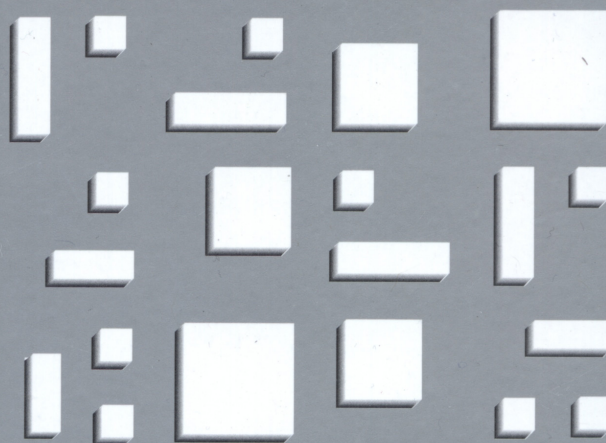


**Organizações, Cultura e Desenvolvimento Local:
a Agenda de Pesquisa do Observatório
da Realidade Organizacional**



ORGANIZADORES

**Cristina Amélia Carvalho
Marcelo Milano Falcão Vieira**

Editora
Universitária



UFPE

O Observatório da Realidade Organizacional é um grupo de pesquisa do CNPq cujo principal objetivo é o desenvolvimento de investigações científicas que, do ponto de vista teórico, sejam inovadoras e, do ponto de vista prático, contribuam para o desenvolvimento local. O Observatório age igualmente no sentido de criar e fortalecer vínculos com pesquisadores e núcleos de pesquisa de outras Instituições no Brasil e no exterior na busca do aprofundamento da produção científica criativa e plural. O Observatório da Realidade Organizacional está ligado ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPAD) da UFPE. As investigações desenvolvidas no Observatório giram em torno de algumas temáticas que dão corpo e identidade ao conjunto da produção científica do grupo tais como: as instituições, o poder e o pós-modernismo. O Observatório prioriza o estudo das instituições públicas e privadas interventoras no desenvolvimento local, o terceiro setor, as organizações locais e o campo da cultura.

Cristina Amélia Pereira de Carvalho é Doutora em Administração pela Universidade de Córdoba, Espanha, professora adjunta do Departamento de Ciências Administrativas e do Programa de Pós-Graduação em Administração da



Universidade Federal de Pernambuco de qual é vice-coordenadora, pesquisadora do CNPq, coordenadora da área de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade da ANPAD, editora Chefe da GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional e coordenadora do Observatório da Realidade Organizacional.



Marcelo Milano Falcão Vieira é Ph.D. em Administração pela Universidade de Edimburgo, Escócia, professor adjunto do Departamento de Ciências Administrativas e do Programa de Pós-Graduação em Administração da

Universidade Federal de Pernambuco e da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, pesquisador do CNPq, coordenador do grupo editorial da EBAPE/FGV, coordenador do Observatório da Realidade Organizacional.

ORGANIZAÇÕES, CULTURA E DESENVOLVIMENTO LOCAL

**A AGENDA DE PESQUISA DO OBSERVATÓRIO
DA REALIDADE ORGANIZACIONAL**

Cristina Amélia Carvalho
Marcelo Milano Falcão Vieira
(Organizadores)

ORGANIZAÇÕES, CULTURA E DESENVOLVIMENTO LOCAL

**A AGENDA DE PESQUISA DO OBSERVATÓRIO
DA REALIDADE ORGANIZACIONAL**

COLABORADORES:

Maria Ceci Misoczky
José Ricardo Costa de Mendonça
Rosimeri Carvalho
Eloise Helena Livramento Dellagnelo
Sueli Goulart
Michelle Ferreira de Menezes
Julio Cesar Gonçalves
Fernando Pontual de Souza Leão Jr.
Flávia Lopes Pacheco
Gustavo Madeiro
Rodrigo Gameiro
Rodrigo Jófil
Thiago Ferreira Dias
Bruno César Alcântara
Távia Correia Monte
Luciana Araújo de Holanda
Elisabete de Abreu e Lima Moreira

Editora
Universitária  UFPE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

Reitor: Prof. Geraldo José Marques Pereira

Vice-Reitor: Prof. Yony Sampaio

Diretor da Editora: Prof^a Ana Maria de França Bezerra

COMISSÃO EDITORIAL

Presidente: Prof^a Célia Maria Médicis Maranhão Campos

Titulares – Professores: Ana Maria de França Bezerra, Aurélio Agostinho Boaviagem, Benício de Barros Neto, Carlos Teixeira Brandt, Dilosa Carvalho de Alencar Barbosa, Gilda Lisboa Guimarães, José Dias dos Santos, Nelly Medeiros de Carvalho, Roberto Gomes Ferreira, Gabriela Martin, Valderez Pinto Ferreira.

Suplentes – Professores: Ana Cristina Brito Arcoverde, André Vicente Pires Rosa, Carlos Alberto Cunha Miranda, Edir Carneiro Leão, Gilda Maria Whitaker Verri, Josélia Pacheco de Santana, Leonor Costa Maia, Nour-Din El Hammouti, Pedro Lincoln Matos.

Capa: desenho a partir do painel de Athos Bulcão do Teatro Nacional Claudio Santoro de Brasília (relevo em concreto 1996).

Diagramação: Gilberto José

Revisão: Claudia Ajuz

O68 Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional / organizadores: Cristina Amélia Carvalho, Marcelo Milano Falcão Vieira. – Recife: EDUFEPE, 2003.

366p.: il.

1. Organizações – Administração. 2. Desenvolvimento local. 3. Organizações – Área cultural. I. Carvalho, Cristina Amélia. II. Vieira, Marcelo Milano Falcão. III. Observatório da Realidade Organizacional.

CDU: 65.01:316.42 (1-2)

*Por ter despertado em nós o prazer pela
pesquisa social, o ensino e o debate
acadêmico, e pela amizade que se
consolidou ao longo dos anos, dedicamos
este livro a Clóvis L. Machado-da-Silva*

Sumário

PREFÁCIO	13
-----------------------	-----------

APRESENTAÇÃO	17
<i>Cristina Amélia Carvalho e Marcelo Milano Falcão Vieira</i>	

PARTE I. REFLEXÕES TEÓRICAS

ABORDAGEM INSTITUCIONAL, PODER E DERIVAÇÕES.....	21
---	-----------

1. Contribuições da perspectiva institucional para a análise das organizações: possibilidades teóricas, empíricas e de aplicação...	23
<i>Cristina Amélia Carvalho e Marcelo Milano Falcão Vieira</i>	

A perspectiva institucional nas ciências sociais.....	25
As três orientações da abordagem institucional.....	25
A teoria institucional no estudo das organizações.....	27
As organizações formais e seus ambientes institucionais.....	28
Diferentes enfoques na teoria institucional.....	30
Valores e mitos institucionalizados.....	32
O isomorfismo como mecanismo institucionalizador.....	33
A legitimidade como elemento fundamental do modelo.....	35
Investigações empíricas sob a perspectiva institucional.....	36
Considerações sobre a aplicação da perspectiva institucional na análise organizacional.....	39

2. Instituições e poder: explorando a possibilidade de transferências conceituais.....	41
<i>Marcelo Milano Falcão Vieira e Maria Ceci Misoczky</i>	
As bases do institucionalismo nos estudos organizacionais.....	42
Concepções de poder.....	47
Poder sem conflito.....	48
Poder como conflito.....	53
Sobre instituições, poder e incomensurabilidade paradigmática.....	58
 3. O estudo do gerenciamento de impressões nas organizações: uma visão geral do tema e considerações sobre a pesquisa e a produção no Brasil.....	 61
<i>José Ricardo Costa de Mendonça</i>	
Uma primeira impressão.....	61
O gerenciamento de impressões: uma breve visão histórica.....	63
Conceito de gerenciamento de impressões.....	64
Dimensões do gerenciamento de impressões.....	66
Como as pessoas tentam construir e proteger as impressões.....	69
As estratégias de gerenciamento de impressões.....	69
As táticas de gerenciamento de impressões.....	72
Áreas de pesquisa do gerenciamento de impressões nas organizações....	77
O estudo do gerenciamento de impressões como influência social..	80
Metodologias de pesquisa do gerenciamento de impressões.....	83
A pesquisa e a discussão do gerenciamento de impressões no Brasil.....	85
Impressões finais.....	90
 4. Novas formas organizacionais, controle e cultura.....	 93
<i>Rosimeri Carvalho e Eloise Helena Livramento Dellagnelo</i>	
Novas formas organizacionais - um desafio para sua caracterização.....	95
Discutindo o controle nas novas formas organizacionais.....	103
 5. Desenvolvimento, poder local e estrutura simbólico-normativa das universidades.....	 109
<i>Sueli Goulart e Marcelo Milano Falcão Vieira</i>	

Desenvolvimento e poder local.....	111
Universidades como instituições sociais.....	114
Estrutura simbólico-normativa e contexto de referência.....	116
Contexto de referência, universidades e interorganizações.....	118

PARTE II. INVESTIGAÇÕES EMPÍRICAS

O MUNDO DA CULTURA E SUAS ORGANIZAÇÕES.....	123
--	------------

6. Composição e características do campo organizacional dos museus e teatros da Região Metropolitana do Recife.....	125
<i>Sueli Goulart, Michelle Ferreira de Menezes e Julio Cesar Gonçalves</i>	

O setor cultural de Pernambuco.....	128
Museus e teatros da Região Metropolitana da cidade de Recife.....	130
Interpretação institucional dos museus e teatros.....	135

7. Museus na Região Metropolitana do Recife: das heranças do passado à construção do futuro.....	139
<i>Fernando Pontual de Souza Leão Jr.</i>	

Modelo para análise do campo cultural.....	144
Interações no campo organizacional.....	146
Perspectivas futuras.....	153

8. Cenário, Palco e Platéia: análise dos teatros da Região Metropolitana do Recife.....	159
<i>Flávia Lopes Pacheco e Marcelo Milano Falcão Vieira</i>	

O ambiente institucional dos teatros da Região Metropolitana do Recife.....	160
O Teatro da Universidade Federal de Pernambuco.....	164
O Teatro Armazém.....	166
O Teatro Barreto Junior.....	168

O Teatro Apolo-Hermilo.....	170
O Teatro Guararapes.....	173
O Teatro Valdemar de Oliveira.....	175
O grau de estruturação do campo dos teatros.....	177

9. Da origem pagã às micaretas: a mercantilização do carnaval..... 181
Gustavo Madeiro e Cristina Amélia Carvalho

Poder e sociedade.....	182
As visões pluralistas do poder.....	183
O poder disciplinar.....	184
O poder simbólico.....	184
As posições.....	185
As disposições.....	187
As tomadas de posição.....	188
O carnaval.....	189
A razão e o mercado.....	190
A cultura de massas.....	192
Carnaval brasileiro e as organizações.....	184
Carnaval: produto e negócio.....	196
Discussão.....	198

10. Maracatu pernambucano: resistência e adaptação na era da cultura mundializada..... 201
Rodrigo Gameiro, Michelle Ferreira de Menezes e Cristina Amélia Carvalho

Maracatu: origem e tradição.....	203
Maracatu: atualidade e modernização.....	204
O Maracatu Elefante.....	206
O Maracatu Leão Coroado.....	207
O Maracatu Nação Pernambuco.....	208
Processos de resistência e adaptação nos grupos de maracatu.....	210

11. Paixão de Cristo em Fazenda Nova: de referências locais a referências globais..... 215
Rodrigo Jófili, Thiago Ferreira Dias e Cristina Amélia Carvalho

A relação entre organizações e seus ambientes.....	217
--	-----

A abordagem institucional das organizações.....	220
O contexto de referência.....	222
Procedimentos metodológicos.....	225
Evolução da representação da Paixão de Cristo em Fazenda Nova.....	226
Inferências e hipóteses.....	231

DESENVOLVIMENTO E ORGANIZAÇÕES LOCAIS..... 235

12. O lúdico, o profissional e o negócio no futebol..... 237 *Cristina Amélia Carvalho, Julio Cesar Gonçalves e Bruno César Alcântara*

Da racionalidade substantiva à racionalidade instrumental.....	238
O contexto do futebol lúdico.....	240
O contexto do futebol profissional.....	245
O contexto do futebol negócio.....	250
Da pelada ao mega espetáculo: a perda da dimensão substantiva.....	254

13. Parcerias entre ONGs e empresas: uma relação de poder camuflada..... 257 *Távia Correia Monte*

O terceiro setor.....	258
As organizações não governamentais.....	260
Estratégias e alianças.....	262
Parcerias entre as empresas privadas e as ONGs.....	264
O poder nas relações de parceria.....	266
Recursos de poder e parcerias.....	269
Controle e as organizações.....	273
Transformações nas parcerias.....	275

14. Sobre a falácia da relação direta entre turismo e desenvolvimento local..... 277 *Luciana Araújo de Holanda e Marcelo Milano Falcão Vieira*

Desenvolvimento e poder local.....	279
O turismo como vetor de desenvolvimento local: em direção a uma relação falaciosa.....	281
Caso ilustrativo: o campo organizacional do turismo no Recife.....	285
Turismo e desenvolvimento local.....	289
 15. Contexto de referência em transformação: as bibliotecas universitárias sob o signo da sociedade da informação.....	 291
<i>Cristina Amélia Carvalho e Sueli Goulart</i>	
 A sociedade da informação.....	 294
A sociedade da informação e as unidades de informação.....	296
A transformação dos contextos institucionais de referência na sociedade da informação.....	300
O sistema de bibliotecas da Universidade Federal de Alagoas e seu contexto de referência.....	303
Contexto institucional, grupos de interesse e mudança.....	306
 16. Efetividade, cidadania e desenvolvimento local: um estudo no Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco.....	 309
<i>Marcelo Milano Falcão Vieira e Elizabete de Abreu e Lima Moreira</i>	
 O conceito de efetividade.....	 312
Efetividade formal.....	316
Efetividade desejada.....	319
Lacunas entre efetividade formal e desejada.....	322
 Referências.....	 333

PREFÁCIO

Ao terem podido discernir, analisar e aplicar a história do desenvolvimento da vida à história da formação, desenvolvimento, transformação e transmutação das organizações, Cristina Amélia Carvalho, Marcelo Milano Falcão Vieira e a forte equipe de pesquisadores nominados neste volume, conseguiram produzir mais do que uma excelente obra.

O trabalho, dividido em duas partes, é uma ampla e bem estruturada abordagem da Teoria Institucional e do Poder para a Análise das Organizações. Tanto as possibilidades de embasamento que nos oferecem, quanto as de aplicações que nos convidam a realizar, particularmente nas organizações culturais, constituem uma fonte permanente de motivações.

