

CADERNOS EBAPE.BR

Cadernos EBAPE.BR

E-ISSN: 1679-3951

cadernosebape@fgv.br

Escola Brasileira de Administração  
Pública e de Empresas  
Brasil

Bernardino Hoffmann, Samara Regina; Meneguete Vides da Silva, Fabiula; Livramento  
Dellagnelo, Eloise Helena

Objetivos de organizações culturais sem fins lucrativos e suas fontes financiadoras

Cadernos EBAPE.BR, vol. 7, núm. 2, junho, 2009, pp. 183-198

Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas

Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323227821002>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

re<sup>2</sup>alyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# Objetivos de organizações culturais sem fins lucrativos e suas fontes financiadoras

## *Objectives and financial sources of non-profit cultural organizations*

Samara Regina Bernardino Hoffmann<sup>1</sup>

Fabiula Meneguete Vides da Silva<sup>2</sup>

Eloise Helena Livramento Dellagnelo<sup>3</sup>

### Resumo

*A fim de compreender as mudanças no contexto das organizações culturais, apresenta-se uma reflexão sobre as transformações nos objetivos de dois grupos teatrais sem fins lucrativos de Florianópolis-SC e sobre a influência que os critérios requeridos pelas fontes financiadoras podem ter exercido neste processo. Quatro importantes categorias de análise guiaram a pesquisa: grupo teatral, objetivos, fontes de financiamento e critérios de avaliação de desempenho, orientando as entrevistas semi-estruturadas realizadas com os responsáveis pelas respectivas organizações e a observação constante das pesquisadoras em encontros, reuniões, ensaios e apresentações de espetáculos envolvendo as organizações pesquisadas. A pesquisa, predominantemente qualitativa e longitudinal gerou reflexões ante os dados coletados, com destaque para a história do Erro Grupo, que apresentou um forte distanciamento de seus propósitos iniciais ao longo de sua trajetória, por direcionar suas ações à captação de recursos junto às fontes financiadoras em detrimento de sua dedicação às atividades teatrais.*

**Palavras-chave:** organizações culturais; objetivos; captação de recursos; fontes de financiamento; critérios de avaliação de desempenho.

### Abstract

*In order to understand changes in the context of cultural organizations, this work aims to study the objectives of two non-profit theatrical groups from Florianópolis/SC and the required criteria imposed to them by the financial sources. Four essential categories of analysis guided this research: theatrical group, objectives, financial sources and criteria for performance evaluation. Therefore, these categories orientated semi-structured interviews made with the people responsible for the organizations, as well as local observation made by the researcher on the meetings, appointments, sketches and during the plays. This qualitative and longitudinal-perspective research generated reflections about implications on the objectives of the groups. The Erro Grupo showed itself very far from its initial objectives due to its orientation to get financial sources for its projects.*

**Keywords:** cultural organizations; objectives; capture of funds; financial sources; criteria for performance evaluation.

<sup>1</sup> Mestre em Administração. Professora da Faculdade Energia de Administração e Negócios – FEAN - Eletrosul - Centrais Elétricas S.A. Endereço: ELETROSUL- Centrais Elétricas S.A - Rua Deputado Antônio Edu Vieira nº999 - Pantanal- Florianópolis/Santa Catarina – Brasil - CEP:88040-901. Email: sabernardino@hotmail.com

<sup>2</sup> Doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Mestre em Administração pela UFSC. Professora na Universidade do Planalto Catarinense. Endereço: Rua Presidente Roosevelt, 306 – Copacabana – Lages/Santa Catarina – Brasil - CEP: 88504-020. E-mail: fabiulamv@yahoo.com.br

<sup>3</sup> Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Professora da Universidade Federal de Santa Catarina. Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina - Trindade - Florianópolis - Santa Catarina - Brasil - CEP 88040-900. Email: eloise@cse.ufsc.br

## **Transformações no campo das organizações culturais**

Conforme expõe Reis (2003), o campo das organizações culturais envolve diversos atores, como os criadores culturais, o Estado, os agentes intermediários culturais, as instituições culturais e as empresas. De acordo com Goulart, Menezes e Gonçalves (2003), este campo tem sofrido transformações, especialmente nas formas de financiamento e gestão, em decorrência das inúmeras mudanças no cenário institucional. Para Leão Jr. (2003, p. 137), essas mudanças relacionam-se à definição do papel social dessas instituições, que, por sua vez, procuram corresponder cada vez mais à produção daquilo que é entendido como de “um bem requerido pela sociedade”.

As mudanças no contexto da organização e da coordenação das ações culturais e artísticas podem relacionar-se à influência de atores até então estranhos a este universo, reconhecem Goulart, Menezes e Gonçalves (2003). Segundo os autores, a participação de atores internos ou externos ao contexto cultural influencia o comportamento das organizações neste meio e provoca a crescente incorporação de modelos e práticas de gestão características da iniciativa privada. Essas organizações alteram sua lógica de atuação e, muitas vezes, seu propósito de existência (MONTE, 2003). Madeiro e Carvalho (2003) observam em suas pesquisas que, aos poucos, emerge no contexto cultural uma nova estruturação social, em que a racionalidade substantiva torna-se meio para realização de padrões de atuação da racionalidade instrumental.

Um aspecto de relevância para a compreensão desta realidade parece ser o papel do Estado, cuja atuação torna-se cada vez mais questionável. Segundo Feijó (2003, p. 20) “(...) o que se nota atualmente no quesito política cultural não é o questionamento ou compreensão dessas políticas, mas o destaque de sua ausência, até como parte de um desmonte do Estado”. Martinez (apud FONSECA, 2006, p. 1) afirma que não existem políticas públicas para alimentar as cadeias produtivas do setor cultural e que as leis terminam por funcionar como instrumentos paliativos. O autor segue questionando: “Leis para quê? Vamos assumir que é para o marketing cultural? Ou para subsidiar produtores culturais?!”

Compreender o funcionamento das regras de mercado parece ser uma questão de sobrevivência para muitas organizações deste campo, em que o marketing tornou-se o instrumento de trabalho mais utilizado (BRANT, 2001). Percebe-se que o objetivo de muitas organizações culturais deixa de ser o público e a própria arte, e passa a ser o mercado, as regras estabelecidas pelas fontes financiadoras.

O papel do marketing cultural e a atuação da iniciativa privada como provedora de recursos para o desenvolvimento de atividades culturais é um ponto cada vez mais destacado por estudiosos e atuantes no setor. Para Reis (2003), o marketing cultural consiste numa estratégia de comunicação, em que organizações cuja atividade final não é a cultura utilizam-na como instrumento de transmissão de determinada mensagem a um público específico. Lisboa (1999), por sua vez, afirma que o marketing cultural é uma ação empresarial que possibilita o desenvolvimento da produção artística e em que se visa um retorno mercadológico; é um instrumento de troca, mediante o qual, segundo o autor, ambas as partes tendem a ganhar.

Considerando-se a atual configuração do campo da cultura no Brasil, percebe-se que as diferentes fontes financiadoras atuantes neste campo tornam-se cada vez mais importantes para a sobrevivência, principalmente para as organizações sociais ou aquelas não empresariais. Entretanto, conforme ressalta Hudson (1999, p. 276), esta influência pode ter repercussões tanto positivas quanto negativas.

