suas respectivas realidades<sup>1</sup>. Pode-se inclusive afirmar que foram essas leis, no final das contas, as grandes responsáveis pelo sucesso do modelo na prática, inclusive influenciando o julgamento da ADI 1.923/1998, movida pelo Partido dos Trabalhadores (PT) e pelo Partido Democrático Trabalhista (PDT) no Supremo, que, 17 anos depois, encontrou uma série de casos bem-sucedidos de parceria entre a administração pública e organizações sociais municipais e estaduais<sup>2</sup>.

A Lei das Organizações Sociais, prevê a possibilidade de o Poder Executivo federal atribuir a determinadas entidades sem fins lucrativos – associações e fundações privadas – o título de organização social (OS), caso tais entidades atendam os requisitos legais e haja juízo favorável por parte do ente público. Tal título dá a entidade a expectativa de direito de celebrar com a administração pública contratos de gestão para desenvolvimento de ações e projetos de interesse público.

Neste processo de contratualização o foco é no resultado, abandona-se a forma tradicional de se avaliar os contratos e a prestação dos serviços somente pela correta utilização dos recursos, através da tradicional prestação de contas financeira e o gerenciamento do contrato é voltada para a verificação quanto ao atingimento das metas previstas para os indicadores de desempenho que condiciona a efetivação do repasse.

Monitorar e avaliar significa gerar informações sobre o desempenho de algo, buscando identificar fatores inibidores e promotores de resultados e fazer uso de tais informações incorporando-as ao processo decisório do objeto monitorado ou avaliado. Para que o contrato de gestão tenha um resultado efetivo o monitoramento e avaliação deste instrumento é essencial. A verificação de inibidores e promotores de resultados permite a mudança de ações que são redirecionadas para o alcance de resultados mais efetivos, além da providência de medidas corretivas por parte dos agentes envolvidos na parceria.

<sup>1</sup> Pode-se dizer que a legislação sugere um tratamento homogêneo do título de Organização Social por adotar um mesmo nome nos âmbitos da Federação, mas na prática, não é isso que ocorre. Embora os princípios e a razão de ser do título de OS sejam os mesmos em todos esses âmbitos, os aspectos operacionais de cada lei são, muitas vezes, divergentes. E isso leva, contraditoriamente, à dificuldade de cumulação de mais de um título de OS por uma mesma entidade, o que tende a ser prejudicial ao modelo, já que limita a quantidade de entidades aptas a participar de uma chamada pública visando à celebração de um contrato de gestão. (NEUMAYR, LARA. 2017, pág.36).

<sup>2</sup> Duas mensagens principais sobressaem no acórdão, conforme voto condutor de autoria do ministro Ayres Brito. Os setores indicados na Lei das Organizações Sociais – ensino, pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico, proteção e preservação do meio ambiente, cultura e saúde – não são monopólio do Estado, podendo ser exercidos concorrentemente por entes privados, de maneira complementar a ele. O Poder Legislativo, composto de agentes eleitos de forma democrática pelos cidadãos, tem plena liberdade para definir novos modelos de intervenção direta ou indireta em tais setores – como aconteceu com a criação do contrato de gestão, celebrado com entidades privadas – na busca daqueles mais eficazes para o alcance das metas coletivas. A segunda mensagem é que, embora não sejam aplicáveis às organizações sociais que estejam à frente de contratos de gestão as normas próprias da administração pública, como a obrigação de realizar licitação e concurso público, ainda assim os princípios (e não as normas objetivas) aplicáveis à administração devem ser sempre respeitados, em especial os princípios de impessoalidade, publicidade e eficiência, todos previstos no texto constitucional. (NEUMAYR, LARA. 2017, pág.23).

Existem várias instâncias de controle que fazem parte do processo de monitoramento e fiscalização de um contrato de gestão. A organização social pode ser entendida como uma instância primária, executora direta do contrato e responsável pela aplicação do recurso público.