Na verdade, qualquer ramo do conhecimento humano tem, aqui, armazenada, uma gama tão bem distribuída de informações que, sem maiores dificuldades, será capaz de aplicá-las em suas áreas específicas. Com naturalidade, conceitos ligados a “interações simbióticas”, como os de parcerias e alianças, vão interagir com outros, como os de competição, poder e dependência, que caracterizam as lutas pelo domínio de espaços sempre maiores para tornarem mais fortes os poderes de uns sobre os outros. Outros conceitos, como os de hierarquia, liderança e autoridade, facilitam a identificação do papel do indivíduo no grupo ao qual pertence. Finalmente, todos eles nos convidam a analisar, com especial atenção, o conceito de legitimidade. Reflexões mais apuradas sobre todos esses conceitos, além da concepção das formas através das quais eles podem ser concretizados e vivenciados, abrem caminhos imprevisíveis para a percepção da diversidade de forças capazes de interagir e de levarem ao desenvolvimento ou à involução das organizações, incluídas as organizações da vida. Por exemplo: é legítimo que as emissoras de televisão nos atinjam com a força de “meios de massa” mas que nós, apenas espectadores individualizados, não tenhamos a menor possibilidade de “reagir como massa”, isolados que somos por esses mesmos “meios”? Tais reflexões, facilitam a compreensão das pressões dos ambientes sociais sobre as organizações, as pressões dessas sobre os grupos e as desses sobre os indivíduos que os compõem. Mostram, também, a evidência das possibilidades maiores ou menores de contrapressões dos indivíduos sobre o grupo, as dos grupos sobre as organizações e as dessas sobre os ambientes nos quais estão inseridas. Finalmente, ao considerarmos o complexo uso dos processos mentais inconscientes, somados aos limites da capacidade computacional da mente humana, vislumbramos que, certamente, sempre ocorrerão fatores como os da incerteza. Elementos de incerteza apontam para dificuldades de compreensão, de interpretação e de execução de procedimentos que podem ter reflexos consideráveis nas estruturas organizacionais de todos os tipos, inclusive nas que dão estrutura à vida.

Tudo isto nos faz refletir, com seriedade e apreensão, sobre o quanto de pureza ou de impureza as pequenas gotas de conhecimento, que somos cada um de nós, podem estar levando aos oceanos do saber, que tão mal conhecemos. Isto gera séria inquietação. Sobretudo quando nós nos percebemos a serviço de uma industrialização sempre mais globalizante e, em conseqüência, com maior poder de poluir mentes, espíritos e ambientes, destruindo o conhecimento individual e inviabilizando-o como fonte do saber coletivo.

De fato, a globalização, como hoje se apresenta, adota o mesmo modelo imposto pelos romanos aos povos da antiguidade. Sua principal característica foi a da farta distribuição de pequenos Herodes que exerciam poderes ilegítimos, camuflados sob mantos de aparente legitimidade. Discutível? É provável que sim. No entanto, não é lógico supor que um exército de pouco mais de duzentos mil e quinhentos homens, pudesse impor a “pax romana” à maioria esmagadora dos povos do ocidente e, mais ainda, a alguns do oriente, sem que a “estratégia Herodes” houvesse sido posta em prática. Este é o modelo que, hoje, nos vem sendo imposto. O mais grave no modelo atual (desconsiderando seu alto poder de destruição física e psicológica da vida) é o seu poder de degradação da humanidade e o de destruição da percepção daquilo que é ou não é legítimo. É atemorizante o poder que detêm, de nos transformar em máquinas inferiores pela competição que nos obriga a mantermos com a tecnologia, através do estímulo ao uso de velocidades sempre maiores e portadoras de informações sempre menos capazes de serem decodificadas na velocidade exigida. Este acúmulo de informações, não digeríveis, aliadas ao fato de que quanto maior for essa velocidade, mais o tempo nos faltará, gera um ritmo de vida inumano. Nós não mais conseguimos nos conduzir com clareza, através de tempos desumanizados e desumanizantes. Um ritmo que nos permitisse absorver e compartilhar melhor os conhecimentos que a vida põe a nosso alcance, talvez nos fizesse distinguir que saber, sabedoria e mesmo conhecimento, não são tecnologias de ponta aplicadas à produção em massa e à deterioração do Ser. Seria, então, possível compreendermos que o saber e a sabedoria constroem sem destruir, trazendo novo alento ao espírito do homem.

Ao concluir, gostaria de deixar transparecer, se não a minha discordância, pelo menos o fato de não estar seguro da existência de capacidades e conhecimentos que nos permitam penetrar no pensamento dos autores/criadores, validando uma verdadeira análise interpretativa daquilo que nos oferecem em suas obras. Isto é verdadeiro tanto para as obras de natureza temporal, como a música, o cinema, o teatro, etc. quanto para as de natureza espacial, como a pintura, a arquitetura, a escultura e as produções correlatas. As ações subjetivas dos criadores, não podem deixar de conter elementos seus, simbólicos por excelência, que possivelmente nem mesmo

eles os decifrem. Estou seguro de que apenas os exteriorizam. Essas ações se manifestam como “insights” que movem cérebros poderosos a conceberem o até então inconcebível, envelhecendo, instantaneamente, conhecimentos até então aceitos sem contestações. Essa potência do inconsciente reforça nossos escrúpulos que, talvez, nem tenham uma compreensibilidade adequada.

Como músico, produtor de televisão, professor e, por isto, pesquisador sistemático (embora nem sempre louvando a sistematizada metodologia científica) sei que não posso transformar-me em um intérprete realmente fiel às obras de outros criadores. Admito, mesmo, que, com frequência, não é cômodo sermos fiéis a nós mesmos. Interpretar é um trabalho difícil. A quantidade de variáveis é por demais vasta. Além disto, interpretar é introduzir nossa percepção na percepção alheia. Mesmo quando somos os criadores, muitas vezes interpretar é introduzir nossa própria percepção na percepção de momentos e condições que não mais se repetirão. Para quem interpreta, não importa apenas ou, talvez, nem tenha grande importância o que os autores produziram. Importa, isto sim, e muito, o que eles produziram em nós. Este é o mistério da vida que Cristina, Marcelo e equipe souberam trazer para o seio do estudo das organizações. Pelo menos foi isto o que eles produziram em mim e, que, portanto, em mim criaram. Ao sentir bilhões de seres humanos, com suas limitadas capacidades de armazenamento de informações, tentando comunicar-se com outros bilhões que, provavelmente, têm armazenadas informações bastante diferentes dos primeiros, ocorreu-me que Einstein e um iletrado do interior de Pernambuco são como duas gotas de água, ambas integrantes do infinito oceano do saber. Constatar isto passou a significar, para mim, que as diferenças quantitativas e qualitativas do conhecimento de ambos é tendente a zero, face à amplidão do desconhecido com que nos defrontamos. Deduzi, então, que se forem retiradas todas as pequenas partículas de conhecimento, aparentemente inúteis, sendo mantidas apenas as pequenas partículas úteis, do tipo “einsteiniano”, nada mais restaria no oceano de conhecimentos inacessivelmente desejados. É provável, portanto, que “o todo” apenas se mantenha em equilíbrio quando todas as suas partes interajam e guardem idêntica importância para a geração de estruturas compatíveis com a complexidade das organizações às quais se integram.

Edson Magalhães Bandeira de Mello
Paris, julho de 2003

APRESENTAÇÃO

Florianópolis, 1990. Foi nesta ilha deslumbrante do sul do Brasil que nos conhecemos quando fomos fazer mestrado, Marcelo em 1988 e eu dois anos depois. Aluguei um apartamento no bairro da Agrônômica, bem perto do campus da universidade e, coincidência, ele foi morar no apartamento de frente para o meu. Estranhava aquele indivíduo lendo todos os dias até altas horas da madrugada. Soube depois, que o mesmo o intrigava em mim. Depois das crianças irem para a cama vinham as longas horas de estudo madrugadas adentro. Descobrimos, passadas umas semanas, que éramos colegas no Curso de Pós-Graduação em Administração, ainda que ele estivesse naquele momento já como pesquisador do Núcleo de Análise, Planejamento e Pesquisa em Organizações. Este, coordenado pelo professor Clóvis Machado-da-Silva a quem este livro é dedicado, foi a primeira experiência e vivência com um núcleo de pesquisa que tivemos, ambos, embora de formas diferentes.

Foi nas intermináveis conversas e debates que travamos que começou a nascer a convicção de que, neste país, fazer pesquisa não poderia ser uma atividade para os devaneios intelectuais de cada um. Tanto para fazer no Brasil, tantas coisas para melhorar e, no entanto, olhávamos em volta as teses e dissertações que não se somavam umas às outras, cada uma fruto das vontades individuais de seus autores.

Edimburgo e Córdoba, 1995. Fazíamos doutorado um, na fria e chuvosa Escócia o outro, na quente e ensolarada Espanha. As trocas de opiniões, as discussões sobre as teorias e os métodos e as angústias pelas dúvidas que nunca cessavam ocupavam horas de conversa ao telefone, mas sempre lhes sucediam, para que os dias seguintes fossem cheios de esperança, os sonhos para o futuro, na volta para o Brasil. Entre eles tinha lugar de destaque a possibilidade de criarmos uma estrutura de pesquisa, ancorada num guarda chuva temático, que seria capaz de ser pólo de atração de estudantes e pesquisadores interessados nos eixos de pesquisa objeto de estudo do coletivo.

Recife, 1995. Terminei meu doutorado em Edimburgo e as oportunidades da vida me levaram para a Universidade Federal de Pernambuco. Conhecia pouco o nordeste do Brasil e esta foi uma época de grande aprendizagem. Foi um período de readaptação ao Brasil, mais precisamente a uma vida de professor envolvido em inúmeras atividades. Havia que devolver ao meu país o que ele havia investido em mim tendo me envolvido a tempo completo na formação de jovens pesquisadores, na produção acadêmica e tudo para o qual era solicitado. Cristina continuava na

Espanha concluindo o doutorado e em breve voltaria para Maceió, apenas a 250 km de Recife; poderíamos alinhar nossos sonhos. Mas as saudades da terra natal me levaram dois anos e meio depois para Porto Alegre, para a Escola de Administração da UFRGS. Outra intensa experiência me esperava, profícua como todas são. Mas Porto Alegre não era o que havia sonhado ou eu não era tão gaúcho como pensava ser.

Maceió, 1997. Voltei do doutorado para a minha universidade, radiante por poder pôr em prática tudo o que havia sonhado, tudo o que havia aprendido. Mas os sonhos nem sempre se materializam e, por vezes, assumem as estranhas feições de um quase-pesadelo. Na Universidade Federal de Alagoas não pude dar asas à energia e ao entusiasmo que trazia após quatro anos intensos de estudo. O espaço para trabalhar era quase nulo, as condições precárias e as perspectivas pouco animadoras. Após três fatigantes anos de várias tentativas vou para Recife, para a Universidade Federal de Pernambuco. Marcelo, nessa época, havia retornado de Porto Alegre, um pouco menos gaúcho do que antes. Tem início então uma nova fase na minha vida acadêmica e profissional, novamente repleta de vontade de concretizar sonhos de trabalho criativo.

Recife, 2000. Damos vida ao Observatório da Realidade Organizacional. Assim, com este nome, escolhido entre tantos, criamos uma pequena estrutura de pesquisa, no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPE, fisicamente localizada em uma sala do Departamento de Ciências Administrativas da mesma universidade. Nossa primeira iniciativa foi definir com clareza os eixos temáticos e os *loci* de aplicação empírica sobre os quais iria se debruçar o trabalho de todos os envolvidos nesse processo de construção coletiva. A definição não foi difícil; afinal, havia já dez anos que este era um tema presente em nossas conversas. Assim, o Observatório tem como temáticas e abordagens de pesquisa as instituições, o poder e o pós-modernismo e, as instituições públicas e privadas, o terceiro setor, as organizações locais e o campo da cultura como seus campos privilegiados de investigação.

Não tardou para que alunos de doutorado, mestrado e graduação fossem atraídos pelo trabalho que, então já se tornava visível, seja nos seminários promovidos no curso de graduação em Administração, por intermédio das aulas ministradas no curso de pós-graduação ou em palestras oferecidas fora dos muros da academia. O Observatório cresceu desde então e hoje reúne à sua volta numerosos alunos em diversos níveis de formação e ocupa duas salas contíguas no Departamento de Ciências Administrativas da UFPE.

Um encontro foi muito importante, ainda que de forma involuntária, para o auxílio na definição do modelo de organização do núcleo. Ocorreu em 1998 em Maceió, quando ainda morava lá, num copioso almoço com o

professor Ignacy Sachs, diretor do Centre de Recherches sur le Brésil Contemporain e da Maison des Sciences de l'Homme, em Paris. Sachs havia trabalhado, quando ainda vivia em sua Polônia natal que o haveria de expulsar por suas origens judaicas, com o grande economista Michal Kalecki no Ministério do Planejamento em Varsóvia. Foi lá que montaram uma estrutura de investigação responsável por importantes trabalhos no campo do planejamento econômico. Seu modelo de funcionamento parecia estar inspirado numa árvore na qual os galhos não se ligam todos diretamente ao tronco senão que formam um entramado determinado pela sua robustez até chegar ao tronco que suporta o todo. O escalonamento de responsabilidades e atribuições estava claro e o envolvimento e colaboração de todos no trabalho de cada um, também.

Ao aprender com o relato das experiências alheias e pôr em prática estas formas de trabalhar, nosso objetivo era comprovar que a pesquisa num coletivo não se configura na soma dos trabalhos individuais mas numa multiplicação, em termos de quantidade e de qualidade, dos esforços de reflexão e investigação de cada um. Mas, principalmente, que o valor social da pesquisa acadêmica e da formação em nível de pós-graduação assume uma capacidade de intervenção, finalmente, significativa no nosso modo de entender. Os resultados não se fizeram esperar e hoje o Observatório tem, no memorial que expõe em seu site – no qual se poderão encontrar versões anteriores de alguns dos artigos deste livro – um retrospecto de atividades que demonstram o acerto do trabalho proposto. Hoje, tomamos o relevo naquilo que, antes de nós, nossos professores haviam sonhado fazer, infelizmente num tempo em que as condições ainda não haviam sido criadas.

Neste ponto é importante resgatar o papel do CNPq como fomentador da pesquisa no Brasil, incentivador e financiador da formação e fortalecimento de grupos de pesquisa. A esta entidade devemos muito do apoio ao nosso trabalho, assim como a programas como o Projeto Enxoval para a instalação de doutores na UFPE, que permitiu a adequação dos espaços de trabalho do Observatório em ambientes agradáveis e funcionais à atividade concomitante de várias pessoas.