*No lado positivo, a habilidade dos financiadores em construir e administrar programas de financiamento apropriados, de distribuir fundos para os provedores mais eficientes e monitorar o resultado de seu financiamento ajuda os provedores a se concentrar na realização de seus objetivos. No lado negativo, os financiadores podem seduzir as entidades no sentido de aceitar dinheiro que desvia a organização de seu propósito principal. Às vezes, acabam tornando a organização*

*demasiadamente dependente de seu dinheiro. Os financiadores podem afundar as organizações com excesso de burocracia e interferir desnecessariamente em sua administração.*

Segundo diferentes autores pesquisados, percebe-se um aumento da competitividade no campo das organizações culturais, que converge para o advento de novos arranjos organizacionais, os quais, por sua vez, procuram estabelecer padrões de atuação compatíveis com um novo cenário, permeado por valores mercantis até então alheios a esse contexto (GAMEIRO; MENEZES; CARVALHO, 2003). Diante desta conjuntura, as organizações tendem a criar novas estruturas e promover mudanças nos processos de gestão, assemelhando-se cada vez mais ao comportamento típico de organizações do campo empresarial, complementam os autores. A busca pela sobrevivência faz com que grande parte das organizações culturais pratique o isomorfismo e incorpore atitudes de outros grupos, principalmente do setor empresarial (GONÇALVES; MAGALHÃES FILHO; ALCÂNTARA, 2003).

Com base nestas reflexões, ressaltam-se a relevância deste estudo uma vez que se concentra na análise dos critérios de avaliação de desempenho utilizados por fontes financiadoras de grupos teatrais existentes em Florianópolis\SC e o respectivo reflexo destas exigências na transformação dos objetivos destes grupos de teatro sem fins lucrativos ao longo de suas trajetórias. Estas organizações, com propósitos distintos das empresas lucrativas, incitaram reflexões e interpretações finais sobre a influência das mudanças no meio em que estão inseridas e sobre a relação de tais mudanças com as transformações percebidas nos seus objetivos.

A pesquisa, de caráter qualitativo, fundamentou-se em importantes categorias de análise: **grupo teatral**, limitados àqueles sem fins lucrativos, registrados em Florianópolis e dedicados a atividades teatrais; **objetivos organizacionais**, analisados por meio de quatro dimensões (orientação geral, finalidade, atuação, recursos disponíveis e relações externas); **fontes de financiamento**, desmembradas em: captação de projetos, exigências das propostas, avaliação e acompanhamento dos projetos e **critérios de avaliação de desempenho**, analisados mediante identificação da predominância de indicadores de curto/longo prazo, quantitativos/qualitativos, com foco interno ou externo, visando, por exemplo, à rigidez ou à flexibilidade organizacional.

Os dados foram obtidos com a realização de 20 entrevistas semi-estruturadas com os integrantes dos respectivos grupos teatrais (06 entrevistados), e representantes das fontes de financiamento (14 entrevistados), e se valendo também da observação constante das pesquisadoras em encontros, reuniões, ensaios e apresentações de espetáculos com os grupos pesquisados e, por fim, da análise de documentos disponíveis como, por exemplo, estatutos, atas de reunião, folders, matérias jornalísticas etc. A análise comparativa dos casos aqui apresentados foi realizada mediante técnicas de análise de conteúdo e documental, que convergiram para reflexões, evidenciadas ao longo deste artigo, a respeito da influência das fontes financiadoras nos objetivos das organizações pesquisadas.

---

### **Tema dos objetivos em organizações formais**

Segundo Marinho (1990), os objetivos constituem um componente essencial à compreensão do conceito de organização complexa proposto por Etzioni (1967), segundo o qual as organizações são unidades sociais orientadas à consecução de objetivos ou metas específicas. Os objetivos organizacionais, na opinião do autor, incorporam muitas funções: podem indicar a orientação que a organização precisa seguir; conferir legitimidade, justificar, de certa forma, as atividades e a própria existência de determinada organização etc.

Robbins (1981) ressalta a importância em observar a existência dos objetivos declarados e dos objetivos reais quando se analisam os objetivos de uma determinada organização. Segundo o autor, muitas vezes as realizações das organizações não correspondem, de fato, aos objetivos declarados (declarações oficiais, normativas e idealistas). Perrow (1972) sustenta que os objetivos oficiais são vagos e geralmente não indicam os reais fatores que influenciam o comportamento organizacional. Os objetivos operacionais, por sua vez, por meio da tomada

de decisão, das práticas pessoais, das alianças organizacionais e das características da elite dominante, conferem ao analista uma percepção das reais atividades da organização e, conseqüentemente, dos seus reais objetivos, comenta o autor.

A transformação dos objetivos ou das metas organizacionais pode emergir por diversos fatores: a influência da coalizão dominante, o advento de novos grupos de interesse, a disponibilidade de recursos ou mudanças no meio ambiente, ressalta Hasenfeld (1983). Marinho (1990), por sua vez, afirma que se devem analisar os objetivos organizacionais como resultados de uma construção social.

Desta forma, ressaltam-se os argumentos de Gameiro, Menezes e Carvalho (2003) quando afirmam que mudanças internas e externas às organizações fazem emergir novos padrões de produção e consumo que, por sua vez, convergem para a transformação dos objetivos das organizações. “Novos padrões de consumo, nomeadamente de produtos culturais, conduzem as organizações à flexibilização de seus objetivos e práticas para que, ao atender às novas necessidades, possam ter uma incorporação plena na sociedade moderna” (GAMEIRO; MENEZES; CARVALHO, 2003, p. 199). A análise dos objetivos de organizações culturais sem fins lucrativos torna-se relevante e oportuna, num momento em que se percebem a simbiose entre mercado e mídia (JAMESON, 1997); o desaparecimento gradual do espaço físico do mercado; a crescente identificação da mercadoria com sua imagem (marca); e a influência progressiva dos valores praticados pelas fontes financiadoras sobre os objetivos das organizações sem fins lucrativos.

---

### **Fontes financiadoras e sua influência em organizações sem fins lucrativos**

Vários são os autores que enfatizam a gestão de resultados em organizações sem fins lucrativos. Para Santos (1999), por exemplo, o principal desafio que as organizações civis sem fins lucrativos enfrentam diz respeito tanto à gestão quanto à geração de resultados que possibilitem sua perenidade, aperfeiçoamento e crescimento. Segundo Rossi Júnior (2001), apesar de não ter o lucro como objetivo e tender a não dar prioridade ao desempenho e aos resultados, aspectos difíceis de medir e controlar, estas organizações sofrem com a crescente pressão por desempenho e por prestação de contas, principalmente por parte dos agentes financiadores. Sabe-se, contudo, que essa exigência

*[...] pode trazer uma mudança profunda no perfil dessas organizações, que de organizações flexíveis, altamente adaptáveis e movidas por ideologias, podem se transformar em organizações altamente burocratizadas e com estrutura rígida, talvez até “filiais” de grandes empresas ou governos nacionais, perdendo as características que as tornam únicas (SILVA; SILVA, 2002, p. 01).*

Os recursos necessários para a manutenção das atividades das organizações pertencentes a este setor podem originar-se de fontes nacionais ou internacionais, privadas ou governamentais (LANDIM, 1999 *apud* CRUZ; ESTRAVIZ, 2000).

A relação entre as fontes financiadoras de recursos e as organizações civis sem fins lucrativos alterou-se, principalmente na última década. Segundo Hudson (1999), durante muitos anos, o governo e as organizações privadas viam-se como doadoras e tinham pouco interesse em se envolver com estas organizações. Se tivessem recebido, em troca, a publicidade esperada estava tudo certo. Atualmente, os financiadores estão ávidos por retornos maiores e toda e qualquer relação com as organizações civis sem fins lucrativos dá-se através de contratos aprovados após apresentação de propostas.