Na perspectiva do controle dos recursos e resultados da parceria, a OS tem como primeiro desafio estabelecer processos capazes de garantir a boa aplicação dos recursos, o cumprimento das metas e a pronta prestação de contas aos órgãos competentes. É o foco no controle interno: procedimento autônomo da organização, executado para melhoria da aplicação dos recursos, em conformidade com a legislação que regula as parcerias do poder público.

Além desse foco de atuação, a OS é responsável, como visto, por prestar contas regularmente ao órgão estatal parceiro, sujeitando-se ao controle de conformidade exercido pelas instâncias de auditoria, a saber: auditoria interna, no âmbito da administração direta, e auditoria externa, exercida pelos tribunais de contas e outros órgãos de controle. Tanto o órgão parceiro como as instâncias de auditoria devem acompanhar o contrato, fiscalizando a aplicação do recurso público pela OS, cada um nos limites de suas competências.

Um ponto sensível a essa atuação dos órgãos de controle é quanto ao entendimento da finalidade de aplicação do recurso público. Corre-se o risco de o exercício do controle desses órgãos ir além da verificação do resultado e observância aos princípios da administração pública, confundindo-se com o próprio poder de tomada de decisão que a OS, como gestora e responsável direta pela execução do contrato de gestão, deveria exercer.

É o caso das recomendações nos relatórios dos órgãos de controle quanto a necessidade do Órgão Parceiro impor limite e critérios para as despesas com remuneração dos dirigentes da OS ou mesmo a vinculação da entidade às portarias da Administração Direta que regulam as formas de contratação, tabelas referenciais e atas vigentes de registro de preços praticados pela Prefeitura.

Nesse sentido, as OS devem estar atentas à ação dos órgãos de controle. Existe uma tendência de o agente fiscalizador impor sua própria lógica de controle, de acordo com sua percepção sobre o formato de trabalho mais adequado, estando a entidade sujeita à aplicação de sanções ou recomendações corretivas que não vão ao encontro do propósito do modelo de contratualização por resultados. Isso tende a enfraquecer o modelo no longo prazo.

### 3 A cultura organizacional da OS

Como vimos na sessão anterior, o modelo de OS tem como base um contrato de gestão, no qual repasses são feitos mediante cumprimento de indicadores. Cabe, contudo, antes de analisar o foco na gestão por resultados, entender um pouco sobre as bases do início do ciclo de contratação e sua forma de continuidade.

A ideia de se criar um ciclo virtuoso para a agenda de desenvolvimento do modelo de publicização é bem importante<sup>1</sup>. Trata-se de um mercado entre setor público (demandante) e organizações sociais (ofertante). Um mercado incipiente na medida que por mais que o modelo de publicização tenha duas décadas<sup>2</sup> existem ainda poucas iniciativas em algumas áreas (no caso da cultura por exemplo, o contrato de gestão do MAR foi pioneiro no município do Rio de Janeiro).

Pelo lado da demanda existem incertezas quanto ao funcionamento do modelo, uma curva de aprendizado necessária quanto aos melhores indicadores. O Poder Público precisa entender seu papel de formulador de políticas públicas e usar o modelo de OS para garantir as

<sup>1</sup> A ideia do ciclo virtuoso é apresentada por CAMPOS, CACIQUE e PEREIRA (2017).

<sup>2</sup> Ver BRESSER PEREIRA Plano de Reforma do Aparelho do Estado, MARE, 1995.



entregas idealizadas na formulação. Assim sendo, o modelo é uma ferramenta, uma opção para garantir a efetividade do planejado.

Nesse sentido cabe destacar ainda a ausência de clareza quanto à política pública em muitos entes federados. Existem ideias pouco claras quanto ao planejamento, o que reflete uma demanda pouco clara quanto as entregas pactuadas em contratos de gestão.

Trata-se, portanto de agenda de aprendizado e construção entre Poder Público e OS no ciclo inicial. A necessidade de ter clareza quanto ao planejamento que envolve determinado equipamento ou objeto do contrato de gestão. A ideia de parceria nesse sentido entre poder público e terceiro setor se cristaliza na noção de refinamento de indicadores, e cabe à OS tal entendimento e postura.