Rio de Janeiro, 2002. Novamente as veredas da vida me levaram a uma nova mudança, desta vez para a Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. Agora divido meu tempo e minhas atividades profissionais entre o Rio e Recife, na Universidade Federal de Pernambuco à qual me ligam laços fortes, em parte gerados pelo fruto que lá foi criado: o Observatório. Cristina assumiu a coordenação da “matriz” em Recife mas, minha atual residência na cidade maravilhosa era a alavanca que faltava para que o Núcleo iniciasse relações interinstitucionais.

Como o leitor já sabe, o Observatório nasceu na UFPE mas a construção de conhecimento científico não tem fronteiras e, assim, o Observatório foi conquistando importantes pesquisadores, tais como Rosimeri Carvalho e Eloise Dellagnelo em Florianópolis e Maria Ceci Misoczky em Porto Alegre. Aqui em Recife, um jovem professor, Ricardo Mendonça, também se juntou ao núcleo.

Mas nem tudo é sucesso e algo falta em nosso trabalho. Esta conclusão a que nós dois chegamos conduziu a iniciativa da publicação deste livro: devemos ser capazes, como intelectuais acadêmicos que somos, de traduzir para o mundo não acadêmico, composto das organizações e dos homens e mulheres que estudamos em nossas pesquisas, os resultados que obtivemos, as conclusões a que chegamos, as críticas que formulamos e as sugestões que propusemos. Não é fácil despirmo-nos do jargão acadêmico, evitar tornar complicado aquilo que pode ser dito de forma simples; afinal esta é nossa formação, mas este livro é nosso primeiro esforço nesta direção e esperamos ser capazes de mostrar à sociedade que a universidade não é uma torre de marfim, senão que um lugar onde se respira vida tentando compreendê-la e torná-la melhor.

A construção deste livro é obra de todo o Observatório e a todos os seus integrantes desejamos registrar aqui nossos agradecimentos pelo esforço, a dedicação e a seriedade que se impuseram, em particular a Sueli Goulart, pelo apoio na gestão competente e agregadora da estrutura que criamos; aos bolsistas de Iniciação Científica e Apoio Técnico do CNPq que exercem suas atividades no Observatório, especialmente a Michelle Ferreira de Menezes e Rodrigo Gameiro, pelo enorme trabalho que conseguiram levar a bom termo. Outras pessoas nos ajudaram a concretizar esta iniciativa e este foi o caso do professor Edson Bandeira de Mello pelo generoso prefácio; de Marcio Gobbi, Marisa Gobbi Ziade e J. Ricardo Costa de Mendonça pelo design da capa com que nos brindaram e de Daniel Dobbin, pela arte nas fotos dos organizadores. Por fim agradecemos ao PROPAD/DCA-UFPE e à EBAPE/FGV pelo apoio que nos têm dado, bem como ao CNPq por viabilizar financeiramente este trabalho e, pela flexibilidade e sensibilidade demonstrada por seus técnicos quando nós a solicitamos.

Tenhamos todos um bom proveito desta leitura.

Cristina Amélia Carvalho e Marcelo Milano Falcão Vieira
Recife, julho de 2003

PARTE I. REFLEXÕES TEÓRICAS

ABORDAGEM INSTITUCIONAL, PODER E DERIVAÇÕES

1

CONTRIBUIÇÕES DA PERSPECTIVA INSTITUCIONAL PARA A ANÁLISE DAS ORGANIZAÇÕES: POSSIBILIDADES TEÓRICAS, EMPÍRICAS E DE APLICAÇÃO

Cristina Amélia Carvalho
Marcelo Milano Falcão Vieira

A partir da década de 1950 acrescentam-se aos estudos empíricos realizados no campo das organizações, sob os enfoques estrutural e comportamental, as contribuições da perspectiva institucional.

Philip Selznick, discípulo de Robert Merton, é considerado precursor dessa abordagem ao introduzir as bases de um modelo institucional e interpretar as organizações como uma “expressão estrutural da ação racional” que, ao longo do tempo, são sujeitas às pressões do ambiente social e se transformam em sistemas orgânicos. Esta evolução, que Selznick (1996) designa como “processo de institucionalização”, pode ser sintetizada num aspecto: os valores substituem os fatores técnicos na determinação das tarefas organizativas.

A concepção racionalista, que orientou grande parte das perspectivas da administração, afirma que a ação está subordinada à razão e que, portanto, todas as ações são racionais e dirigidas a lograr objetivos definidos. Ao abordar a questão da complexidade na tomada de decisões, a argumentação racionalista advoga que a tomada de decisão estrutura-se por níveis (num paralelismo com a informática) e que cada nível de decisão é parte de uma deliberação consciente (HODGSON, 1994). No entanto, principalmente, antropólogos e psicólogos propõem que os seres humanos enfrentam o complexo processo de tomar decisões fazendo também uso de processos mentais inconscientes e semiconscientes. Neste assunto constata-se os avanços inicialmente realizados por Herbert Simon que considera, em uma formulação teórica, a existência e o uso dos hábitos inconscientes na ação humana. Contra a racionalidade global dos teóricos racionalistas, Simon (1987) propõe a “racionalidade limitada” que pondera a capacidade computacional limitada da mente humana.

O modelo de comportamento de Simon enfrenta a concepção racionalista da ação, uma questão posta em causa pelos precursores da teoria institucionalista, tanto no domínio da sociologia quanto da economia, nas dimensões epistemológica e metodológica. No entanto, esse modelo mantém que as ações são resultado de um cálculo racional, ou seja, estão subordinadas à razão, ainda que de forma limitada, enquanto o comportamento é governado pela intenção e pela deliberação racional.

Antes de Simon, Chester Barnard propunha a noção de que os sistemas organizacionais compensam as limitações cognitivas dos indivíduos. Essas superações são alcançadas ao especificarem-se os fins, imporem-se as rotinas, escalonarem-se os objetivos intermediários, facilitar-se a tomada de decisão e aumentar-se a possibilidade de, através de uma ação cooperativa, alcançarem-se determinados propósitos (WILLIAMSON, 1990). Assim é que Barnard assinala a existência dos dois tipos de funções no exercício da liderança. De um lado, as funções cognitivas – guiar, dirigir e construir opções – e do outro, os aspectos de motivação e emotivos dos objetivos. Estes aspectos da liderança foram posteriormente aprofundados e aperfeiçoados nos trabalhos de Selznick. Nos anos de 1970, a importância dos sistemas de controle cognitivos foi resgatada para a análise organizacional ao colocar em vigor as proposições institucionais.

A teoria cognitiva emerge como contraponto à concepção racionalista da ação, ao demonstrar que “a mente reage a uma grande quantidade de dados sensoriais que recebe, buscando reduzir a incerteza conceitual e dando à ‘confusão caótica’ de estímulos algum sentido e significado” (HODGSON, 1994, p. 109). Assim, pretende reafirmar que os seres humanos não podem processar todos os dados sensoriais num cálculo racional senão que fazem uso e formam conceitos que, baseados em sua experiência anterior, os ajudam a tomar decisões e agir.

A teoria cognitiva dá lugar, desta forma, aos elementos subjetivos do conhecimento humano e, por essa razão, constitui um antecedente ontológico da teoria institucional. Propõe a impossibilidade da deliberação racional totalmente consciente sobre todos os aspectos do comportamento, em função da grande quantidade de informação e da imensa capacidade computacional que isso exigiria. Os seres humanos adquirem, não obstante, mecanismos para subtrair certas ações em curso da avaliação racional contínua: os hábitos. Sua função principal: ajudar a manipular e rotinizar a complexidade da vida cotidiana.

A questão central, portanto, consiste em discutir até que ponto as inovações trazidas pela abordagem institucional, fundamentalmente as contribuições dos chamados neoinstitucionalistas, podem ser úteis, tanto para a análise como para a ação nas organizações modernas. Para tanto, desenvolve-se uma revisão das bases históricas da teoria e dos textos clássicos que forjaram uma ruptura com o “velho institucionalismo” e deram

lugar a uma abordagem com maior poder explicativo da realidade organizacional, denominada neoinstitucionalismo. Neste artigo são apresentadas as orientações econômica, política e sociológica da teoria institucional; seus diferentes enfoques, o debate sobre as concepções de ambiente técnico e institucional e a questão do isomorfismo. Para finalizar, indicam-se algumas questões críticas da teoria, seu potencial para análise dos fenômenos organizacionais, alguns esforços de pesquisa na área desenvolvidos no Brasil, bem como possibilidades de sua aplicação no âmbito gerencial.

A PERSPECTIVA INSTITUCIONAL NAS CIÊNCIAS SOCIAIS

A Teoria Institucional, apesar do que se poderia chamar de seu “relançamento” na metade dos anos de 1970, estabelece suas origens em algumas formulações teóricas das últimas décadas do século XIX, em meio aos debates, na Alemanha, sobre o método científico. Assim, nas contribuições teóricas ou empíricas da perspectiva institucional podem se identificar as sementes conceituais de precursores institucionalistas, tais como os economistas Thorstein Veblen, John Commons e Westley Mitchel, e sociólogos como Emile Durkheim e Max Weber que aprofundam e solidificam as bases da teoria institucional. As marcas dessas contribuições podem ser vistas nos modernos institucionalistas, em manifestações tais como a ênfase na mudança e na valorização da investigação empírica.

Ancorado em conceitos como a institucionalização, as normas, os mitos e a legitimidade, o enfoque institucional desenvolveu-se, segundo Chanlat (1989), em três orientações distintas: uma econômica, outra política e, uma terceira, sociológica.

As três orientações da abordagem institucional

O principal objetivo da orientação econômica da teoria institucional consiste em pôr em evidência aspectos que não têm um lugar central na teoria econômica do paradigma dominante: as instituições econômicas, tais como as empresas, os mercados e as relações contratuais. Inserir o processo econômico no marco de uma construção social manipulada pelas forças históricas e culturais é uma das características fundamentais desta orientação.

Para este ramo do novo institucionalismo as transações são a principal unidade de análise e são, ademais, responsáveis pela definição dos mercados, das hierarquias e das formas híbridas das organizações. Scott (1995) sugere que a teoria econômica neoinstitucional se interessa pelos sistemas normativos e de governo que se criam para regular e gerir os intercâmbios na economia.

O enfoque adotado por este novo institucionalismo não tem, como afirma Reis (1995, p. 6) “nada que ver com o velho institucionalismo

americano militantemente estribado numa identidade de resistência ao pensamento neoclássico”, como se pode deduzir do que foi anteriormente exposto. Num sentido semelhante Simon (1991) suspeita que a nova economia institucional está a conseguir compatibilizar-se com o paradigma neoclássico e utilizar, para isso, conceitos introduzidos na análise de forma casual e sem nenhum suporte empírico, ainda que ditos instrumentos sejam necessários para sua construção teórica.

A orientação política da perspectiva institucional, em seus trabalhos mais recentes, concentra seu interesse em questões tais como a autonomia relativa das instituições políticas em relação à sociedade, a complexidade dos sistemas políticos existentes e o papel central exercido pela representação e o simbolismo no universo político. Assim, símbolos, rituais, cerimônias, relatos e dramatizações na vida política trazem coerência interpretativa à vida política da sociedade contemporânea (MEYER e ROWAN, 1992; MARCH e OLSEN, 1993), ao mesmo tempo em que cumprem, sob este enfoque, um papel configurador de um mundo potencialmente disforme e permanentemente afetado pela turbulência social e política.

Estes temas são desenvolvidos pela teoria positiva cujo foco de análise são os processos de tomada de decisões políticas e a relação entre estrutura e produtos ou resultados políticos nas instituições políticas domésticas e pela teoria dos regimes que se interessa pelas relações internacionais, em particular pelas formas de cooperação internacional e as instituições que as promovem. Tanto em uma como em outra tendência, a perspectiva institucionalista deixa clara a importância da dimensão cultural através da valorização do campo simbólico na cena política e do desenvolvimento da idéia de uma certa autonomia das instituições políticas.

O terceiro ramo, onde prosperam os enunciados institucionalistas e onde se encontram os fundamentos teóricos do presente trabalho, é a orientação sociológica da perspectiva institucional. Nesta orientação aparece, com importância, a influência de Émile Durkheim com as suas contribuições iniciais sobre o caráter variável das bases da ordem social (SCOTT, 1995).

Weber não utilizou o conceito de instituição como fez Durkheim, mas, em seus estudos sobre o nascimento do capitalismo, aprofundou-o tanto na compreensão da influência das normas culturais, quanto na construção e no caráter histórico das estruturas econômicas e sociais.

No campo sociológico, o novo institucionalismo surgiu com os trabalhos de Meyer (1977), Meyer e Rowan (1992) e de Zucker (1977) apoiados no conceito de instituição desenvolvido por Berger e Luckmann (1991), ao sublinhar o papel das normas culturais e dos elementos do amplo contexto institucional, como as normas profissionais e os organismos do Estado no processo de institucionalização. Além disso, há que se enfatizar que esta nova orientação não é uma mera maquilagem do velho

institucionalismo (POWELL e DIMAGGIO, 1991), uma vez que contém divergências em vários aspectos.

Tanto o velho como o novo institucionalismo reagiram contra os modelos de organização baseados em concepções racionalistas e destacaram as relações entre a organização e seu ambiente, ao mesmo tempo em que valorizaram o papel da cultura na formação das organizaçõesⁱ.

Uma avaliação dos processos e conclusões das investigações realizadas sob a velha e a nova abordagem põe em evidência que Powell e DiMaggio (1991) estão de acordo em que a institucionalização limita a racionalidade organizacional identificando diferentes fontes para essas limitações. Como pontos de divergência provavelmente mais importantes entre as duas proposições deve-se destacar o foco político e a luta de interesses dentro e entre as organizações que vêm ganhando espaço na análise.

A TEORIA INSTITUCIONAL NO ESTUDO DAS ORGANIZAÇÕES

A década de 1970 foi testemunha da crise do paradigma estrutural-funcionalista e da conseqüente pluralidade suscitada nos estudos organizacionais. De fato, o debate multiplica-se e críticas são feitas ao caráter fechado das proposições, à ausência de visão histórica, e à natureza marginal dos aspectos políticos. Este processo, decisivo na revitalização do campo da Teoria das Organizações, permitiu o aparecimento de novas correntes de investigação, onde cada uma dava prioridade a distintos elementos das organizações ou de seus contextos: o poder, a cultura, a estratégia, o contexto ecológico ou as instituições.