Conforme Silva e Silva (2002) observam-se indicadores de alta burocratização nas organizações civis sem fins lucrativos que são financiadas por outras organizações, ao contrário daquelas que contam com financiamento de pessoas físicas. Para os autores, as organizações civis sem fins lucrativos absorveram uma cultura burocratizada e corporativa, apesar de manterem um pouco da cultura flexível e adaptável.

Montaño (2003, p. 207) argumenta que é necessário estudar e analisar os reflexos dos agentes financiadores na gestão das organizações civis sem fins lucrativos, uma vez que a captação de recursos “torna-se não apenas

uma atividade essencial da organização, mas ainda pode passar a orientar a filosofia e a condicionar a sua missão”. Como o autor salienta, esta atividade de captação de recursos pode levar a organização a uma perda de identidade e de rumo, o que descaracteriza seu papel na sociedade.

Considerando o contexto das organizações culturais, Jameson (1997) corrobora esta discussão, chamando atenção para o fato de que, atualmente, observam-se os produtos (mercadorias) difusos no tempo e no espaço, geralmente nos segmentos de entretenimento, muitas vezes como parte do conteúdo das produções culturais, a tal ponto que “(...) às vezes não fica claro quando o segmento narrativo termina e começam os comerciais” (1997, p. 282). Em alguns momentos percebe-se que os anúncios comerciais invadem o próprio espetáculo, a própria criação, confundindo-se com a narrativa da obra.

Tendo em vista que, em tempos pós-modernos, a cultura, como espaço de produção e difusão de bens e produtos culturais, está inserida em uma ótica de mercado, conforme observa Nussbaumer (2000), torna-se necessário analisá-la tomando-se por base os atores sociais que a constituem, bem como as relações estabelecidas entre eles. Para a autora, a cultura influencia e é influenciada, e o poder simbólico inerente às produções artísticas pode ser, portanto, objeto de emancipação ou de dominação, conforme a relação estabelecida entre os atores sociais envolvidos.

Num campo organizacional, o Estado exerce tanto pressões normativas – que são algumas das fontes para a homogeneização de estruturas e ações no campo (SCOTT, 1995) – como coercitivas. Tais pressões são fundamentalmente definidas de acordo com as políticas públicas em cada setor.

De acordo com Coelho (2004, p. 299), as políticas culturais podem assumir três perspectivas: dirigismo cultural, liberalismo cultural e democratização cultural. A segunda perspectiva ideológica, “liberalismo cultural”, que parece nortear a realidade brasileira, é definida por Coelho (2004, p. 299) como aquela que produz políticas que não defendem modelos únicos de representação simbólica, “nem entendem, necessariamente, que é dever do Estado promover a cultura e oferecer opções culturais à população”. Em geral, são políticas que têm no mecenato privado seu principal instrumento. Esta “concepção mercantil” tem como resultado, para Canclini (1983), a uniformidade e a estandardização dos produtos culturais, por um processo que é estimulado tanto nas artes quanto no folclore, que se moldam e se adaptam às exigências do comércio e do turismo, o que “reduz o étnico ao típico”.

O Estado parece assumir um papel de agenciador, isentando-se totalmente do processo de produção e regulação da atividade cultural, em prol do mercado, repetindo a lógica da sociedade de consumo. Neste caso, obedecem à racionalidade do mercado cultural, adotando os padrões do consumo e da mídia, “da consagração daquilo que já está consagrado”. (CHAUÍ, 1989, p. 1). O Estado afasta-se do papel de regulador, que, para Miranda (2003), garante a estrutura para o livre espaço de expressão de todos, facilita o acesso financeiro e físico, assim como amplia e equipa os aparelhos culturais.

O mecenato, por meio da Lei Rouanet, foi o principal instrumento de política pública utilizado nos dois mandatos do governo Fernando Henrique Cardoso para a área da cultura. Assim, com a utilização deste mecanismo de financiamento, o Estado abriu mão do seu papel regulador ao não discutir o que deve ser financiado, ampliando o espaço de decisão do mercado e dificultando o desenvolvimento de determinadas áreas que têm pouco apelo mercadológico, como, por exemplo, a das minorias étnicas e culturais e a das vanguardas (OLIVEIRA, 2007).

Botelho (2001, p. 12) ressalta que, além dos diferentes problemas já destacados, devem-se reconhecer alguns aspectos positivos da neoliberalização da cultura. Em especial, uma maior mobilização de artistas e produtores em busca de patrocínio privado, “deixando de ver os poderes públicos como os principais responsáveis pelo suporte ao seu trabalho.” Além disto, observa-se que este movimento estimulou a criação de associações, “tanto para a promoção direta de projetos de natureza artística e cultural, quanto para auxiliar a manutenção de instituições como museus, teatros, cinematecas, entre outras”, num movimento saudável em direção a uma

diversificação de atividades, fora da tutela do poder público e com participação de um espectro mais amplo da sociedade (BOTELHO, 2001, p. 12).

No entanto, as críticas ressaltam a redução e o mau uso dos recursos que deveriam ser repassados de forma direta pelo governo federal, via Fundo Nacional de Cultura ao setor. O FNC deveria ser o mecanismo alternativo ao mecenato e criado para se destinar, prioritariamente, ao “financiamento de projetos de importância para o desenvolvimento da produção cultural ou para a manutenção do patrimônio existente, que não despertam o interesse da iniciativa privada e muito menos têm sua distribuição assegurada [...]” (REIS, 2003, p. 154). No entanto, por não estarem inseridas na lógica do mercado, que é a da visibilidade e do baixo risco, diversas manifestações artísticas e culturais veem-se comprometidas – como é o caso da arte experimental, não legitimada e por isso altamente arriscada, ou das manifestações de caráter mais local –, contando com uma visibilidade menor (BOTELHO, 2001).

### **Objetivos e financiamento nos grupos teatrais estudados**

Atualmente, conforme observa Nussbaumer (2000), na prática de investimento em cultura difundida no Brasil, em especial no contexto analisado, as regras em relação à troca de bens simbólicos por financeiros são estabelecidas frequentemente pelos detentores de capital ou de poder, seja ele compensatório (relacionado à aplicação de recompensas) e/ou condicionado (relacionado à mudança de convicções/crenças). Segundo a autora “isto faz com que, na maioria das vezes, sejam beneficiados na negociação os representantes dos artistas que mais se identificam ou se submetem ao pensamento do setor economicamente dominante” (2000, p. 40).

A relação entre os critérios exigidos pelas fontes financiadoras e a influência sobre os objetivos das organizações culturais pôde ser analisada das seguintes perspectivas: a forma de captação dos projetos, as exigências das propostas, a avaliação das propostas e o acompanhamento dos projetos financiados. Foram selecionadas para análise, neste trabalho, seis fontes financiadoras e dois grupos teatrais. Estas organizações foram identificadas como representativas do campo, após a realização de um estudo exploratório em que se identificaram 33 grupos teatrais em Florianópolis-SC e seus principais agentes financiadores.