No caso do Instituto Odeon no MAR, uma das entregas previstas na proposta do primeiro edital era construir um planejamento estratégico (envolvendo os atores, sobretudo o Poder Público). Trata-se de boa prática que auxilia na construção desse ciclo virtuoso, pois tal documento orienta e auxilia na construção de futuras contratações (novo editais).

Cabe destacar o desafio relativo ao tempo de contrato. Por um lado, ciclos muito pequenos limitam ganho de eficiência derivada da curva de aprendizado. Por outro, contratos muito longos podem gerar agendas pouco competitivas para fomentar o “mercado de OS”. No caso do MAR teve-se ciclos de renovação contratual (aditivos), oportunidade na qual a parceria é revisitada e gera espaço para amadurecimento do diálogo (que ocorre constantemente na forma de agendas de prestação de contas trimestrais e governanças como no caso do CONMAR<sup>1</sup>). E por força legal também se viveu ciclo de novo edital, envolvendo como citado anteriormente um novo ciclo político, fator que realçou a incerteza de continuidade.

Nesse sentido, cabe a reflexão de parte importante do contexto de OS de cultura no Brasil. Por ser ainda um mercado recente, existem poucas ofertantes de um determinado edital. Existe casos vocacionados, OS que nascem com um DNA específico para um determinado contrato de gestão. Tal modelo tem riscos principalmente em situações de incerteza e representam um risco para sustentabilidade, seja por representar o risco de extinguir determinada OS (se perder o contrato de gestão), seja por apresentar viés de captura em modelos que não tem concorrência.

Cabe somar ainda o fator de desafio na construção da cultura organizacional de uma OS: o equipamento ou contrato de gestão gerido muitas vezes é uma identidade maior que a OS. No caso do Instituto Odeon isso é claro, e em certa medida desejável: o protagonista é o MAR. Contudo, qual reflexo disso para a equipe?

Parte da resposta à essa questão envolveu a ideia de que em caso de não continuidade, o Instituto Odeon daria todo o suporte na transição, incluindo a indicação de funcionários que poderiam seguir no equipamento com a nova OS vencedora. Para além desse sentimento republicano, no qual em primeiro lugar se deseja a continuidade adequada na gestão do MAR, a agenda de expandir a atuação da Odeon reflete a preocupação com a continuidade da OS na sua missão de gestão de equipamentos culturais: atuar em outros contratos e equipamentos representa ganho de escala e fortalecimento do *know-how* da OS e nesse sentido fonte de engajamento da organização com seus funcionários.

A principal defesa nesse período de incerteza foi a de que o modelo de gestão do MAR por OS representa a escolha mais efetiva: entrega mais resultados se comparado ao modelo de gestão direta pelo Poder Público. Tal agenda de gestão por resultados, ancorada no planejamento e no entendimento do conceito de parceira, é refletida nos resultados apresentados ao longo dos 5 (cinco) anos do contrato de gestão do MAR. A continuidade conquistada reforça e alimenta o ciclo virtuoso. O propósito do Instituto de transformar a percepção da sociedade

<sup>1</sup> O decreto Municipal 36.909/2013 institui o Conselho Municipal do Museu de Arte do Rio – CONMAR, que tem a função principal de acompanhar e fomentar a estratégias de programação, atividades educacionais, aquisição e conservação de acervo, comunicação, sustentabilidade e operação inerentes ao MAR.

sobre os equipamentos culturais, reforçando as conexões da arte com os espaços públicos e com os indivíduos se fortalece com um novo ciclo no MAR. A agenda de melhoria continua sendo pautada pela gestão por resultados.

#### 4 Gestão por resultados

Conforme mencionado os resultados são o ponto central da demanda do poder público para com a OS, bem como devem ser o elemento mobilizador para a cultura organizacional. Gerar mais resultados para a sociedade seguindo o propósito de cada OS e ajustado ao contexto da política pública em questão.