A teoria institucional trará notáveis, ainda que inacabadas, contribuições a este tema. Entre elas estão os estudos realizados por institucionalistas como Meyer e Rowan (1992) que apontam a conformidade das estruturas organizacionais aos valores vigentes no ambiente. Como assinala Perrow (1990) a ênfase no ambiente é a principal contribuição da escola institucional. Ao invés das tendências predecessoras mais próximas, a teoria institucional põe no centro de sua interpretação sobre a realidade organizacional a legitimidade e o isomorfismo como fatores vitais para sua sobrevivência.

Segundo Pettigrew (1985) é fundamental compreender o contexto em que se situam as organizações para poder entender suas estruturas e processos. Para o autor, o contexto modela as decisões que são tomadas e, desse modo, facilita a previsibilidade da ação organizacional. Mas as organizações não são elementos sociais coletivos passivos e, por sua vez, modelam o próprio contexto, o que nos leva a traçar um quadro de interação

ⁱ Selznick (1996) realiza uma discussão interessante sobre as questões que aproximam e afastam o “novo” do “velho” institucionalismo.

complexa entre organizações e contextos em permanente movimento dinâmico, longe, portanto, de configurar uma relação determinista e inequívoca.

A perspectiva institucional abandona a concepção de um ambiente formado exclusivamente por recursos humanos, materiais e econômicos para destacar a presença de elementos culturais – valores, símbolos, mitos, sistema de crenças e programas profissionais. A consequência deste novo marco na interpretação organizacional revela-se quando a concorrência por recursos e clientes entre as organizações deixa lugar, na perspectiva institucional, à concorrência para alcançar legitimidade institucional e aceitação do ambiente. Sob esta proposição a atenção da análise centra-se “no papel desempenhado pelo Estado, o sistema legal e as profissões no processo de dar forma à vida organizacional tanto de maneira direta, impondo limites ou criando oportunidades, como de forma indireta, com a promulgação de novos ‘mitos racionais’” (RODRIGUEZ, 1991, p. 208).

Deste modo, o mercado deixa de ser o motor da racionalização e da burocratização quando assume o Estado a dita função. O poder regulador e os *modus operandi* legitimados das profissões são seus principais instrumentos. A cultura é elevada a uma posição determinante na formação da realidade organizacional sob esta perspectiva que atribui a difusão de procedimentos cotidianos às influências interorganizacionais e à conformidade e persistência dos valores culturais, mais do que à função que, inicialmente, lhes havia sido designada.

As organizações formais e seus ambientes institucionais

Ao longo da evolução do estudo das organizações, o que se entende como “ambiente” sofreu profundas e importantes mudanças. Nas proposições analíticas pioneiras acerca das organizações, os ambientes eram percebidos como meras categorias residuais sem nenhuma importância e influência sobre a própria organização, que era o único foco da investigação.

Posteriormente o ambiente transformou-se em tudo o que estava do outro lado da organização. A investigação organizacional começou a focar as relações interorganizativas específicas (SCOTT, 1992). A partir desse momento, o ambiente é considerado um fator cujas influências nas estruturas organizacionais determinam algumas das características das organizações.

Os estudos sobre o ambiente e sobre as relações organização-ambiente desenvolveram perspectivas diferentes e, ao mesmo tempo, divergentes sobre esses temas. Se uns, como Pfeffer e Salancik (1978), defendem que as pressões do ambiente controlam as estruturas e as ações das organizações, outros, como McNeil (1978) e Perrow (1983), argumentam que, ao contrário, são as organizações que controlam o ambiente.

Na pesquisa sobre o ambiente como variável na análise organizacional as contribuições de Hannan e Freeman (1977) supõem a

ampliação do âmbito de alcance de uma organização singular para a diversidade organizacional que representam a população organizacional e os campos interorganizativos.

Não obstante, a contribuição mais importante para este tema é a inclusão de elementos simbólicos na formação dos ambientes organizacionais (SCOTT, 1992). Até estas últimas contribuições, os ambientes eram variáveis formadas por elementos de dimensão fundamentalmente objetiva como os recursos materiais, a tecnologia e o capital. Novos elementos de âmbito cultural e cognitivo apresentam-se agora como poderosos aspectos econômicos, sociais e culturais dos ambientes. A ênfase foi desviada “das facetas técnicas para as facetas institucionais dos ambientes” (SCOTT, 1992, p. 157).

Assim, o ambiente, como variável analítica, evoluiu de um enfoque generalista para um enfoque simbólico, saindo de formulações que o identificavam como ambiente tarefa (THOMPSON, 1980) ou exclusivamente fonte de recursos. Estas concepções não são dicotômicas, mas, incompletas, ao deixar de lado aspectos influentes do ambiente.

A proposta dos institucionalistas é de que, a essa visão de ambiente formado em sua totalidade por fluxos e intercâmbios técnicos, há que acrescentar um sistema de crenças e de normas institucionalizadas que, juntos, reproduzem uma fonte independente de formas organizacionais racionais. Assim, o ambiente institucional representa um enriquecimento do que se compreende como ambiente técnico ampliado ao domínio do simbólico.

O ambiente técnico é, desse modo, definido como domínio no qual “um produto ou serviço é trocado no mercado e as organizações são premiadas pelo controle eficiente e eficaz do processo de trabalho” (SCOTT, 1992, p. 158). Dessa forma, o ambiente técnico exerce controle sobre os produtos gerados pelas organizações.

Por sua vez, o ambiente institucional é caracterizado “pela elaboração de normas e exigências a que as organizações se devem conformar se querem obter apoio e legitimidade do ambiente” (SCOTT, 1992, p. 157). De forma diferente ao controle exercido pelo ambiente técnico, aquele se exerce sobre as estruturas organizacionais e o processo de trabalho ao determinar os procedimentos que devem ser usados, as qualificações de seu pessoal de *staff* e os tipos de habilidades que podem ser empregados. O foco do ambiente institucional situa-se, desta maneira, nos fatores que, indiretamente, dão forma à ação organizacional. Segundo Butler (1991) há diversos âmbitos do ambiente institucional que podem influir nas normas a que se expõem as organizações, como, por exemplo, as instituições religiosas, sociais, econômicas, governamentais, políticas e científicas formulam normas que se podem encontrar na sociedade.

Cada um dos ambientes se adapta a um conceito de organização próprio, seja como sistema de coordenação dos intercâmbios e de controle das atividades de produção, ou como um conjunto de “mitos racionais” que buscam resguardar sua legitimidade. Nos primeiros estudos realizados sob a perspectiva institucional, as definições que tentavam distinguir entre os ambientes técnicos e institucionais eram vagas. Nas investigações posteriores foram utilizados critérios mais específicos para distinguir os dois ambientes. Nos setores técnicos as organizações colocam seus produtos ou serviços no mercado e são premiadas ao exercer um controle eficiente sobre o processo de trabalho. Já nos setores institucionalizados as organizações buscam apoio e legitimação de seu ambiente ao conformar-se com as normas e os requisitos que este gera (SCOTT, 1991).

Desta forma, os ambientes técnicos e institucionais sustentam diferentes racionalidades. Um ambiente técnico ou “racional” é o que permite às organizações serem eficientes, produzir bens ou serviços aceitos pelo mercado e, assim, lograr os seus objetivos. Num ambiente institucional, por sua vez, a ação racional está representada nos procedimentos capazes de proporcionar legitimidade no presente e no futuro organizacional.

Scott (1987) salienta também que, para um melhor entendimento do ambiente institucional, o mesmo deve ser visto no seu nível mais imediato e no nível geral. No nível mais amplo prevalecem entendimentos e normas compartilhados, enquanto que no ambiente institucional mais imediato aparecem aspectos de dependência, poder e políticas. No primeiro nível as variáveis institucionais são globais e afetam as organizações de maneira implícita e difusa. Estes aspectos permitem operacionalizar o estudo do impacto do ambiente institucional sobre grupos de organizações. Esta ampliação do conceito de ambiente institucional também permite observar, segundo Dacin (1997), por que o isomorfismo nem sempre resulta das conexões de uma organização com outras organizações, posição que era assumida pela ecologia populacional (isomorfismo competitivo).

Em resumo, podem ser encontradas forças e pressões exercidas pelos dois modelos de ambiente, em diferentes proporções, em todos os tipos de organizações, o que indica a existência, não de dicotomias, mas de um contínuo onde podem existir todos os tipos de combinações.

Diferentes enfoques na teoria institucional

Ainda que se utilize a expressão “perspectiva institucional” ou “escola institucional” existem muitas diferenças entre os estudiosos que, em número crescente, desenvolvem suas investigações sob os pressupostos institucionais. Como salientado anteriormente, foi desenvolvida uma perspectiva institucional em diferentes ramos das ciências sociais. É na vertente sociológica, entretanto, onde se constata diferenças significativas entre os conceitos de “instituição” e “processo de institucionalização”.

Segundo Scott (1995) a divergência mais freqüente e profunda encontra-se na ênfase atribuída aos elementos institucionais que dividem a perspectiva em três pilares: regulador, normativo e cognitivo.

Os elementos de caráter regulador distinguem-se dos demais por sua ênfase na fixação de normas ou, dito de outro modo, no controle direto dos empregados e nas ações de sanção e de coerção. “Força, temor e oportunismo são ingredientes centrais no pilar regulador, mas temperados pela existência de normas, seja a modo de costumes informais ou de normas formais e leis” (SCOTT, 1995, p. 36).

A versão reguladora da perspectiva institucional está desenhada para uma realidade organizacional mais convencional, mais próxima ao modelo de uma empresa fabril do tipo taylorista. Sob esta versão volta-se à idéia do indivíduo motivado para atender seus próprios interesses numa lógica utilitarista de custo-benefício. Esta constatação afasta, em teoria, a versão reguladora de uma aplicação a organizações como as universidades, os hospitais ou as que não têm fins lucrativos. Para Scott (1995) esta versão da teoria institucional, que dá prioridade a um processo estrito de regulamentação da ação nas organizações, é mais convencional por ser aquela que, com mais moderação, se aproxima de uma visão clássica da teoria das organizações ao defender a idéia de que os atores têm interesses naturais que perseguem racionalmente.

O pilar normativo evidencia os valores e as normas como elementos institucionais nos quais se apóia uma grande parte dos primeiros investigadores institucionalistas como Parsons, Durkheim e Selznick. A proposição normativa tenta desvendar de que modo as opções estruturais assumidas pelas organizações são derivadas da pressão exercida pelas normas e os valores. Para esta versão, os valores representam “concepções do preferível ou desejado junto com a construção de princípios com os quais estruturas e comportamentos existentes podem ser comparados e avaliados” (SCOTT, 1995, p. 37). As normas, por outro lado, “especificam como deveriam ser realizadas as coisas; definem os meios legítimos para perseguir os fins desejados” (SCOTT, 1995, p. 37). Ambos os conceitos transmitem uma idéia de estabilidade para as organizações posto que tanto os valores como as normas, com o transcurso do tempo e em sua utilização cotidiana e repetida, são interiorizados pelos indivíduos transformando-se numa obrigação social.

Uma terceira visão da perspectiva institucional, predominante entre o novo institucionalismo, põe em evidência os elementos cognitivos das instituições. Entre esses elementos estão “as normas que constituem a natureza da realidade e o arcabouço através do qual os significados são construídos” (SCOTT, 1995, p. 40). O pilar cognitivo da teoria institucional propõe que, ademais das condições objetivas, sejam valorizadas também as interpretações subjetivas das ações e que se somem às representações que os

indivíduos fazem dos ambientes configuradores de suas ações. Voltamos deste modo à questão central proposta por Weber com respeito à importância dos símbolos e significados: a dimensão subjetiva da realidade social.

Diferente do paradigma regulador que dá prioridade a normas, leis e sanções, e do normativo que indica a acreditação como mecanismo de funcionamento da organização, a versão cognitiva considera os indivíduos e as organizações como realidades socialmente construídas, com distintas capacidades e meios para a ação, e objetivos que variam de acordo com seu contexto institucional.

Diversas formas culturais (normas e leis, expectativas ou tipificações segundo a interpretação da organização, seja reguladora, normativa ou cognitiva), estruturas sociais (sistemas de poder, sistemas de autoridade ou isomorfismo estrutural, segundo a versão) e atividades rotineiras da vida cotidiana da organização (procedimentos padronizados, conformidade ou execução de programas de ação segundo uma versão reguladora, normativa ou cognitiva) reúnem os elementos institucionais que formam uma organização (SCOTT, 1995).

O enfoque preferencial do chamado novo institucionalismo – desenvolvido, entre outros, por Meyer e Rowan (1992), DiMaggio e Powell (1991) e Scott e Meyer (1994) – sublinha o papel dos processos cognitivos e os sistemas simbólicos cuja importância é confirmada por Scott e Christensen (1995) ao sustentar que o estímulo do ambiente deve ser cognitivamente processado pelos atores – interpretado pelos indivíduos ao empregarem sistemas simbólicos socialmente construídos – antes que possam reagir.

VALORES E MITOS INSTITUCIONALIZADOS

Assumir a perspectiva institucional é dar ênfase aos elementos culturais e sociais no estudo tanto da sociedade, em uma aproximação geral, como das organizações em particular; é também identificar o conjunto de valores fundamentais de um determinado contexto que seja formador das práticas organizacionais. Para Hofstede (1991) os rituaisⁱⁱ, heróisⁱⁱⁱ e símbolos^{iv} representam as práticas visíveis de ditos valores. Neste sentido, a

ii Os rituais constituem atividades coletivas, tecnicamente supérfluas para o alcance dos objetivos, mas que são consideradas culturalmente essenciais. Na opinião de Hofstede (1991) as reuniões de negócios e políticas, organizadas aparentemente por razões racionais, servem freqüentemente em primeiro lugar para propósitos rituais como o de permitir aos líderes afirmarem-se.

iii Os heróis são pessoas vivas ou mortas, reais ou imaginárias, que servem de modelo para o comportamento (HOFSTEDE, 1991).

iv Os símbolos são palavras, gestos, imagens ou objetos que carregam um significado particular que é reconhecido somente pelos que compartilham a mesma cultura.

socialização e integração dos novos membros nas organizações são tão-só uma questão de aprenderem essas práticas.

Para os teóricos da teoria institucional não é o mercado nem o centralismo do Estado que permitem a manutenção na sociedade das organizações, mas os mitos institucionalizados que criam e sustentam as diversas formas organizacionais. A impessoalidade que lhes possibilita indicar os meios adequados para alcançar as propostas técnicas de forma racional e o fato de estar mais além do arbítrio dos indivíduos precisamente por encontrar-se altamente institucionalizados (REED, 1992) são suas principais características. Estes dois aspectos constituem garantias de legitimidade tanto na dinâmica interna das organizações como no contexto exterior, ou seja, na rede de relações interorganizacionais.