Constatou-se que existem diferentes atores que exercem influência no campo de atuação dos grupos teatrais de Florianópolis-SC, como a Fundação Catarinense de Cultura (FCC), a Fundação Cultural de Florianópolis Franklin Cascaes (FCFFC), a Associação de Produtores Teatrais da Grande Florianópolis (GESTO), a Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e a Federação Catarinense de Teatro (FECAT).

Nesta discussão, convém, portanto, ressaltar as fontes financiadoras analisadas. **Fundação Catarinense de Cultura** (FCC): pessoa jurídica de direito público subordinada à Secretaria de Estado da Organização do Lazer, que costuma subsidiar a cultura mediante a Lei de Incentivo à Cultura Estadual, a qual institui o Sistema Estadual de Incentivo à Cultura (SEIC), com o objetivo de estimular o financiamento de projetos culturais, especialmente com a renúncia fiscal estadual relativa a diferentes tipos de impostos.

Destaca-se também a **Fundação Cultural de Florianópolis Franklin Cascaes** (FCFFC). Órgão público oficial de cultura do município de Florianópolis -SC, tem atuado, ultimamente, mediante a Lei de Incentivo à Cultura Municipal, que exige anualmente da Câmara Municipal de Florianópolis o valor previsto pela Lei Orçamentária, que deverá ser utilizado como incentivo cultural, não inferior a 1% (um por cento) nem superior a 2,5% (dois e meio por cento) da receita proveniente do ISS e do IPTU.

Devem-se enfatizar, ainda, as empresas privadas que também consistem em importantes atores no campo de pesquisa analisado. Entre elas estão: a **Brasil Telecom S.A.**, empresa do ramo de telefonia que investe em projetos sociais, culturais e esportivos do Estado; o **Serviço Social do Comércio (SESC)**, instituição de âmbito nacional, sem fins lucrativos, criada em 1946 sob iniciativa do empresariado, que apresenta, como seu principal objetivo, a prestação de serviços sociais tendo por fim a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores do

comércio e serviços e de seus dependentes. Em Santa Catarina, o SESC atua mais fortemente e de forma mais planejada no campo da cultura desde 2000, com os projetos Emcenacatarina – Circuito Catarinense SESC de Teatro e Dança, criado com intuito de propiciar uma alternativa para a circulação de espetáculos catarinenses, principalmente àqueles dedicados à pesquisa e ao desenvolvimento de novas linguagens –; e Palco Giratório – Circuito Nacional SESC de Teatro e Dança, atualmente presente em 18 estados brasileiros.

Procurou-se identificar também **empresas locais** que financiam a cultura, mesmo que de forma menos expressiva em comparação às organizações já mencionadas. Assim, destaca-se uma pequena empresa especializada na venda de móveis e eletrodomésticos que apoia projetos tanto na área social quanto nas áreas esportiva e cultural, de maneira predominantemente informal, sem um planejamento prévio ou posicionamento mais estruturado. Outra empresa local pesquisada atua na área de serviços de vigilância, segurança eletrônica, limpeza, administração e serviços gerais e subsidia projetos culturais de duas formas: patrocínio (concedendo recursos financeiros às organizações culturais), mediante Lei de Incentivo à Cultura ou, ainda, sob a forma de apoio, prestando seus diversos serviços aos grupos solicitantes de ajuda.

Diante dos dados analisados, identificou-se que as seis organizações estudadas possuem uma prática múltipla de avaliação de desempenho, que incorpora uma variedade de critérios. Além disto, os órgãos financiadores da cultura, mais especificamente dos grupos teatrais de Florianópolis-SC, utilizam-se de critérios idênticos para analisar organizações culturais com ou sem fins lucrativos, ou seja, os critérios são iguais para as organizações registradas como associações sem fins lucrativos e para aquelas registradas como empresas.

Conforme se pôde observar, critérios como capacitação e currículo dos artistas são considerados, de maneira bastante ampla, relevantes para a análise dos projetos culturais pelos financiadores pesquisados. Acredita-se que esta exigência possa refletir no grupo teatral em uma maior preocupação com a qualificação e o aperfeiçoamento profissional de seus membros para que possam atender às prescrições de seus financiadores.

Existe também uma preocupação, por parte dos financiadores estudados, com aspectos externos à sua atuação, já que repercussão na mídia, benefícios da produção teatral, confiança nos proponentes, contatos prévios e publicação dos editais são importantes elementos considerados. Isto tende a requerer dos membros dos grupos teatrais uma maior preocupação em fazer propaganda de seus espetáculos, além da ampliação dos laços pessoais com as pessoas responsáveis pelos financiamentos, principalmente dentro das empresas privadas.

Foram observados diversos critérios de avaliação de desempenho relacionados aos processos internos. Interessante destacar que a literatura pesquisada mostra que a ênfase em procedimentos internos não tem sido foco de interesse de organizações civis sem fins lucrativos. A prática da formalização, geralmente associada a estas preocupações, tem sido fortemente questionada por membros e estudiosos do setor. Cabe destacar aqui que a atenção aos controles internos, típica de organizações burocráticas, tem sua aplicabilidade limitada nestas organizações, uma vez que o controle normativo pode ser muito mais efetivo neste contexto. Assim, questiona-se a ênfase na atuação de agentes financiadores em procedimentos internos para avaliar estas organizações. Como afirmam Silva e Silva (2002), a consequência destas exigências seria a rigidez. Estes tipos de critérios estão fortemente presentes na Fundação Catarinense de Cultura e na Fundação Cultural de Florianópolis Franklin Cascaes. No SESC-SC tais critérios foram fracamente percebidos.

Como exemplo desta influência nos procedimentos internos das organizações culturais, tem-se o caso do grupo teatral Erro Grupo, que, em virtude dos critérios de financiamento exigidos pelas fontes financiadoras, especialmente pelas empresas, apresentou transformações nos seus objetivos.

O Erro Grupo, constituído legalmente, em 2001, por quatro membros, estava inicialmente voltado ao desenvolvimento de intervenções teatrais no cotidiano das pessoas e à experimentação de várias linguagens artísticas. Com o tempo, passou a se preocupar também com o crescimento e desenvolvimento mútuo de seus membros e em relação ao trabalho artístico. Atualmente, percebe-se que o grupo está mais preocupado com a captação de recursos financeiros para viabilização de seus trabalhos e, conseqüentemente, de seus objetivos, do



que com o desenvolvimento das atividades relacionadas ao fazer teatral. Conforme relata um dos integrantes do grupo:

*Então a gente tá tendo uma mudança que é na questão da produção... a gente tá conversando sobre lei, sobre orçamento, sobre projetos, organizando material...vamos tentar ter um portfolio (...) na verdade o grupo tem que se desdobrar em dois setores, um setor que vai direto na empresa e um setor que estuda a lei. (Entrevistado 02)*

O fato de os integrantes estarem mais voltados à captação de recursos, utilizando os benefícios provenientes das leis de incentivo à cultura ou de patrocínios, por exemplo, pode ser caracterizado como um desvio à orientação inicial do grupo, apesar de ter um posicionamento contrário ao sistema utilizado pelo governo para distribuição dos recursos públicos. Mesmo argumentando a respeito de uma posição contrária à atuação do governo no setor, o fato é que o grupo transforma sua orientação geral.