A figura 1 abaixo apresenta a ótica simplificada quanto aos principais focos de um equipamento de cultura como o MAR.

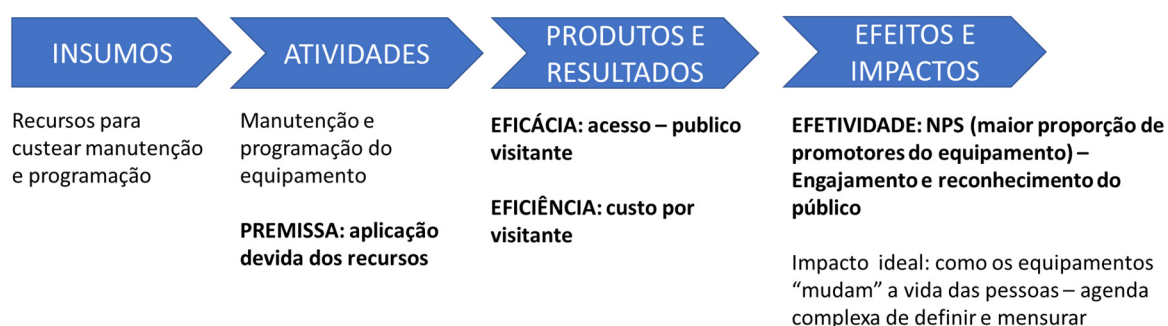


Figura 1 – Modelo simplificado de cadeia de valor de um equipamento cultural

Fonte: elaboração própria

Entendemos que a qualificação dos indicadores bem como sua dimensão são elementos da política pública. Qual foco de atuação de determinado equipamento? Qual perfil de público se prioriza? Qual grau de magnitude se quer para ser mais gerador de receita, e logo “independente” do financiamento público? Trata-se de questões que se relacionam (uma resposta pode conflitar com outra) e que se apresentam refletidas no contrato de gestão que por meio de regras induz tais diretrizes.

Conforme defendido para além de cumprir com os indicadores estabelecidos (mobilizador central dos funcionários da OS), existe o papel de buscar inovar e auxiliar o Poder Público no entendimento do equipamento e na definição (refinamento ou substituição) dessas medidas.

Um exemplo no qual se encontra o Instituto Odeon com o MAR refere-se à medida de índice de satisfação. A ideia por trás de tal métrica é interessante e defensável: o público visitante do equipamento tem que estar satisfeito com o serviço prestado. Tal satisfação contanto vai além da mera qualidade do serviço prestado, envolve a criação de um ativo fundamental para o equipamento e seu ciclo virtuoso: cidadãos ou clientes que se engajam com o equipamento, o defendem e o promovem. Tal métrica envolve a noção de sustentabilidade.

A inovação que se encontra em processo de implantação tem origem na pesquisa de Reichheld (2011) que defende a métrica do Net Promoter Score (NPS)<sup>1</sup>, uma métrica simples que substitui a pesquisa de satisfação: mais simples e mais efetiva. A ideia do NPS é ser base para uma gestão de satisfação do cliente, em que diante da pergunta “Em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria o equipamento cultural para um amigo ou colega?” os usuários respondem em uma escala de 0 a 10. Notas de 0 a 6 revelam clientes detratores, aqueles que

<sup>1</sup> Para mais sobre NPS ver: <https://satisfacaodeclientes.com/o-que-o-net-promoter-score/>

tem uma experiência ruim e falam mal do equipamento. Notas 7 e 8 são clientes neutros, e notas 9 e 10 revelam clientes promotores, aqueles que vão promover a marca, tiveram uma experiência positiva e tem maior chance de retorno.

A métrica do NPS em si é o percentual de clientes promotores descontado do percentual de clientes detratores. A ideia simplificada é que um cliente falando mal anula um falando bem e o objetivo é ter um NPS cada vez maior.