Desta forma, a explicação do que acontece nas organizações, suas políticas e suas ações, não se encontra, em seus aspectos fundamentais, na dimensão formal, em seus objetivos declarados e na realização de seus produtos. Para a perspectiva institucional, “os milhares de processos subterrâneos dos grupos informais, os conflitos entre os grupos, as políticas de contratação, dependências de grupos externos e circunscrições, a luta pelo prestígio, os valores comunitários e a estrutura de poder da comunidade local e instituições legais” (PERROW, 1990, p. 53) constituem os fundamentos da compreensão do comportamento das organizações.

Para Meyer e Rowan (1992) as organizações tendem a utilizar linhas de ação já definidas e racionalizadas na sociedade que lhes permitirão encontrar legitimidade para suas atividades e defender sua sobrevivência independentemente de sua eficiência e da demanda de seus produtos. Assim, confirma-se que, mais que o mercado ou os rígidos ditames tecnológicos, prevalecem as diversas orientações do contexto, as regras e os significados institucionalizados nas estruturas.

O isomorfismo como mecanismo institucionalizador

A questão da homogeneidade de estruturas e ações das organizações tem sido tema de crescente interesse para a literatura especializada que, para abordar este problema, utiliza freqüentemente, como uma busca de legitimidade, os princípios institucionais que compreendem a similitude, ou seja, isomorfismo.

As estruturas formais das organizações parecem surgir como reflexos de valores e normas institucionais num processo no qual a pressão do ambiente institucional posiciona-se numa atitude isomórfica em relação às instituições sociais. Diferentemente do isomorfismo do modelo populacional, o enfoque institucional supõe que as organizações são influenciadas por pressões normativas do Estado e de outros organismos reguladores. As organizações buscam então adaptar suas estruturas e procedimentos – serem isomórficas – às expectativas do contexto.

O processo de isomorfismo pode ser desenvolvido através de mecanismos coercitivos, miméticos ou normativos. No primeiro caso, segundo DiMaggio e Powell (1983), uma organização mais forte exerce pressões, formais e informais, sobre outra que lhe seja dependente. Este fenômeno, que consiste na utilização dos mecanismos de caráter coercitivo, pode ocorrer na relação de uma subsidiária com sua matriz, quando a primeira é obrigada a adotar as medidas que sejam adequadas à política da segunda.

A mudança isomórfica através de mecanismos miméticos costuma produzir-se quando uma organização, em razão de seus temores tecnológicos, conflituosidades em seus objetivos ou exigências institucionais, adota os procedimentos e práticas já desenvolvidos e provados em outras organizações que pertencem a seu ambiente específico. Em muitas ocasiões, diz Scott (1992), ditas contribuições são facilitadas pelas empresas de consultoria contratadas para resolver momentos difíceis da vida organizacional.

O isomorfismo por mecanismo normativo refere-se, principalmente, a formas comuns de interpretação e de ação frente aos problemas que se põem em evidência na vida organizacional. A profissionalização, ou seja, ter uma determinada ocupação que leve a compartilhar normas e conhecimentos com outros indivíduos, é uma das formas mais frequentes de pressão normativa e implica uma certa tendência isomórfica das organizações. O sistema de ensino e, em particular, as universidades, onde se forma grande parte dos profissionais, são veículos privilegiados dos conjuntos de normas, regulamentos e práticas comuns a uma profissão.

Haunschild (1993), numa investigação sobre o efeito das redes de inter-relações entre as empresas nos processos de fusão realizados sob os pressupostos institucionais, não examina as causas econômicas, mas a influência dos laços entre os dirigentes com o fenômeno da imitação interorganizacional. Conclui que é mais provável que uma empresa esteja envolvida num processo de fusão se um dos seus diretores tiver tomado parte da junta diretora de outra empresa que já tenha passado por um processo de fusão nos três anos anteriores.

Aparentemente, a finalidade perseguida pelas organizações que demonstram um comportamento isomórfico em relação a outras parece ser a autodefesa frente a problemas para os quais ainda não têm soluções próprias. Assim, desenvolvem condutas semelhantes posto que “a similitude facilita as transações interorganizacionais ao favorecer seu funcionamento por meio da incorporação de regras socialmente aceitas” (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1993, p. 44). Carvalho (2000) propõe uma leitura diferente deste assunto a partir de uma discussão sobre as realidades européia e brasileira no campo do terceiro setor.

Partindo desta hipótese, os institucionalistas sugerem que as formas estruturais que as organizações adotam não são determinadas pelas demandas do ambiente em seus respectivos níveis de exigência tecnológica mas pela legitimidade que lhes transferem os costumes e as normas aceitas coletivamente. A opção entre as exigências da racionalidade técnica e a eficiência, por um lado, e a desejada legitimidade institucional, por outro, constitui uma fonte de conflito nas organizações. Em alguns momentos a atividade organizacional baseada na necessária ação cerimonial e ritual que se realiza para sua legitimidade institucional vai de encontro às rígidas medidas de eficiência técnica. Dita situação pode provocar uma relação conflituosa entre a eficiência e a legitimidade.

O trabalho desenvolvido pelos teóricos da corrente institucional valorizou, para a análise organizacional, os processos culturais onde a realidade organizacional é socialmente construída e institucionalmente sustentada (REED, 1992). No entanto, a ênfase desenvolvida nestes processos ocasionou desinteresse pelas estruturas materiais e políticas que têm, não obstante, um caráter fundamental.

A legitimidade como elemento fundamental do modelo

A partir de uma perspectiva sociológica há que se complementar a concepção institucionalista do processo isomórfico e retomar a idéia weberiana de legitimidade. A influência de Weber na teoria das organizações está apoiada na sua teorização sobre a burocracia como um modelo de organização social e uma representação da economia de mercado e do Estado centralizado. As complexas redes de transações e relações que se criam no mundo do trabalho geram necessidades de coordenação e controle. Para as principais teorias organizacionais, a estrutura formal racionalizada das organizações é o instrumento mais efetivo para atingir esses objetivos.

A crescente mundialização da economia, que implica uma maior complexidade dos ambientes e da tecnologia, a expansão dos mercados, a especialização do fator humano e a diferenciação na produção, são alguns dos elementos que aumentam a necessidade de coordenação e engendram o desenvolvimento das organizações com estruturas formais racionalizadas (MEYER e ROWAN, 1992). Para esses autores as teorias predominantes concedem muita importância às questões relacionadas ao exercício da coordenação e do controle, deixando talvez num segundo plano o conceito weberiano de legitimidade das estruturas formais racionalizadas.

No institucionalismo a legitimidade da estrutura formal não é aceita como uma questão dada. Nas sociedades modernas as estruturas formais racionalizadas assumem tanto um caráter passivo como também ativo na configuração da realidade social. Os elementos que compõem essas estruturas são, para a perspectiva institucional, manifestações de poderosas normas institucionais, como o sistema educativo, as leis, o status das

profissões etc. que funcionam, em muitas ocasiões, como mitos institucionalizados (SCOTT, 1987).

A legitimidade aparece na literatura fortemente relacionada com o grau de apoio cultural que obtém a organização. Não obstante, diferentes aproximações à perspectiva institucional podem significar igualmente conceitos variados de legitimidade. Assim, para a versão reguladora, a legitimidade organizacional surge pelo estabelecimento e a adoção dos requisitos legais enquanto que a versão normativa dá prioridade à base moral para obter legitimidade (SCOTT, 1995). Neste sentido, os controles normativos são interiorizados mais facilmente que os de caráter regulador, e os incentivos utilizados para a conformação dos indivíduos incluem tanto recompensas intrínsecas como extrínsecas. Com um caráter mais sutil e mais profundo, a interpretação cognitiva das organizações sublinha que o processo de obtenção de legitimidade deriva “da adoção de um marco de referência ou de uma definição comum da situação” (SCOTT, 1995, p. 47).

INVESTIGAÇÕES EMPÍRICAS SOB A PERSPECTIVA INSTITUCIONAL

A escola institucional não é a única nem a primeira a introduzir o enfoque cultural na análise organizacional e, atualmente, é crescente o número de investigações realizadas sob seus pressupostos teóricos. A aplicação dos mitos e símbolos na análise organizacional permitiu aprofundar a compreensão das organizações sob novas hipóteses, adotando uma lente que destaca novos elementos antes obscuros. Segundo Perrow (1990) as investigações no campo organizacional e a análise das organizações de maneira geral devem estar impregnadas de uma consciência do poder dentro e fora das fronteiras organizacionais.

Desde uma perspectiva política, a compreensão dos sistemas de organização social toma suas fontes explicativas nos conflitos de interesses, em especial naqueles que sustentam o sistema econômico e político. Modificações como a crescente importância dos setores financeiros e dos *experts* em finanças das organizações são um exemplo de elementos poderosos do ambiente capazes de submeter e condicionar o comportamento das organizações. As raízes podem encontrar-se na fusão do capital industrial com o capital bancário em princípios deste século, e a conseqüente evolução do capital financeiro, a expansão dos mercados de capitais e a dependência das organizações destas modificações do ambiente. Em resumo, realizar uma análise baseada no enfoque do poder é tentar descobrir que elementos na sociedade detêm mais poder e influência neste momento e que grupo ou grupos de interesse obtiveram maiores benefícios com ditas circunstâncias. Autores como Zald (1970), Mintzberg (1979), Pfeffer e Salancik (1978) e Clegg (1998) compartilham esta perspectiva.

Na abordagem institucional, a reflexão sobre as relações entre as organizações e seus ambientes deixa de lado as influências do poder nas

demandas do ambiente (seja em produtos ou processos) dando maior prioridade ao ambiente em sua função indutora de “material cultural” para a gestão das organizações. Para esta corrente analítica, a noção-chave é a legitimidade. Os ambientes criam novos elementos organizacionais, os transformam em necessidades das organizações e consideram-nas, posteriormente, mais legitimadas que as outras (MEYER *et al.*, 1994).

Estas teses foram testadas num estudo sobre as mudanças ocorridas no sistema organizacional do ensino público norte-americano entre 1940 e 1980. As mudanças registradas haviam indicado uma rápida expansão da burocracia através de fatores como a formalização, a expansão em escala e a padronização. No entanto, ao invés de refletir uma expansão e imposição de modelos, determinadas por uma estrutura organizativa centralizada em nível nacional ou, em outros termos, por um grupo de poder dominante, as mudanças no sistema educativo norte-americano evidenciavam o grande domínio de uma cultura nacional difundida no nível nacional por numerosas unidades pertencentes ao sistema. Estas unidades representam os grupos de interesse, os profissionais, as regras legais e outros elementos institucionais que, em seu conjunto, compõem uma estrutura institucionalizada, não controlada por nenhum grupo de poder e com a capacidade de determinar os valores culturais e os critérios de legitimidade no âmbito do ensino público nos Estados Unidos.

Em outro trabalho, Scott e Meyer (1994) investigam os programas de formação nas organizações e os valores que, de fato, sustentam sua utilização. Os autores defendem que o estímulo para a capacitação surge nas estruturas e necessidades criadas pelos elementos do ambiente e não em necessidades técnicas concretas – aumento da eficiência e competitividade, por exemplo – exigidas pela organização. Assim, afirmam que o que na realidade ocorre é uma substituição dos modelos de formação tecnicamente rigorosos (que são propagados pelos seus defensores) por um modelo altamente institucionalizado, capaz de legitimar as organizações que o utilizam. Nesta questão temos que nos referir à crítica expressa por Clegg (1990) de que o fato de dar importância à cultura no marco institucional e em diferentes realidades nacionais não pode significar a perda de importância do conceito de eficiência, posto que este é um dos maiores valores culturais da modernidade.

Clegg escreve posteriormente que o *insight* essencial da teoria institucional é o de ter assinalado que “o que sobrevive numa organização pode não ser o mais ‘eficiente’, mas sobrevive porque em algum momento do passado da organização foi infundido com o valor do contexto institucional” (CLEGG, 1994, p. 42). A eficiência como paradigma dominante da sociedade moderna, por um lado, e os valores do contexto, por outro, se misturam na configuração da realidade social.

Em outro esforço de verificação empírica, Slack e Hinings (1994) examinam o que ocorre numa trintena de organizações desportivas pressionadas pelos seus ambientes para adotar procedimentos mais profissionais e uma estrutura burocrática, o que os conduz à identificação dos três tipos de isomorfismo descritos por DiMaggio e Powell (1983). Não obstante, num esforço de contribuição original para a teoria, também identificam movimentos de resistência às pressões do ambiente.

A influência determinante do contexto institucional nas organizações e sua adaptação estrutural manifestam-se igualmente na investigação de Beggs (1995). O autor mediu a relação entre a igualdade ou desigualdade entre homens e mulheres, negros e brancos nas organizações e seus dados demonstraram que o ambiente influía nas políticas de emprego em razão de gênero e etnia.

Em investigação realizada numa instituição bancária no Brasil, Machado-da-Silva e Fernandes (1998) verificaram que o contexto institucional de referência nacional se impôs como construto dominante e suporte para as definições estratégicas da ação organizacional e para os valores nos esquemas interpretativos dos dirigentes. Entretanto, na fase de internacionalização do banco, a permanência desse referencial revelou-se um elemento, entre outros, responsável pela lentidão e dificuldade da organização em efetuar a reorientação estratégica exigida pela nova conjuntura nacional. Posteriormente, na seqüência da agenda de pesquisa sobre a mesma instituição, os autores (MACHADO-DA-SILVA e FERNANDES, 1999) introduziram a legitimidade como dimensão determinante na preservação do contexto de referência que então já exibía descompasso com as novas necessidades.

Outros esforços de investigação empírica com base na teoria institucional estão sendo desenvolvidos por um grupo de pesquisa na Universidade Federal de Pernambuco. Esses trabalhos têm buscado aprofundar e validar a discussão sobre a possibilidade de uma relação profícua entre a perspectiva institucional e a abordagem do poder nas organizações (VIEIRA e MISOCZKY, 2000; CARVALHO e SILVA, 2001 e LEÃO JR. *et al.*, 2001). O conceito de poder que sustenta esta discussão é o trabalhado por Bourdieu (2000), por meio do qual se investiga a formação e a estruturação de campos organizacionais, especificamente nas áreas institucionalizadas da cultura e do lazer (VIEIRA e LEÃO JR., 2000; PACHECO, 2002 e LEÃO JR., 2002).