Pode-se afirmar que o Erro Grupo transformou suas metas operativas, segundo conceito definido por Hasenfeld (1983), em decorrência da carência de recursos. Observaram-se também transformações nos objetivos relacionados à adoção de novas práticas organizacionais, características de organizações empresariais, em que a racionalidade instrumental é geralmente predominante. Ultimamente o grupo tem concedido comissão aos integrantes, conforme a quantidade de projetos vendidos a patrocinadores, e praticado também uma remuneração com base no horário utilizado para as atividades do grupo. Entende-se, assim, que ocorre uma diferenciação entre as funções desempenhadas pelos membros do grupo, e, com isso, novos relacionamentos internos e externos são estabelecidos.

Pode-se dizer que o Erro Grupo passou a utilizar práticas similares às empresas privadas. A incorporação de novas funções e a capacitação de seus integrantes para a captação de recursos e estratégias de *marketing* também podem ser consideradas transformações de caráter instrumental que tendem a convergir, ao longo do tempo, para mudanças estruturais na organização, além de distanciarem o grupo de seus propósitos e valores inicialmente estabelecidos.

Conforme já mencionado, a transformação dos objetivos organizacionais pode decorrer de diversos fatores, conforme elencam Perrow (1978) e Hasenfeld (1983). No Erro Grupo de Teatro, acredita-se que as transformações percebidas nos seus objetivos, ou o princípio de alguma alteração nos seus propósitos, emergiram em virtude da carência de recursos financeiros para o desenvolvimento da organização, bem como da atuação de novos atores no campo e suas respectivas fontes de poder.

Segundo os entrevistados, seu distanciamento em relação às atividades artísticas do grupo ocorre por estarem mais voltados ao entendimento das leis de incentivo à cultura e à aprendizagem do uso de ferramentas de *marketing*. Ressalta-se a interferência de novos atores na constituição dos objetivos da organização. De uma perspectiva da economia política (MARINHO, 1990), os objetivos das organizações são influenciados pelas relações (de concorrência, barganha, cooptação ou coalizão) estabelecidas em seu contexto. Novas relações são instauradas pelo grupo com intuito de obter recursos financeiros e, consequentemente, novas interferências são sentidas em seus objetivos.

O grupo teatral O Dromedário Loquaz, por sua vez, criado em 1981, e constituído por 15 pessoas, apresenta como objetivo oficial, desde a sua formação, contribuir para o bem comum, por meio de realização de obras de cunho cultural, artístico, social, de comunicação e pesquisa, tendo como fim primordial o estudo e o desenvolvimento das matérias referentes ao teatro, mediante oficinas e apresentações que correspondem, em grande parte, à atuação do grupo.

Pode-se dizer que o objetivo declarado do grupo Dromedário Loquaz tem uma amplitude maior do que os objetivos operacionais, ou seja, sua atuação nem sempre consegue dar conta de todos os propósitos definidos inicialmente pelos membros; porém, sua trajetória demonstra que há uma busca constante nesse sentido.

Em alguns momentos a concretização dos objetivos é prejudicada pela falta de tempo disponível, por parte dos integrantes, para as atividades do grupo, devido às outras ocupações assumidas pelos membros, pois a atividade teatral é secundária. Os indivíduos têm outras profissões e ocupações além das atividades do Dromedário Loquaz.

*[...] o teatro, embora a gente faça com muita seriedade, acaba não tendo como atividade principal..., ela com certeza é a mais prazerosa na vida das pessoas, mas ela não é a principal... Então a dificuldade de realizar esse objetivo também é essa, de contar com essas pessoas poderem investir seu tempo. (Entrevistado 01)*

O grupo sempre foi conduzido por algumas pessoas que, de certa forma, acabam por orientar as ações dos demais integrantes. Os entrevistados denominam de “tripé” as três pessoas que constituem o que se poderia considerar o “grupo dominante” da organização. Entretanto, não se percebe em sua trajetória recente a prevalência dessa coalizão no direcionamento das decisões do grupo. Este domínio ficou mais fortemente evidenciado no período em que Isnard Azevedo, um dos idealizadores do grupo, liderou a organização. Atualmente, percebe-se que o grupo trabalha de forma mais coletiva: o “tripé” central atua juntamente com os núcleos de trabalho estabelecidos. Segundo os entrevistados e as observações realizadas, existe, atualmente, uma preocupação por parte dos integrantes do grupo em dar continuidade aos seus propósitos iniciais, embora tenham que se adaptar ao novo contexto social e econômico no qual o campo teatral está inserido. Mesmo com mudanças na postura do grupo dominante, proporcionada pela necessidade de um novo modo de condução das ações do grupo, ele se torna mais aberto à participação dos demais membros, pois a preocupação com a perseguição dos objetivos originais parece preponderar. No período em que Isnard Azevedo coordenava o grupo a participação do demais integrantes era restringida naturalmente pela atuação deste grande diretor e incentivador da produção teatral. Com a morte de Isnard, o grupo se desestrutura, devido à centralização existente na figura do diretor, e emerge então a necessidade de mudança no modo de conduzir as ações da organização.

De modo geral, pode-se afirmar que há congruência entre os propósitos previstos pelo grupo e sua atuação, pois a atividade principal, “desenvolver pesquisa e a produção teatral”, prepondera sobre as demais atuações e decisões, ao contrário do que se observou no Erro Grupo, que apresentou um distanciamento de seus objetivos oficiais em sua conduta atual.

O Erro Grupo começa a se desviar de seus objetivos no momento em que está mais voltado à captação de recursos e às atividades que esta demanda, em lugar de se orientar no sentido do desenvolvimento de pesquisas e trabalhos teatrais relacionados ao ambiente urbano. É evidente a transformação dos objetivos em virtude da captação de recursos e dos critérios utilizados pelas fontes financiadoras, que começam a influenciar os processos internos da organização e todo o comportamento do grupo.

Acredita-se que a transformação nos objetivos ou o distanciamento daqueles originalmente estabelecidos pelo Erro Grupo estejam relacionados à carência de recursos financeiros e à preocupação com a sobrevivência da organização. Entretanto, a mesma situação não ocorre com o Dromedário Loquaz, pois, o grupo, ao longo de seus vinte e cinco anos de atuação, apresenta uma forte congruência entre propósitos e conduta, apesar de dificuldades também com a sustentação financeira. O grupo sempre buscou desenvolver espetáculos que permitissem uma reflexão sobre o homem e a humanidade, com utilização de espaços alternativos para apresentações. Em relação aos propósitos do grupo, muito se manteve desde a sua formação; não se observam transformações.

O Dromedário Loquaz enfrentou períodos de estagnação e de reflexão a respeito da continuidade ou não de suas atividades, em razão do falecimento de seu grande idealizador, Isnard Azevedo, em 1989. Observou-se que após o afastamento de seu grande idealizador e diante das influências do contexto no qual esteve inserido, o grupo começa a se preocupar consideravelmente com a sua viabilidade e com os objetivos inicialmente estabelecidos.

## **Reflexões a respeito da realidade estudada**

Diante da análise a respeito dos objetivos do Erro Grupo e do Dromedário Loquaz, considera-se que o tempo de existência de cada organização pode também ser um facilitador ou não na concretização da gama de objetivos a que o grupo se propôs. No entanto, não se pode afirmar que o tempo de existência da organização seja um determinante na manutenção de objetivos originais. Talvez o contexto de criação de cada grupo, épocas diferentes, propostas de grupos teatrais com maior ou menor perspectiva profissionalizante possam contribuir mais fortemente para a compreensão destas diferenças.