Por que essa ideia se aplica a museus e equipamentos culturais? Vamos elencar uma série de motivos que nos parecem aderentes:

- Trata-se de uma medida simples que ajuda a orientar mais a equipe em torno do objetivo de prover uma experiência positiva e criar uma comunidade que promova o equipamento;
- Sua mensuração é mais adequada para ciclos rápidos de feedback e orientar melhor a gestão do equipamento;
- Por ser simples gasta-se menos tempo na pesquisa, economia de tempo e dinheiro para quem visita e para o gestor que aplica;
- A métrica padrão indica bem a capacidade de sustentabilidade. Um alto NPS revela uma comunidade engajada, ao passo que uma medida com muitos detratores coloca em risco a continuidade: baixa probabilidade de visitantes retornarem, baixa probabilidade de ter um programa de fidelidade e “Amigos” do equipamento;
- Na medida que essa métrica seja usada por vários, benchmarks e comparação ajudam os gestores públicos na orientação de políticas públicas;
- Por fim, na medida que o NPS é uma métrica que vem sendo reconhecida pelas organizações privadas, seu uso por equipamentos culturais pode ser um diferencial nas ações de captação e associação de marcas patrocinadoras.

Para ilustrar o caso prático da experiência piloto no caso do MAR. Até 2016 a prática contratada era uma pesquisa de satisfação, questionário com 56 perguntas, que gastava em média 5,53 minutos por entrevistado a um custo de R\$ 15.000,00 (quinze mil) por pesquisa anual.

O primeiro problema se dá no ciclo anual de feedback. Trata-se de ciclo muito longo para ajustes e captação de percepção do cliente. Soma-se a isso o fato que o período de pesquisa não contempla todas as exposições que passam pelo MAR ao longo do ano. Assim sendo, viabilizar uma pesquisa contínua apresenta-se como agregação de valor.

O segundo problema se dá com a eficiência do uso de informações. Tem-se um relatório muito extenso com diversas variáveis, mas com pouco efeito prático. A satisfação era aferida em diversas perguntas em escala de 0 a 10. A avaliação geral sempre esteve acima de 8,5, avaliações mais baixas na casa dos 8 apresentam o café e banheiro por exemplo. Mas em que medida a experiência é afetada pelo banheiro?

Digamos, se eu sou obrigado a falar uma nota para o banheiro, vou comparar com o banheiro da minha casa ou de outros locais que frequento. Não esperamos que ninguém adore o MAR pelo banheiro, apenas queremos que o banheiro não interfira na experiência, até mesmo estragando a percepção quanto ao equipamento.

Em outras palavras, ver uma nota média para o banheiro não me ajuda em nada. Contudo, saber quem são os detratores e identificar se o banheiro aparece nessa percepção negativa pode revelar algo a ser tratado.

Assim o piloto do NPS do MAR feito entre os dias 16 e 28 de maio de 2017 já aponta ganhos para essa métrica. Usando equipe de atendimento realizou-se captação diária com percentual de representatividade de 11,3% dos visitantes (tal percentual em pesquisas de satisfação fica entre 10 e 20% vide – obviamente que quanto maior melhor, pois o simples fato





de ouvir sem gastar mais de 2 minutos valoriza o visitante – o tempo médio no piloto foi de 55 segundos por pesquisa).

A métrica diária ajuda a engajar a equipe em torno da satisfação do cliente, para além de prover um ativo de grande valor: a identificação dos visitantes (nome e e-mail). O processo de bilheteria não consegue fazer tal identificação de modo eficiente (baixo custo sem gerar filas). Essa identificação permite um ciclo de atuação junto aos clientes para ações de retorno ao equipamento bem como fidelização junto ao programa de Amigos do MAR.

Ainda cabe destacar que as percepções captadas após a pergunta do NPS, ou seja, uma pergunta qualitativa do motivo para tal nota, já tem revelações importantes: melhorias na forma como se apresenta a programação e o processo educativo (afinal as exposições do MAR tem algo nível de curadoria e não necessariamente contam com obras icônicas, sendo um programa mais “duro”). E curiosamente é a razão de encanto dos promotores é similar: a qualidade das exposições.