O esforço para ampliar o foco da aplicação empírica da abordagem institucional para o campo dos negócios, com resultados interessantes, pode ser lido, também, nos artigos de Toaldo (1999) que analisa a disseminação do marketing em grandes empresas industriais do Rio Grande do Sul e verifica fortes pressões isomórficas na orientação para o mercado. Santos (1999), por sua vez, utiliza a interpretação institucional dos fenômenos

organizacionais para analisar as operações de franquia. Para isso toma como exemplos os casos de quatro redes típicas brasileiras (Café do Ponto, L'Acqua di Fiori, Company e Casa do Pão de Queijo) e associa a essa operação empresarial fortes pressões isomórficas miméticas e de coerção para preservar padrões de qualidade mas, também, para evitar a variabilidade nos procedimentos. Machado-da-Silva e Fonseca (1996), preocupados *avant la lettre*, com as limitações do foco empírico da abordagem institucional, expõem algumas proposições sobre a questão da competição no mundo empresarial.

Crubellate e Machado-da-Silva (1998) e Lopes (1999) realizam esforços de aplicação da abordagem institucional no escopo de seu campo mais tradicional de análise: o ensino universitário. Este põe em evidência um processo de desinstitucionalização de valores dominantes como a autonomia e a democracia frente ao avanço dos programas de qualidade. Aquele evidencia as forças institucionais que pressionam as universidades para a adoção de padrões superiores de eficiência e eficácia “incorporando noções gerenciais procedentes do funcionamento do setor privado da economia” Crubellate e Machado-da-Silva (1998, p. 58).

Nas questões discutidas nesta seção, por meio dos estudos empíricos apresentados pode-se inferir que as concepções de poder que subjazem à análise institucional vão mais além de uma visão pluralista. Atomizados e dispersos por causa de uma grande quantidade de elementos, todos eles compõem uma complexa rede de instituições que dão forma à sociedade moderna. Nesta problemática pode-se buscar as causas pelas quais a teoria das organizações está cada vez mais preocupada com a interpenetração entre poder, instituições e eficiência. Isto explica, em certa medida, a ênfase especial da perspectiva institucional nas relações de autoridade interorganizacionais. Esta questão verifica-se, por exemplo, no esforço por criar uma tipologia de isomorfismos.

CONSIDERAÇÕES SOBRE A APLICAÇÃO DA PERSPECTIVA INSTITUCIONAL NA ANÁLISE ORGANIZACIONAL

Perrow (1983) salienta que uma das importantes contribuições da Teoria Institucional constitui-se na ampliação do conceito de ambiente organizacional. Pode-se dizer, no entanto, que as proposições contidas nesta perspectiva engendraram uma ruptura com uma tradição racionalista que, apesar de todos os equívocos, continua sendo o sustentáculo para a maior parte dos estudos organizacionais.

A perspectiva institucional, ao reacender as relações das tradições sociológicas de Weber e Durkheim com a teoria organizacional, a partir da retomada de elementos esquecidos como legitimidade, revigora o poder explicativo da teoria organizacional. Assim, aponta-se para uma possibilidade de quebrar uma tendência em ascensão onde se atribui

sobrevivência e desempenho organizacional a fatores esotéricos e qualidades míticas de alguns dirigentes.

As transformações no mundo moderno, caracterizadas por fenômenos como as ondas de fusões e aquisições e expansão da ação de grandes corporações em países em desenvolvimento; revoluções tecnológicas e renovação das práticas de gestão em países com culturas milenares que permeiam a vida de suas organizações, não podem ser explicadas a partir de orientações puramente racionalistas, negligenciando as dimensões socioculturais.

Assim como as organizações estão desenvolvendo estratégias globalizadas, os Estados e instituições formadoras de agentes para atuarem nesses ambientes vêm atuando cada vez mais interligados e compartilhando, de forma mais intensa, valores sobre questões cruciais na estruturação das atividades de produção, lazer, conhecimento.

Assim, salienta-se que a abordagem institucional amplia consideravelmente as possibilidades de ação gerencial no que se refere, por exemplo, à compreensão e à intervenção em processos de mudança organizacional ao introduzir a noção de movimento e de dinâmica de conjuntos de organizações por meio do conceito de isomorfismo.

Num exemplo diverso, a estratégia organizacional ganha outra dimensão. A possibilidade de introdução de elementos simbólicos na definição e implementação das estratégias alarga a margem de ações realizáveis das organizações, o que lhes amplia a possibilidade de sobrevivência, ao serem capazes de realizar um ajuste mais adequado às demandas ambientais.

A perspectiva institucional, ao oferecer ferramentas teóricas para que se desloque o nível de análise da organização para o campo, incorpora valor à cultura simbólica como dimensão explicativa da realidade de um determinado grupo de organizações. Isto permite um delineamento mais preciso da configuração de uma área específica de atividade e, assim, a elaboração e a implementação de políticas públicas mais apropriadas para o desenvolvimento de setores específicos que concorram para o desenvolvimento local.

A Teoria Institucional recoloca a presença de diferentes racionalidades no espaço organizacional, para além da racionalidade limitada de Herbert Simon, absolutizada pelas teorias advindas da economia como a Teoria dos Custos de Transação sem, no entanto, desprezá-la. Os valores compartilhados no ambiente também passam a compor a análise das organizações, eliminando o espaço para explicações não científicas onde as abordagens tradicionais não conseguiam dar respostas.

2

INSTITUIÇÕES E PODER: EXPLORANDO A POSSIBILIDADE DE TRANSFERÊNCIAS CONCEITUAIS

Marcelo Milano Falcão Vieira
Maria Ceci Misoczky

Nos últimos anos, mais precisamente a partir da década de 1980, a perspectiva institucional retomou fôlego na explicação da estruturação das organizações a partir dos trabalhos de Meyer e Rowan (1977) e de DiMaggio e Powell (1983). O precursor desta abordagem foi Philip Selznick (1949 e 1957) que chamou de “processo de institucionalização” a forma pela qual as expressões racionais da técnica são substituídas por expressões valorativas compartilhadas no ambiente onde a organização opera.

Já o poder sempre foi uma questão central na análise dos fenômenos sociais. Michel Foucault, em uma interessante passagem da obra *A história da sexualidade* explica porque o poder é a categoria central na determinação das coisas sociais. Autores mais específicos da área de organizações também já chamaram a atenção para este fato (MINTZBERG, 1983; PFEFFER, 1981; PERROW, 1986 e CLEGG, 1989, por exemplo).

A partir do reconhecimento da capacidade explicativa dessas duas abordagens, alguns autores têm enfatizado a necessidade da construção de pontes entre esses dois importantes eixos teóricos. Clegg (1990) é um dos autores que propõe uma inter-relação entre a abordagem institucional e do poder sem, entretanto, ser mais específico a respeito de como operacionalizar esta união. O objetivo deste trabalho é, pois, discutir a possibilidade de tal inter-relacionamento. Para tanto, apresentam-se as bases de cada uma dessas duas abordagens, chamando atenção para os aspectos teóricos e epistemológicos que as circunscrevem, aproximando-as e afastando-as em diferentes dimensões. Na base desta discussão está uma questão atual dos estudos organizacionais, qual seja, a incomensurabilidade de paradigmas, para a qual Aldrich (1992) e Martin (1990), entre outros, chamaram a atenção.

Este trabalho termina com um posfácio pós-moderno, onde se reconhece que há muitas dificuldades em unir abordagens diferentes quando se adota uma postura típica da ciência normal, vinculada a paradigmas

hermeticamente fechados. Entretanto, a complexidade dos fenômenos que são objetos dos estudos organizacionais demanda abordagens com potencial explicativo cada vez maior. Um caminho possível é o estabelecimento de arranjos de percepção que facilitem a transferência de conceitos entre perspectivas de bases diferentes, como a do poder e a institucional, viabilizando inter-relações sem, entretanto, cair em uma mera bricolagem conceitual.

AS BASES DO INSTITUCIONALISMO NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Os vínculos entre as organizações e seus ambientes adquiriram grande importância nos estudos organizacionais durante os anos de 1970 em oposição às explicações de ordem puramente técnica sobre a estrutura e o comportamento das organizações. De acordo com Scott (1992, p.14) “embora exista um consenso sobre a importância do ambiente, existe pouca concordância sobre como o ambiente deve ser concebido ou sobre quais das suas características são as mais relevantes”.

Clegg (1990, p.6-7) sugere o conceito de imbricamento para explicar a diversidade organizacional em diferentes ambientes. Imbricamento “refere-se à configuração das relações de ‘relativa autonomia’ e de ‘relativa dependência’ que existem entre as formas de organização econômica e social e sua respectiva estrutura cultural e valores institucionais no centro das quais são constituídas” (CLEGG, 1990, p.7)^v.

Clegg (1990, p.6-7) salienta, ainda, que o imbricamento não diz respeito apenas aos aspectos culturais ou a relações de mercado específicas, uma vez que isto pode implicar uma redução da realidade organizacional. Tal reducionismo refere-se a duas abordagens diferentes ao entendimento das organizações: (a) uma visão supersocializada da configuração e da ação organizacionais que utiliza uma única variável, no caso a cultura, para explicar a diversidade nas configurações e na ação organizacionais; e (b) uma visão subsocializada que oferece explicações fundamentadas em teorias universais e generalizáveis sobre eficiência e mercado. O conceito de imbricamento significa que a ação organizacional é circunscrita por uma estrutura institucional dentro da qual essa ação se desenvolve. Por estrutura institucional Clegg (1990) entende o regime de impostos, normas de contabilidade, crenças religiosas, políticas públicas formalmente constituídas a respeito de igualdade de oportunidades, setor industrial, políticas regionais etc. Esta estrutura oferece padrões de significado através dos quais a ação é realizada e interpretada.

^v No Brasil alguns autores têm preferido a tradução do termo original, em inglês, *embedddness* por *imersão social* (FONSECA, 2000), por exemplo, uma vez que esta tradução já havia sido antes adotada na área com o mesmo sentido.

Meyer e Scott (1992) também enfatizam o papel desempenhado pelo ambiente institucional na definição da estrutura e do comportamento das organizações. De fato, a idéia de que as organizações estão profundamente imbricadas em ambientes institucionais, e que esses ambientes têm influência significativa sobre a forma como as organizações se estruturam, não é nova nos estudos organizacionais (veja SELZNIK, 1949 e 1957). Entretanto, essa idéia foi revitalizada e tem recebido crescente atenção desde as publicações dos estudos de Meyer e Rowan (1977), Zucker (1977), Scott e Meyer (1983) e DiMaggio e Powell (1983).

A abordagem institucional às organizações enfatiza: (a) a dependência ambiental da estrutura organizacional; (b) as dimensões política e cultural envolvidas; e c) os efeitos dessas dependências na definição da natureza de organizações mais modernas, particularmente a natureza fluida e complexa de organizações criadas em ambientes altamente institucionalizados (SCOTT e MEYER, 1994). Ambientes são entendidos como constituídos por “regras e sistemas de crenças, bem como por redes relacionais que se originam no contexto social mais amplo” (SCOTT e MEYER, 1994, p.14). Os ambientes, então, passam a ser considerados não apenas fonte de recursos e depósito de resultados do processamento das atividades organizacionais, mas um grupo de elementos que fornece crenças que funcionam como “mitos racionais”. Embora a expressão possa ser considerada contraditória a princípio, Meyer e Rowan (1977) explicam que as crenças são racionais na medida em que atendem a objetivos específicos e têm o caráter de norma nos termos da especificação da forma como as atividades e a estruturação organizacional devem ser conduzidas. Ao mesmo tempo, as crenças são mitos, uma vez que devem ser amplamente compartilhadas para garantir eficiência.

O sistema de crenças e normas do ambiente promove a condição para a organização surgir e desenvolver suas estruturas e atividades (SCOTT, 1992). A forma que as organizações tomarão dependerá da natureza do sistema de crenças, normas e significados existentes no ambiente institucional. Algumas profissões, por exemplo, são reguladas por um conjunto de normas e crenças que limitam a ação nas organizações em cada área de atividade profissional específica. Em um estudo em escolas distritais nos Estados Unidos Meyer, Scott e Deal (1992, p.52) descobriram que,

os acordos sobre a natureza do sistema escolar e das normas que o governam são trabalhados em um nível coletivo e relativamente geral (através de processos políticos, desenvolvimento de símbolos, acordos ocupacionais). Cada escola e distrito – e professor, diretor e autoridade distrital – adquire um entendimento do processo educacional e da divisão do trabalho, não através das relações que desenvolvem na

mesma unidade organizacional, mas pela participação no mesmo ambiente institucional, pelo compartilhamento da mesma “cultura” educacional.

Entretanto, considera-se que os efeitos institucionais possam ser maiores em organizações com objetivos vagos e conflitantes, sem medidas de desempenho claras (DIMAGGIO e POWELL, 1983). Neste sentido, Meyer, Scott e Deal (1992) apresentam um modelo composto de dois diferentes tipos de organizações que se originam em ambientes com duas dimensões distintas, ou seja, a técnica e a institucional. Esses autores argumentam que ambientes tecnicamente complexos originarão organizações que se estruturarão por parâmetros técnicos. Caso tais organizações o façam de forma eficiente, adquirirão suporte social, recursos e terão sucesso. Por outro lado, ambientes institucionalmente complexos originarão organizações que tenderão a desvincular suas estruturas das suas atividades técnicas, em um esforço para obter legitimidade e sucesso.

Um ambiente técnico é, portanto, aquele em que um produto ou serviço é negociado no mercado e a organização é recompensada pelo controle eficaz desse processo. Assim, “os ambientes técnicos exercem controles de ‘outputs’ sobre as organizações” (SCOTT, 1995, p. 46). Organizações que operam nesse tipo de ambiente, caracterizados por exigirem grande habilidade técnica para o sucesso, incluem a maioria das firmas manufatureiras e muitos tipos de organizações de serviço. A sobrevivência dessas organizações, bem como mudanças significativas nas suas operações, é, em grande parte, controlada por fatores externos, principalmente pela decisão do consumidor de continuar comprando o produto ou usando o serviço oferecido pela organização.

Ambientes institucionais, por outro lado, caracterizam-se pela “elaboração de regras e exigências às quais as organizações devem se submeter, caso desejem ganhar suporte e legitimidade do ambiente” (SCOTT e MEYER, 1992, p.140). Os ambientes institucionais exercem controles estruturais ou processuais sobre as organizações, determinando os procedimentos a serem empregados, a qualificação do *staff* e o tipo de instalações utilizado. As organizações que estão sujeitas a influências institucionais fortes e a relativamente fracas influências técnicas são, por exemplo, as escolas, os hospitais para doentes mentais e os escritórios de advocacia (SCOTT, 1995). Essas organizações desenvolvem atividades sujeitas a uma variedade de normas de procedimento que funcionam como formas de controle como, por exemplo, certificações profissionais.