A busca por parcerias e alianças tende a ser uma das alternativas encontradas pelos grupos teatrais diante das circunstâncias atuais de dificuldades financeiras. Segundo afirma Monte (2003), as organizações não governamentais também estão sujeitas ao ambiente competitivo, em virtude da captação e otimização de recursos para o desenvolvimento de seus trabalhos. Assim, estas organizações passam a agir estrategicamente, a exemplo das parcerias e alianças estabelecidas. Acredita-se que tais parcerias podem, muitas vezes, relacionar-se à realização de espetáculos e, conseqüentemente, à captação de recursos e formação de público.

Percebeu-se que o Dromedário Loquaz, grupo filiado à GESTO (Associação de Produtores Teatrais da Grande Florianópolis), obtém um suporte alternativo em termos de condições físicas, materiais e de pessoal, que lhe possibilita a concretização de alguns de seus objetivos. Observou-se que o grupo, além de um suporte de trabalho que muitos grupos não possuem, parece alcançar maior visibilidade e, conseqüentemente, maior legitimidade, o que facilita a obtenção de recursos financeiros para a circulação de seus espetáculos em temporadas mais longas.

Ao constatar que a ausência de recursos pode influenciar o comportamento das organizações culturais, várias discussões tornam-se relevantes e devem ser consideradas, como o papel do Estado na área cultural, as políticas públicas existentes e a crescente participação do setor privado no campo das organizações culturais.

Entende-se que a ausência de políticas culturais públicas – conforme ressaltaram os entrevistados como uma das causas da situação difícil enfrentada por todas as organizações culturais no Brasil atualmente – fortalece a participação de outro agente no campo cultural: as empresas. Por meio do processo de financiamento, as empresas passam a definir aquilo que é ou não cultura, quando decide aquilo que lhe interessa ou não financiar. Os parâmetros utilizados por estes agentes não são, necessariamente, aqueles próprios da área cultural. Questiona-se, assim, sua capacidade em avaliar os projetos, a qualidade artística das obras, entre outros aspectos próprios do campo cultural. Repercussões em mídia, tamanho do público atingido pelos espetáculos, número de apresentações são indicadores mais facilmente percebidos e, conseqüentemente, exigidos pelos financiadores privados. Destaca-se o papel diferenciado das fundações públicas nesse processo, em cujo conselho de avaliação, constata-se a participação de sujeitos representantes do meio artístico, do estado e do município.

O fortalecimento das empresas no campo cultural tende a refletir a compreensão do que a própria sociedade entende por cultura e que, como tal, pode ser comercializada. Jameson (1997) chama atenção para a possível perda de autonomia na esfera cultural em função da lógica capitalista. O autor acredita que, na pós-modernidade, percebe-se uma expansão da cultura por todo o domínio social, a tal ponto que tudo na vida social pode ser considerado cultural.

Geertz (1989) define cultura como uma ciência interpretativa em busca de um significado. Na concepção de Lévi-Strauss (1958 *apud* CUCHE, 1999), a cultura corresponderia a um conjunto de sistemas simbólicos e, desta perspectiva, pode-se dizer que os humanos atribuem novas significações à realidade e são capazes de se relacionar com o ausente, pelo trabalho, pela palavra, pela memória, pela diferenciação do tempo e do espaço, bem como pela atribuição de valores às coisas e aos homens.

As formas simbólicas inerentes às organizações culturais, atualmente, fazem parte de um processo de mercantilização e transmissão e são consideradas “bens simbólicos”. Como tais, são valorizadas e estimadas

pelos produtores ou consumidores, sustenta Thompson (1995). Na concepção pós-moderna da realidade, a própria cultura tornou-se um produto exatamente igual aos demais itens que constituem o mercado, enfatiza Jameson (1997). Segundo o autor, “[...] a nova expansão do capital multinacional acaba penetrando e colonizando exatamente aqueles enclaves pré-capitalistas (a Natureza e o Inconsciente) que antes ofereciam uma base extraterritorial ou arquimediana para a efetividade crítica” (1997, p. 74-75). A expansão acrítica das concepções de produto, de mercadoria, de trabalho, de lucro e de competição, próprias do “mundo empresa”, conforme afirma Solé (2000), implica transformações significativas em organizações que não fazem parte do campo empresarial.

Conforme observa WU (2006), o processo de mercantilização da cultura decorre de inúmeras tentativas de redução do gasto público e da expansão do setor privado, discurso que permeou as esferas de poder em países como Estados Unidos e Inglaterra, e percorre a atual política cultural pública no Brasil. A intervenção corporativa nas artes ocorre desde os anos 80, o que significa que os executivos das corporações desempenham um importante papel no patrocínio da cultura, afirma WU (2006).

Entretanto, a autora ressalta que “a crescente dominação das corporações sobre campos não-econômicos – uma das características mais notáveis do capitalismo recente – deve abrir os olhos para o fato de que o aumento do patrocínio nas artes é uma faca de dois gumes: deve ser tanto lamentada quanto comemorada” (WU, 2006, p. 179). Por um lado, as organizações culturais têm oportunidade de concretizar seus objetivos e propiciar o desenvolvimento da cultura com o auxílio dos patrocinadores; estes, por sua vez, obtêm maior retorno institucional por meio do *marketing* cultural. Por outro lado, esta parceria pode ser perigosa no momento em que os interesses e valores das corporações, permeados por uma lógica instrumental, passam a dominar e influenciar a estruturação dessas organizações, a ponto de transformar a cultura em mais uma mercadoria.

Segundo Monte (2003), se a direção de poder segue das empresas para as organizações sociais, há uma grande probabilidade de essas organizações seguirem a lógica de ação utilizada pelas corporações, na tentativa de atender aos requisitos de patrocínio estabelecidos. Conforme explicita um dos entrevistados neste trabalho de pesquisa,

*A empresa não quer saber se você trabalha com a referência “polonesa” ou qualquer outra “commedia del’art”... Eles não querem saber, querem saber se vai vender! Eu não sei se vai vender o projeto, eu nem comecei a ensaiar ainda?! Então é uma dicotomia, causa um paradoxo que eu não tô fazendo mais arte! (Entrevistado 02)*

A ênfase na captação de recursos financeiros por parte dos grupos teatrais pesquisados parece refletir a disfunção entre os meios e os fins dessas organizações, pois os recursos deixam de ser os meios para concretização dos objetivos e passam a ser a finalidade maior da organização, conforme se pôde observar na fala de um dos entrevistados:

*[...] na verdade o grupo tem que se desdobrar em dois setores; um setor que vai direto na empresa, e um setor que estuda a lei [...] então faz, na verdade, o grupo artístico necessariamente virar uma empresa, mesmo que o grupo não queira, né... Essa opinião, não é só minha, é de um monte de gente do grupo. (Entrevistado 02)*

Cesnik e Beltrame (2005) ressaltam que a carência de recursos impôs ao Estado brasileiro um dilema em relação ao financiamento das atividades culturais. Conforme os autores, foi então que o governo, em suas três esferas (federal, estadual e municipal), procurou desenvolver, além dos recursos públicos diretos e indiretos (leis de incentivo à cultura), outras formas de estimular o investimento em cultura, especialmente o investimento privado.

Convém ressaltar as palavras de WU (2006, p. 324): “uma paisagem cultural geneticamente modificada pela riqueza privada e pelo capital multinacional sugere um quadro sombrio”. Ou seja, embora o volume de recursos despendido pelas fontes financiadoras possa contribuir para o desenvolvimento da cultura em nosso país, há

que se ter cautela com a influência e sobreposição de interesses por parte dessas corporações em um universo até então alicerçado por valores substantivos, e que, uma vez submetido a essa lógica instrumental imposta pelos patrocinadores, pode perder de vez sua essência e perecer.