A boa notícia é que as primeiras medidas se mostraram mais eficientes, gastando menor tempo e tendo um custo/benefício melhor. A métrica aponta para o caminho desejado: um volume maior de promotores do MAR (NPS de 67,9). As comparações ainda são incipientes, mas a agenda é válida. Preocupações e desafios que se seguem consistem na adequação junto ao poder público para aceitação dessa métrica, para além de apurar e se preocupar com a efetiva implementação dessa agenda (rigor metodológico para evitar vieses a exemplo de escolha aleatória e representatividade nas respostas, bem como o efetivo uso da informação em ciclos rápidos).

A agenda de gestão por resultados atrelada à proatividade em inovar para ser mais eficiente e efetivo. O compromisso que deve orientar uma OS principalmente na criação dos ciclos iniciais de parceira, e sempre pautada com transparência. O real desafio para construção desse modelo é ser uma solução melhor que a opção de gestão direta. Um modelo que pode usar da flexibilidade e diretriz do modelo de publicização para gerir melhor os equipamentos culturais. Uma ferramenta para o poder público entregar mais resultado para o cidadão.

## 5 Considerações Finais

O presente artigo apresentou de modo sintético a experiência do Instituto Odeon no contrato de gestão do MAR. O modelo de publicização na área da cultura é uma agenda ainda nos seus ciclos iniciais e se apresenta como solução efetiva para gestão de equipamentos públicos.

Dois desafios principais envolvem o modelo: a forma como se dá o entendimento do poder público quanto ao nível e a forma de controle desses contratos, bem como a clareza de definição de diretrizes na criação da política pública em questão (que deve ser refletida no contrato de gestão).

Como forma de avançar nesse desafio o papel proativo da própria OS é necessário, auxiliando e sendo parceiro na criação de planejamento e na cultura de gestão por resultados. O objetivo de todo o esforço é gerar efetividade na execução, e criar caminhos de sustentabilidade para esse modelo de gestão. A ideia defendida do uso do NPS exemplifica a agenda de inovação e proatividade a ser desempenhado.

Para a agenda de efetividade da gestão orientada pelo NPS ainda se tem muitos desafios: implantar metodologia sem viés e garantir disseminação do conceito junto ao Poder Público e outros equipamentos culturais. Cabe também destacar a agenda de uso mais efetivo dessa percepção do cliente para melhorar a satisfação dos visitantes e engajar ainda mais a comunidade com o equipamento, seja nos índices de retorno, seja nos programas de fidelidade.



Apresentou-se com base na experiência do Instituto Odeon a importância de se ter clareza quanto ao papel da OS e sua criação de uma gestão orientada por resultados. Tal papel ajudam na criação de um “mercado mais eficiente de OS”, bem como em criar caminhos para sustentabilidade e o ciclo virtuoso do modelo de publicização.

## Referências

CAMPOS, CACIQUE E PEREIRA. Tendências, desafios e agenda de desenvolvimento do modelo de gestão de organizações sociais em equipamentos culturais. **O Terceiro Setor na Gestão da Cultura: a perspectiva a partir do Museu de Arte do Rio**. Instituto Odeon, 2017.

MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL E REFORMA DO ESTADO (MARE). Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Brasília: Presidência da República, Imprensa Nacional, 1995. 83p.

NEUMAYR, LARA. Desafios (ultra)passados e atuais da contratualização de resultados com organizações sociais. **O Terceiro Setor na Gestão da Cultura: a perspectiva a partir do Museu de Arte do Rio**. Instituto Odeon, 2017.

Pesquisa de satisfação Museu de Arte do Rio, dezembro de 2016.

REICHHELD, Fred. A pergunta definitiva 2.0. **Como as empresas que implementam o Net Promoter Score prosperam em um mundo voltado aos clientes**. Harvard Business Review Press, 2011.