É importante salientar que os ambientes institucional e técnico não são mutuamente excludentes. Embora nos primeiros trabalhos sobre o assunto Meyer, Scott e Deal (1992), bem como Scott e Meyer (1992), não tenham deixado este aspecto da abordagem institucional suficientemente

claro, em trabalhos posteriores esses autores têm enfatizado sistematicamente que os dois tipos de ambientes são complementares. Scott e Meyer (1994), por exemplo, reconhecem que a concentração de trabalhos empíricos e exemplos em organizações com certas especificidades, como escolas, possibilitaram a crença de que os argumentos da abordagem institucional são apropriados para certos tipos de organizações. A esse respeito, eles ainda afirmam que,

nós (MEYER e ROWAN, 1977; MEYER e SCOTT, 1983) não temos dúvidas que, inadvertidamente, reforçamos este erro na distinção que fizemos em nosso trabalho entre as organizações e os ambientes “institucional” e “técnico”. Nossa intenção foi diferenciar as bases de regulação das organizações – através do foco no controle por processo ou por saídas, e não afirmar que há organizações que operam fora de uma estrutura institucional (SCOTT e MEYER, 1994).

Zeitz e Mittal (1993) também argumentam que as abordagens técnica e institucional podem ser vistas, às vezes, como oposta e, às vezes, como complementares. Isto significa dizer que organizações que operam em ambientes técnicos também estão sujeitas a pressões institucionais, embora os imperativos técnicos sejam a principal fonte de controle e de recursos para a garantia da sobrevivência. Organizações que operam em ambientes institucionais também têm que se ajustar a procedimentos técnicos, embora elementos institucionais sejam a principal fonte de legitimidade e sobrevivência (SCOTT, 1995).

Instituições e institucionalização têm sido definidas por uma variedade de formas, em diferentes áreas do conhecimento. Uma abordagem sociológica desses conceitos parece adequada para os estudos organizacionais sem, entretanto, serem desprezadas as contribuições da ciência política, da economia e da psicologia. Assim, instituições são definidas como “uma ordem social ou padrão que adquire um certo estado ou propriedade” (JEPPERSON, 1991, p.45). Já institucionalização envolve “o processo pelo qual processos sociais, obrigações ou circunstâncias assumem o *status* de norma no pensamento e na ação sociais” (MEYER e ROWAN, 1977, p. 341).

O processo de institucionalização de crenças, valores normativos e cognitivos acontece em diferentes níveis de análise. Alguns autores têm dispensado atenção mais aos níveis interpessoais e intra-organizacionais, utilizando argumentos institucionais como uma forma de chamar atenção para a questão da agência nos estudos organizacionais (DIMAGGIO e POWELL, 1991, por exemplo). Outros, como Scott e Christensen (1995) e Scott e Meyer (1994), enfatizam as influências sociais e culturais mais

amplas que afetam a vida organizacional, ou seja, as profissões e os aspectos políticos e ideológicos da vida social. Como eles salientam, os mundos cultural e social mais amplos, constituídos por um longo processo de racionalização – científica e profissional, cultural e ideológica, política e organizacional, que têm continuamente expandido possibilidades e necessidades para as organizações e, assim, expandido e transformado essas organizações.

Esses dois enfoques diferenciados da abordagem institucional conduzem à distinção elaborada por DiMaggio e Powell (1991) entre o novo e o velho institucionalismo (Quadro 1).

Quadro 1: *O novo e o velho institucionalismo*

DIMENSÕES	VELHO INSTITUCIONALISMO	NOVO INSTITUCIONALISMO
Conflito de interesses	Central	Periférico
Fonte de inércia	Interesses	Imperativo da legitimação
Ênfase estrutural	Estrutura informal	Papel simbólico da estrutura formal
Imbricação organizacional	Comunidade local	Campo, setor, sociedade
Natureza da imbricação	Cooptativa	Constitutiva
Locus de institucionalização	Organização	Campo ou sociedade
Dinâmica organizacional	Mudança	Persistência
Base para a crítica ao utilitarismo	Teoria do lucro agregado	Teoria da ação
Evidências para a crítica ao utilitarismo	Consequências não antecipadas	Atividade não reflexiva
Formas-chave de cognição	Valores, normas, atitudes	Classificações, rotinas, papéis, esquemas
Psicologia social	Teoria da socialização	Teoria da atribuição
Bases cognitivas da ordem	Comprometimento	Hábito, ação prática
Objetivos	Deslocados	Ambíguos
Agenda	Relevância política	Disciplinar

Fonte: DiMaggio e Powell (1991)

Apesar da distinção colocada anteriormente, Selznick (1996) chama a atenção para o fato de que uma distinção tão acentuada entre o novo e o velho inibe contribuições da teoria institucional para o entendimento de questões mais importantes sobre burocracia e política social. Ainda salienta que algumas das diferenças apontadas por DiMaggio e Powell (1991), entre o novo e o velho institucionalismo, não representam de fato diferenças e que muito do considerado novo está presente em estudos anteriores, uma vez que ambas as abordagens sustentam-se amplamente em uma base sociológica comum. Entretanto, Selznick (1996) reconhece que novos estímulos foram

gerados pelos chamados neo-institucionalistas, que podem contribuir para o entendimento de realidades persistentes.

Uma questão pouco discutida na teoria institucional, particularmente pelo chamado novo institucionalismo, é, sem dúvida, a questão do poder. Este talvez seja um dos pontos de maior diferença entre as abordagens nova e velha. Esta última trata o poder de forma um pouco mais explícita.

Neste artigo afirma-se a importância de se trazer à tona esta discussão, que parece central para o entendimento do processo de institucionalização e da dinâmica social. Ao aceitar-se o institucionalismo isolado do entendimento das relações de poder que o circunscrevem, corre-se o risco de aceitar a adaptabilidade, a mera evolução e a estabilidade, como elementos centrais na constituição da sociedade.

CONCEPÇÕES DE PODER

A escolha das concepções, e dos respectivos autores, revisadas neste item se deve ao critério de maior repercussão nos estudos organizacionais. A organização do item segundo autores que abordam o poder sem conflito ou com conflito, fugindo da classificação mais frequentemente encontrada em estudos organizacionais, de poder simétrico ou assimétrico, se deve à suposição de que a perspectiva institucionalista incorpora, principalmente através das formulações de DiMaggio, a categoria do poder mas não a do conflito. Destaque-se que a classificação que se segue está sujeita a críticas e revisões sendo, assumidamente, resultante da leitura pessoal dos autores.

A classificação em poder sem conflito inclui aquelas abordagens que concebem o poder como um fenômeno do próprio sistema social (seja por funcionalidade, seja como resultante de disciplinamento), com as necessidades dos indivíduos equivalendo às necessidades da própria sociedade. Sendo assim, o poder deve ser analisado e interpretado em um nível macro, da sociedade, ou, quando no nível das relações entre atores sociais, tendo como foco o reconhecimento da autoridade como um fator necessário para o bem comum. Neste subitem estão incluídos Weber, Parsons, Giddens, Lukes e Foucault (na sua fase com maior ênfase histórico-estrutural).

A classificação em poder com conflito, por sua vez, inclui aquelas abordagens que consideram o poder como essencialmente relacional, mas não apenas isso. O poder pode ser relacional no sentido da pura dominação, com um grande peso sendo conferido às estruturas sociais. Se as estruturas são capazes de reproduzir constantemente as relações de dominação, o poder não aparece como recurso capaz de ser mobilizado para o conflito, até porque nas abordagens de viés estruturalistas não se encontra espaço para a agência. Portanto, é preciso que o poder seja relacional mas, mais que isto, o poder com conflito implica percebê-lo como parte central em processos de ação social que envolvem disputas em torno de interesses diversos e/ou pela

acumulação/redistribuição dos próprios recursos de poder. Incorpora, portanto, a possibilidade, ainda que remota, de que atores sociais no pólo dominado, em relações sociais em um dado contexto, atuem de modo a que ocorra alguma redistribuição dos recursos de poder. Neste subitem estão incluídos Dahl, Bachrach e Baratz, Clegg e Bourdieu.

Poder sem conflito

Weber (1997) afirma que o poder é a possibilidade de um homem ou uma certa quantidade de homens realizar sua própria vontade em uma ação comum, até mesmo contra a resistência de outros que participem desta ação. Ou seja, parte de um modelo teleológico da ação, em que todos os atores estão orientados para o próprio sucesso: tendo um objetivo, trata-se de obter os meios apropriados para realizá-lo. O sucesso da ação consiste em provocar um estado de coisas que corresponda ao objetivo proposto, quando tal sucesso depende do comportamento de outros sujeitos o ator deve ter meios que induzam o outro ao comportamento desejado.

Poder significa a probabilidade de impor a própria vontade, dentro de uma relação social, ainda contra toda a resistência e qualquer que seja o fundamento dessa probabilidade. Por dominação deve-se entender a probabilidade de encontrar obediência a um mandato de determinado conteúdo entre pessoas dadas; por disciplina deve-se entender a probabilidade de encontrar obediência para um mandato por parte de um conjunto de pessoas que, em virtude de atitudes arraigadas, seja rápida, simples e automática (WEBER, 1997, p. 43).

Dessa concepção de poder decorre a definição de autoridade como poder legitimado, como aceitação racional da autoridade. Ou seja, se o poder só se concretiza ao ser legitimado não se coloca a possibilidade da existência de poder contestado, de disputa pela legitimação.

Parsons é, certamente, o autor mais influente entre os que concebem o poder como um fenômeno consensual. Embora defendendo uma visão pluralista, opõe-se ao jogo de soma-zero de W. Mills, concebendo o poder como um bem multiplicável. Só ocorre soma-zero quando vários atores disputam a aquisição de posições existentes, mas não quando se trata do surgimento e da desagregação do poder das instituições políticas. Além disto, discorda da ênfase no poder sobre os outros, por ser muito limitante para compreender o fenômeno. O poder não é somente poder sobre os outros, mas também é capacitador como poder para atuar. Além disto, se o poder existe como algo que pode ser distribuído, fica implícito que ele também tem que ser produzido (PARSONS, 1960).

O ator social é um produto do sistema social, sendo a existência de poder o que o habilita a se tornar um ator no sentido da agência. O poder é a capacidade generalizada para servir à realização das obrigações encadeadas pelas unidades dentro de um sistema de organização coletiva, quando as obrigações são legitimadas por referência à sua relação com os objetivos coletivos. Obrigações recíprocas são as condições a que estão sujeitos tanto aqueles que se encontram no poder, quanto aqueles sobre os quais o poder é exercido; são as condições de legitimação que lhes confere aquele poder. Ou seja, todo o poder envolve um mandato, que pode ser mais ou menos extenso, que dá aos seus detentores alguns direitos e lhes impõe algumas obrigações em relação àqueles que lhe estão sujeitos (PARSONS, 1960).

Nesta abordagem, o poder aparece como funcional à manutenção da ordem, sendo oriundo do sistema social. Parsons (1960) faz uma analogia entre dinheiro e poder, partindo da suposição de que cada um deles tem um papel similar no interior de dois subsistemas funcionais – o econômico e o político. O primeiro sendo o mecanismo generalizado ou o meio de assegurar a obtenção de coisas no subsistema econômico; e o segundo no subsistema político. O poder (assim como o dinheiro) tem uma efetividade que excede os recursos reais, porque a sua legitimidade (reconhecimento como autoridade), como símbolo, permite que seus detentores demandem o reconhecimento dos demais.

Portanto, o poder é, para Parsons, diretamente derivado da autoridade. A autoridade é a legitimação institucionalizada que subjaz ao poder e se define como institucionalização dos direitos dos líderes de esperar o apoio dos membros da coletividade. Ao falar de obrigações recíprocas, este autor traz a legitimação deliberadamente para a própria definição de poder, de modo que não poderia haver um fenômeno como “poder ilegítimo” (GIDDENS, 1997).

Desta concepção de poder decorre a não consideração do conflito, na medida em que o poder é exercido dentro de um contexto social marcado pela estabilidade, recorrência, padronização e interação cooperativa, em que normas e obrigações compartilhadas, tanto pelos que exercem o poder, quanto pelos demais, são mobilizadas pelo exercício de uma autoridade reconhecida (CLEGG, 1990).

Decorre, também, a não consideração do poder como tendo um caráter hierárquico e as divisões de interesse que costumam ser sua consequência. Ainda, ao tratar o poder apenas como o uso das decisões com autoridade para desenvolver os objetivos coletivos, desaparece qualquer possibilidade de ver as relações entre poder e exploração (GIDDENS, 1997).

A conceituação de poder que Parsons ofereceu permitiu-lhe desviar todo o peso de sua análise, do poder como expressão de uma relação entre indivíduos ou grupos, para uma

concepção de poder somente como “propriedade sistêmica”. O fato de esses “objetivos” coletivos, ou mesmo os valores que lhes são subjacentes, poderem ser o resultado de uma “ordem negociada” construída sobre os conflitos entre as partes que detêm um diferencial de poder foi ignorado, na medida em que, para Parsons, “poder” pressupunha a existência anterior dos objetivos coletivos. A mudança social, esclareceu Parsons, seria fundamentalmente evolução cultural – isto é, mudança nos sistemas de valores, normas e idéias. E as fontes básicas de mudança tinham que ser buscadas nas mudanças dos valores culturais e das próprias normas, não em alguma espécie de fatores de “nível mais baixo” que, no máximo, exerceriam um efeito “condicionado” sobre a mudança social (GIDDENS, 1997, p. 251).

Assim, o poder é simplesmente uma extensão do consenso, dos meios que uma sociedade usa para atingir suas metas (PARSONS, 1973). Daí decorre que recorrer constantemente ao uso da força denota que a posição de poder é fraca. Longe de ser um índice de poder que uma parte detém, a quantidade de força aberta utilizada é uma indicação de uma base de poder superficial e insegura.

Para Giddens (1989) o poder tem um sentido relacional, já que a ação realizada com a intenção de assegurar resultados particulares envolve, por consequência, resposta ou comportamento potencial dos outros (incluindo sua resistência ao curso de ação que uma parte quer produzir). Poder aqui é dominação, mas as formas específicas de dominação, tal como localizadas historicamente nos sistemas de poder, estão em todas as instâncias abertas à transformação potencial.