Muitos financiadores estão ansiosos por retorno dos recursos depositados na área cultural (HUDSON, 1999). Visibilidade, publicidade, legitimidade têm sido destacados como importantes focos de resultado para as organizações pesquisadas. No entanto, como bem salienta Montañó (2003), esta visão pode comprometer o rumo das atividades propostas pelas organizações culturais, tornando-as muito mais voltadas aos objetivos dos financiadores do que aos seus princípios norteadores. Entende-se que medidas de longo prazo, bem como critérios qualitativos, próprios da área cultural, precisam ser incorporados ao processo de avaliação desenvolvido por agentes privados. A atuação do SESC, neste contexto, merece destaque, uma vez que busca restringir sua avaliação a aspectos substantivos da produção teatral, proporcionando suporte material e administrativo aos grupos financiados, com o objetivo de minimizar possibilidades de desvio de seu foco principal de atuação.

Compreende-se que a avaliação por parte dos financiadores de projetos culturais é um tema novo e pouco explorado, principalmente nos estudos organizacionais, o que pode implicar um desafio a ser vencido pelas fontes financiadoras, conforme afirma Coelho (2004). Para a autora, ao mesmo tempo que as fontes financiadoras lidam com lógicas de gestão e avaliação extremamente voltadas aos aspectos econômico-financeiros, elas devem também contemplar critérios substantivos, ou seja, “a análise subsidiada pela avaliação deve contemplar não apenas a utilização eficiente dos recursos, mas se as ações contribuíram para traduzir um impacto social significativo para todos os envolvidos no processo” (COELHO, 2004, p. 7). Forbes (1998) adiciona que as avaliações realizadas por pesquisadores acerca de eficácia organizacional civil sem fins lucrativos não se resguardam a fatos objetivos, mas envolvem: a) os diversos atores organizacionais; b) o contexto específico da organização; c) os atores a fim de interagirem no processo de avaliação.

Ressalta-se que os objetivos perseguidos por organizações culturais concentram-se, fundamentalmente em aspectos intangíveis e de longo prazo, essencialmente diferentes daqueles do campo empresarial. De acordo com os dados levantados, percebeu-se que, geralmente, as avaliações sobre o alcance de objetivos em organizações culturais, na perspectiva de seus membros, referiam-se ao possível acesso das pessoas às diferentes linguagens teatrais, aos acréscimos em termos de conhecimento e desenvolvimento dos sentidos (ver, ouvir e sentir o espetáculo), pela possível socialização da cultura e, ainda, pela própria qualidade artística do projeto.

Dependendo da atuação da fonte financiadora, diferentes transformações podem ocorrer tanto na estrutura como nos próprios objetivos dessas organizações. Transformações na estrutura, para fortalecer a capacidade de obtenção dos recursos financeiros, podem convergir, conseqüentemente, para o desvio dos objetivos do grupo; assim, o desenvolvimento em *marketing* e a elaboração de projetos tornam-se mais importantes do que o estudo em diferentes linguagens teatrais. O contato com as diferentes mídias, tendo por fim ampliar a visibilidade de seus espetáculos, tem mais ênfase do que o desenvolvimento dos sentidos (ver e ouvir, por exemplo) do público em geral.

Tem-se, assim, um campo cultural que incorpora novos valores, como eficiência, e concebe a atividade como uma mercadoria, como qualquer outra pertencente às demais esferas submetidas ao sistema econômico vigente. Conforme argumenta Jameson (1997), na sociedade pós-moderna a própria cultura torna-se um produto. “O que ocorreu é que a produção estética hoje está integrada à produção das mercadorias em geral” (JAMESON, 1997, p. 30).

Acredita-se que a configuração do campo cultural reflita as posições de poder de seus diferentes atores. O enfraquecimento da posição do Estado vem fortalecer a atuação do setor privado no campo. Como salienta Ortiz (1986, p. 79), para pensar como se estrutura o campo da cultura “é necessário levar-se em consideração a atuação do Estado brasileiro, que sem dúvida é um dos elementos dinâmicos e definidores da problemática cultural”.

A análise de diversas investigações realizadas sobre o campo da cultura, reexaminadas por Carvalho, Pacheco e Guimarães (2004), aponta o papel determinante das políticas públicas na estruturação dos campos organizacionais e nas mudanças ocorridas nas ações das organizações culturais pesquisadas. Os autores observam que, mesmo com a transformação da ação do Estado (desgovernamentalização), “é preservado o seu papel de interventor na configuração e estruturação do campo das organizações culturais pesquisadas.” (CARVALHO, PACHECO; GUIMARÃES, 2004, p. 9).

Carvalho e Andrade (2006) afirmam, ainda, que o Estado conduz à mercantilização das organizações culturais quando, em parceria com o mercado, permite que a burocracia e sua racionalidade tornem-se os únicos modelos possíveis para estas organizações. Constatam que as organizações culturais “têm incorporado cada vez mais os pressupostos do mercado e adotado um modelo empresarial de gestão”, e que o Estado não esteve alheio a esse processo, uma vez que as políticas públicas para a cultura, historicamente, têm privilegiado uma tendência à homogeneização (CARVALHO; ANDRADE, 2006, p. 2).

De acordo com Saravia (2001, p. 61), as discussões que permearam os anos 1990 no país, quanto à relação dos estados com a cultura, caracterizaram-se pela “preocupação por preservar as identidades culturais, supostamente ameaçadas pelos processos de globalização”. Isto culmina com a aprovação, em 2005, da Convenção sobre a Proteção e Promoção da Diversidade das Expressões Culturais, fruto do amadurecimento de um longo período de intensas discussões sobre cultura e desenvolvimento e da constatação de que, no mundo globalizado, há um comércio desigual de bens e serviços culturais (OLIVEIRA, 2007). Esta convenção expõe, claramente, a necessidade de equacionar as duas dimensões da cultura (sociológica e antropológica) no planejamento de estratégias públicas de desenvolvimento no mundo globalizado. Reconhece que atividades, bens e serviços culturais, por serem portadores de identidade, valores e significados, não devem ser tratados como se só tivessem um valor comercial, mas como dotados de uma natureza econômica e outra cultural.

Acredita-se que a ampliação dos espaços de participação dos mais diversos grupos sociais neste campo seja importante e se dê por meio da realização de práticas como as conferências de cultura, da reformulação do Conselho Nacional de Política Cultural e da criação de câmaras setoriais. O espaço de debates e circulação das informações tende a ser o Sistema Nacional de Cultura, que propõe um pacto entre os entes federados, a sociedade civil e o setor privado na construção de uma política nacional para o setor.

As possibilidades de resistência aos efeitos negativos na configuração deste campo, embora possam ocorrer na esfera micro-organizacional, implica uma atuação dos agentes culturais de forma conjunta para que se concretizem resultados de maior abrangência. O campo cultural, como qualquer outro campo organizacional, é um espaço político e, como tal, contempla o embate de forças e o estabelecimento de posições divergentes e convergentes que estarão continuamente em confronto (VIEIRA; CARVALHO, 2003).

## **Referências**

- BOTELHO, I. Dimensões da cultura e políticas públicas. São Paulo Perspec., v. 15 n. 2 São Paulo, Apr./June, 2001.
- BRANT, L. Mercado cultural: panorama crítico e guia prático para gestão e captação de recursos. São Paulo: Escrituras Editora: Instituto Pensarte, 2004.
- CANCLINI, N. G.. Políticas culturais na América Latina. Novos estudos Cebrap, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 39-51, jul. 1983.
- CARVALHO, C. A.; ANDRADE, J. A. A inevitável conversação entre estudos organizacionais e administração pública. Reflexões a partir de uma agenda de pesquisa. 30º ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2006, Salvador. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.
- CARVALHO, C. A.; PACHECO, F. L; GUIMARÃES, R. G. Análises organizacionais no campo da cultura e a importância do Estado. ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, 01, 2004, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.
- CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F..Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do observatório da realidade organizacional. Recife: EDUFEPE, 2003.
- CESNIK, F. DE SÁ; BELTRAME, P. A. Globalização da cultura. Barueri, SP: Manole, 2005.
- CRUZ, C.; ESTRAVIZ, M. Captação de diferentes recursos para organizações da sociedade civil. São Paulo: Global, 2000.
- CHAUÍ, M. Cultuar ou cultivar. In: Revista Teoria e Debate. São Paulo, Fundação Perseu Abramo, n. 08, out./nov./dez. 1989. Disponível em: <[http://www.fpa.org.br/td/td08/td08\\_cultura.htm](http://www.fpa.org.br/td/td08/td08_cultura.htm)>. Acesso em: 01 ago. 2005.
- COELHO, T. Dicionário crítico de política cultural: cultura e imaginário. 3. ed. São Paulo: Iluminuras, 2004.
- CUCHE, D. A noção de cultura nas ciências sociais. Bauru: EDUSC, 1999.
- ETZIONI, A. Organizações complexas: um estudo das organizações em face dos problemas sociais. São Paulo: Atlas, 1967.
- FEIJÓ, M. C. As políticas culturais da globalização. In: BRANT, L. (Org). Políticas culturais. Barueri, SP: Manole, 2003.
- FONSECA, A. Políticas culturais em debate: Revista Cultura e Mercado. Disponível em: <<http://www.culturaemercado.com.br>>. Acesso em: 20 set. 2006.
- GAMEIRO, R.; MENEZES, M. F.; CARVALHO, C. A. Maracatu pernambucano: resistência e adaptação na era da cultura mundializada. In: CARVALHO, A.,VIEIRA, M. M. F. (Org). Organizações, cultura e desenvolvimento local: agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional. Recife: EDUFEPE, 2003.
- GEERTZ, C. A interpretação das culturas. Rio de Janeiro: LTC, 1989.
- GONÇALVES, J. C DE S.; MAGALHÃES FILHO, P. A. de O.; ALCÂNTARA, B. C. S. DE. Do ócio ao negócio: a expansão lógica de mercado no futebol de Pernambuco. In: IX COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE O PODER LOCAL. GESTÃO XXI, GESTÃO SOCIAL E GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO. Caderno de Resumos, Salvador-Bahia, jun. 2003.
- GOULART, S.; MENEZES, M.F.; GONÇALVES, J.C DE S. Composição e características do campo organizacional dos museus e teatros da região metropolitana do Recife. In: CARVALHO, C. A., VIEIRA, M. M. F. (Org.). Organizações, cultura e desenvolvimento local: agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional. Recife: EDUFEPE, 2003.
- HASENFELD, Y. Organizaciones al servicio del hombre. México: Prentice Hall, 1983.
- HUDSON, M. Administrando organizações do terceiro setor. São Paulo: Makron Books, 1999.
- JAMESON, F. Pós-modernismo: a lógica cultural do capitalismo tardio. São Paulo: Ática, 1997.

LISBOA, S. M. Razão e paixão dos mercados: um estudo sobre a utilização do marketing cultural pelo empresariado. Belo Horizonte: C/arte, 1999.

LEÃO Jr., F. P. de S. Museus na região metropolitana do Recife: das heranças do passado à construção do futuro. *In*: CARVALHO, C. A., VIEIRA, M. M. F. (Org.). Organizações, cultura e desenvolvimento local: agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional. Recife: EDUFEPE, 2003.

MADEIRO, *In*: Organizações, cultura e desenvolvimento local: agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional. CARVALHO, C. A., VIEIRA, M. M. F. (Org.). Recife: EDUFEPE, 2003.

MARINHO, M. S. C. A questão dos objetivos nas organizações. Revista de administração de empresas, Rio de Janeiro, v. 30, n. 2, p. 5-22, abr./jun., 1990.

MONTAÑO, C. Terceiro setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

MONTE, T. C. Parcerias entre ONGs e empresas: uma relação de poder camuflada. *In*: Organizações, cultura e desenvolvimento local: agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional. CARVALHO, C. A., VIEIRA, M. M. F. (Org.). Recife: EDUFEPE, 2003.

NUSSBAUMER, G. M. O mercado de cultura em tempos (pós) modernos. Santa Maria: Ed. da UFSM, 2000.

OLIVEIRA, R. P. 2007. Políticas culturais e o campo museal em Santa Catarina. 1987-2006. 168 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Pós-graduação em Administração, UFSC, Florianópolis, 2007.

ORTIZ, R. Cultura brasileira e identidade nacional. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1986.

PERROW, C. Análise organizacional: um enfoque sociológico. São Paulo: Atlas, 1972.

\_\_\_\_\_. The analysis of goals in complex organizations. *In*: HASENFELD, Y.; ENGLISH, R. A. Human service organizations. Ann Arbor: The University of Michigan Press, 1978.

REIS, A.C.F. Marketing cultural e financiamento da cultura: teoria e prática em um estudo internacional comparado. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

ROBBINS, S. P. O processo administrativo: integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1981.

ROSSI JÚNIOR, L. R. A gestão para resultados como ferramenta administrativa nas organizações do terceiro setor. Revista Integração, n. 2, maio, 2001. Disponível em: <<http://integracao.fgvsp.br>>. Acesso em: 24 mar. 2004.

SANTOS, R. DA C. Reflexões sobre as organizações da sociedade civil. Revista Integração, n. 9, dez., 1999. Disponível em: <<http://integracao.fgvsp.br>>. Acesso em: 24 mar. 2004.

SARAVIA, E. Política e estrutura institucional do setor cultural na Argentina, Bolívia, Chile, Paraguai e Uruguai. *In*: MOISÉS, J. A. *et al.* Cultura e democracia. Rio de Janeiro: Ed. Fundo Nacional de Cultura, 2001. p. 57-108.

SCOTT, R. Institutions and organizations. London: SAGE, 1995.

SILVA, G. M.; SILVA, S. G. Relação entre fontes de financiamento e nível de burocratização nas ONGs de Alagoas. *In*: Encontro de Estudos Organizacionais, 2, 2002, Recife. Anais... Recife: ENEO, 2002. 1CD.

SOLÉ, A. Créateurs de mondes – nos possibles, nos impossibles. Paris: Éditions du Rocher, 2000. 314 p.

THOMPSON, J. B. Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995



VIEIRA, M. M. F; CARVALHO, C. A. Campos organizacionais: de *wallpaper* à construção histórica do contexto de organizações culturais em Porto Alegre e em Recife. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2003. CD ROM.

WU, Chin-Tao. Privatização da cultura: a intervenção corporativa na arte desde os anos 1980. São Paulo: Boitempo, 2006.

Cadernos EBAPE.BR