A presença do agente e da agência é, portanto, central. Agência se refere à capacidade que as pessoas têm para realizar coisas, não às suas intenções. Diz respeito a eventos dos quais um indivíduo é perpetrador, “no sentido de que ele poderia, em qualquer fase de uma da seqüência de conduta, ter atuado de modo diferente”. Ser capaz de atuar de outro modo significa ser capaz de intervir no mundo, ou de não fazê-lo, com o efeito de influenciar um processo ou estado específico de coisas. Ser um agente é ser capaz de exibir, de modo consciente uma gama de poderes, no sentido de capacidade transformadora. “Um agente deixa de sê-lo se perde a capacidade de ‘fazer uma diferença’, isto é, exercer algum tipo de poder.” (GIDDENS, 1989, p. 7 e 14)

Esta capacidade se viabiliza pelo uso de recursos – propriedades estruturais de sistemas sociais, definidos e reproduzidos por agentes dotados de capacidade cognitiva no decorrer da interação. O poder é definido como o uso de recursos, de qualquer natureza, para assegurar resultados. O poder é

um elemento da ação e diz respeito à categoria de intervenções de que o agente é capaz. O poder, em sentido amplo, equivale à capacidade transformadora da ação humana – a capacidade dos seres humanos de intervir em uma série de acontecimentos de modo a alterar seu curso. Nesse sentido, o poder está intimamente ligado à noção de práxis porque se relaciona com as condições historicamente constituídas e historicamente mutáveis da existência material (GIDDENS, 1997).

O poder não está vinculado exclusivamente à mobilização de interesses, o seu uso não caracteriza, portanto, tipos específicos de conduta, mas toda a ação. Os recursos são, neste contexto, veículos através dos quais o poder é exercido como um elemento rotineiro da conduta na reprodução social.

Giddens (1989) incorpora alguns aspectos criticados em Parsons (1960), definindo poder como a capacidade de atingir resultados. O poder não é visto como um obstáculo à liberdade ou à emancipação, mas como um meio. A classificação das formulações de Giddens como não incluindo o conflito se deve a uma concordância com Willmott (1993), que não vê como a teoria da estruturação poderia apoiar a ação social daqueles agentes que se encontram no pólo do dominado, já que ela não consegue incorporar uma abordagem das relações de dominação.

Para Lukes (1993) o poder é um conceito essencialmente contestado, significando que qualquer definição de poder vai tender, de modo inerente, a refletir o referencial teórico, normativo e analítico de quem tenta determinar a exata natureza deste fenômeno. No entanto, isto não significa que algumas definições não sejam melhores (em termos explicativos) que outras. Para ele, o central a todas as teorias é que o poder precisa ser causal, ou seja, **A** de algum modo afeta **B** – o poder é intencional, deliberado, causal e, freqüentemente, invisível.

O conceito revisado fica assim: **A** exerce poder sobre **B** quando **A** afeta **B** de um modo contrário aos interesses de **B**. O poder é exercido pela capacidade de evitar o conflito aberto, de mantê-lo de modo latente, pela supressão dos interesses concretos de **B** através da manipulação destes pela influência na sua consciência (a criação de uma falsa consciência).

A contextualização estrutural da ação social coloca o ator **A** nas sombras, já que instituições e coletividades podem exercer poder. O poder, dentro do sistema, é avaliado pela extensão em que **B** é controlado através da moldagem de seus interesses na ação social. Em síntese, duas coisas acontecem ao mesmo tempo – **A**, o indivíduo ator, desaparece (tornando-se um reproduzidor das instituições sociais e exercendo o poder inconscientemente) com a emergência da aquiescência de **B** e, simultaneamente, a autonomia de ambos é subsumida pela gradual emergência da importância de fatores organizacionais e estruturais.

Lukes (1993) focaliza em como o poder é empregado para moldar percepções, conhecimentos e preferências, de tal modo que o papel na ordem existente seja aceito, tanto porque não pode se ver ou imaginar alternativas, quanto porque a ordem é vista como natural ou imutável, ou, ainda, porque esta é valorizada como divinamente ordenada e benéfica. Assim, o poder não pode ser confinado ao conflito observável, ao resultado das decisões, ou a temas suprimidos. É preciso considerar também a aquiescência política (a inação pode também ser resultado do poder). A estrutura de relações de poder está completamente legitimada por um sistema de suposições culturais e normativas. Se as estratégias de legitimação das demandas pelo gerenciamento dos significados são bem-sucedidas, os atores dominantes previnem os demais de desafiar o poder (legítimo) existente (HARDY, 1994).

Foucault (1979) reconhece o século XVIII como o momento em que a teoria liberal começa a identificar o poder social com o poder de Estado, sendo que, nesse mesmo momento, surge o poder disciplinar – uma forma disseminada e eficaz de normalização das subjetividades (possibilitado pelo desenvolvimento e institucionalização das ciências humanas e sociais). Critica a visão de que o poder está sob o controle dos atores; o poder é não intencional, não deliberado, arbitrário e invisível (HARDY, 1994).

Onipresença do poder: não porque tenha o privilégio de agrupar tudo sob sua invencível unidade, mas porque se produz a cada instante, em todos os pontos, ou melhor, em toda relação entre um ponto e outro. O poder está em toda a parte; não porque englobe tudo e sim porque provém de todos os lugares. E o poder, no que tem de permanente, de repetitivo, de inerte, de auto-reprodutor, é apenas efeito do conjunto, esboçado a partir de todas essas mobilidades, encadeamento que se apóia em cada uma delas e, em troca, procura fixá-las (FOUCAULT, 1980, p.89).

O poder disciplinar é um dispositivo, um mecanismo, que permite o controle minucioso das operações do corpo, que assegura a sujeição constante de suas forças e lhes impõe uma relação de docilidade-utilidade. Ele trabalha o corpo dos homens, manipulando seus elementos, produzindo seu comportamento, enfim, fabricando o tipo de homem necessário ao funcionamento e à manutenção da sociedade industrial, capitalista. As características básicas do poder disciplinar são: (a) a disciplina é um tipo de organização do espaço; (b) a disciplina é um controle do tempo; (c) a disciplina é uma vigilância contínua, perpétua, ilimitada – “olhar invisível” que deve impregnar quem é vigiado de tal modo que este adquira de si mesmo a visão de quem olha; e (d) registro contínuo do conhecimento (FOUCAULT, 1979).

Assim, o poder é exercido estrutural e anonimamente e deve ser sofrido individualmente. A ação sobre o corpo, o controle do gesto, a regulação do comportamento, a normalização do prazer e a interpretação do discurso (com o objetivo de separar, comparar, avaliar, hierarquizar) fazem com que o homem apareça como produto do poder e, ao mesmo tempo, como objeto de saber. No entanto,

o poder não é um fenômeno consolidado em um indivíduo que homogeneamente domina outros, ou aquele de um grupo ou classe sobre outros... O poder precisa ser analisado como algo que circula ou, melhor, como algo que só funciona na forma de uma cadeia. Ele nunca está localizado aqui ou ali, nunca está nas mãos de alguém, nunca é apropriado como um bem ou peça de riqueza. O poder é empregado e exercido através de uma organização em rede. (...) Os indivíduos não são apenas seus alvos inertes e consentidos, eles são sempre os elementos de sua articulação. Em outras palavras, os indivíduos são veículos de poder (FOUCAULT, 1983, p. 308).

Nessa abordagem histórico-estrutural também não se encontra espaço para a ação dos atores sociais, massacrados por práticas disciplinares que moldam suas condutas e impedem qualquer possibilidade de crítica da sua situação. O problema com o *panpoderismo* é que o poder é onipresente e, assim como Deus, está em todos os lugares e, na prática, em lugar nenhum. Se os regimes de poder produzem apenas aquelas "formas de subjetividade nas quais podem operar com a máxima eficiência" como poderia haver oposição a essa condição, "já que toda subjetividade é, simplesmente, e, antes de tudo, efeito do poder"? "É certo que Foucault fala de resistências ao poder, mas o que exatamente está opondo resistência é um enigma que seu trabalho não consegue dissipar" (EAGLETON, 1997, p. 52).

Poder como conflito

Para Dahl (1961) **A** tem poder sobre **B** na medida em que pode fazer com que **B** faça algo que de outra forma não faria. O poder é intencional, deliberado, causal e visível (HARDY, 1994); existindo múltiplos grupos na arena de decisão (poliarquia). Está interessado no ator que governa, ou que pode comandar; da mesma forma que os elitistas estavam interessados na elite que toma as decisões. Portanto, os autores destas vertentes se interessam em estudar os atores que prevalecem na definição de políticas, e o conflito decorrente das diferenças de preferência entre estes, através do estudo de séries de casos concretos onde decisões-chave foram tomadas. A escolha por estudar atos particulares está ligada à hipótese pluralista de que o poder de um ator não é geral, ele pode ser poderoso em uma área e não em outras.

Como o poder está inerentemente ligado ao seu exercício, um aspecto muito relevante é a diferenciação entre poder real e poder potencial, decorrendo daí o conceito de recursos de poder – indivíduos com a mesma quantidade de recursos de poder podem exercer diferentes graus de influência porque utilizam seus recursos de modos diferentes. Assim, o poder efetivo é resultante do nível de poder potencial convertido em poder real, e da sua capacidade de combinar com outros atores a partir de uma unidade de propósito – a efetividade política de um grupo é uma função de seu potencial para controle e de seu potencial para a unidade. Sendo o poder relacional, o poder dos que usam seus recursos de modo efetivo é dependente da não conversão dos recursos potenciais de poder dos outros (DAHL, 1961).

Bachrach e Baratz (1970) não consideram aceitável conceber o poder como uma propriedade do ator, já que poder é um conceito puramente relacional, que só existe ou tem significado no processo de interação social. Assim, **A** só tem poder com relação a **B**; **A** não tem poder em isoladamente pessoal e independentemente da existência de **B**. O poder é intencional, deliberado, causal e menos visível, sendo que o uso da não decisão (uma forma de exercício do poder) é funcional para suprimir temas inconvenientes e oposição (HARDY, 1994). Criticam Dahl por concentrar sua atenção no exercício, sem considerar que "o poder pode ser, e freqüentemente o é, exercido por meio da limitação da elaboração das decisões a questões relativamente seguras" (BACHRACH e BARATZ, 1983, p. 49).

Essencialmente, o que estes autores acrescentam à posição de Dahl é o tema de como as estruturas da organização eliminam determinados tópicos da pauta. Aqui, a organização é vista como “mobilização de viés”, na medida em que é um produto intencional criado por atores conscientes.

A partir dessa perspectiva o pesquisador começaria (...) investigando o tipo particular de 'mobilização de viés' existente na instituição estudada. Depois disso, tendo analisado os valores dominantes, os mitos e os procedimentos políticos estabelecidos e as regras do jogo, faria uma investigação cuidadosa sobre que pessoas ou grupos beneficiam-se com o viés existente e quais são prejudicados por eles. A seguir investigaria a dinâmica da elaboração de não-decisões; ou seja, examinaria a maneira pela qual as pessoas e os grupos comprometidos com o status quo (...) tendem a limitar o âmbito do processo de tomada de decisão a questões “seguras”. Finalmente, (...) analisaria, à maneira dos pluralistas, a participação na elaboração de decisões sobre questões concretas (BACHRACH e BARATZ, 1983, p. 52).

Clegg (1989, 1992), assim como Foucault e Lukes, enfatiza a centralidade das regras e das práticas de disciplinamento voltadas para aumentar a racionalidade e criar uma ligação indissolúvel entre poder e conhecimento. O interesse central está em **B** e no modo em que ele é moldado pela sua ausência de poder em relação a **A**. Denomina o exercício momentâneo de poder como poder episódico, e o poder que os atores possuem como poder à disposição, sendo o primeiro apenas uma manifestação do poder que é oferecido pelas regras. Ambos compõem um circuito de poder, onde são mobilizadas relações de significados e pertencimento, e técnicas de produção e disciplina; são canais de padrões estabelecidos que caracterizam a organização como um agrupamento social.

No entanto, de modo diferente que Foucault e Lukes, Clegg (1989) considera que, na vida real, os atores tendem a desafiar as regras. Sendo assim, os circuitos de poder possuem pontos de passagem obrigatória que estão sempre sujeitos ao desafio. Estes desafios são as fontes principais de mudança social. Assim, e de uma forma dialética, os dispositivos organizacionais podem ser vistos tanto como instrumentos de controle para a manutenção continuada dos circuitos de poder existentes (através do controle), quanto como um espaço que instiga (através do desafio das regras) o conflito e a mudança social.

Bourdieu (1996, p.10) desenvolve uma filosofia da ação cujo ponto central é a relação, de mão dupla, entre as estruturas objetivas (dos campos sociais) e as estruturas incorporadas (do *habitus*). Ou seja, a articulação dialética entre estruturas mentais e sociais. A noção de sociedade é substituída pela de campo e de espaço social, que só podem ser compreendidos pela identificação do princípio gerador que funda essas diferenças na objetividade – a estrutura de distribuição de formas de poder (tipos de capital) eficientes no universo social considerado e que variam, portanto, de acordo com lugares e momentos.

Cada campo prescreve seus valores particulares e possui seus próprios princípios regulativos. Estes princípios delimitam um espaço socialmente estruturado em que agentes lutam, dependendo das posições que ocupam no campo, seja para mudar, seja para preservar seus limites e forma. Duas propriedades são centrais a esta definição. (1) Um campo é um sistema padronizado de forças objetivas, uma configuração relacional dotada de uma gravidade específica que é imposta a todos os objetos e agentes que entram nele. Como um prisma, refrata forças externas de acordo com a estrutura interna. A base de transcendência, revelada por casos de inversão de intenção, de feitos objetivos e coletivos de ação acumulada, é a estrutura do jogo, e não um simples efeito de agregação mecânica. (2) Um campo é, simultaneamente, um espaço de conflito e competição, um campo de batalha em que os participantes visam ter o monopólio sobre os tipos de capital efetivos e o poder de decretar hierarquias e uma “taxa de conversão” entre

todos os tipos de autoridade no campo do poder. No desenrolar das batalhas a forma e as divisões do campo se tornam o objetivo central, porque alterar a distribuição e peso relativo dos tipos de capital (das formas de poder) é fundamental para modificar a estrutura do campo (WACQUANT, 1992).

Mais claramente, o campo de poder é o espaço de relações de força entre os diferentes tipos de capital ou, mais precisamente, “entre os agentes suficientemente providos de um dos diferentes tipos de capital” para poder dominar o campo correspondente e cujas “lutas se intensificam sempre que o valor relativo dos diferentes tipos de capital é posto em questão” (BOURDIEU, 1996, p.50). Portanto, a categoria central para compreender as relações entre agentes dentro dos campos sociais, assim como as relações de interdependência entre os diversos campos sociais e destes como campo de poder, é, exatamente, o poder e sua reprodução.

O campo do poder é um campo de forças estruturalmente determinado pelo estado das relações de poder entre tipos de poder, ou diferentes tipos de capital. Também é, de modo inseparável, um campo de lutas de poder entre os detentores de diferentes formas de poder, um espaço de jogo em que aqueles agentes e instituições possuidores de suficiente capital específico são capazes de ocupar posições dominantes dentro de seus campos respectivos, e confrontar os demais utilizando estratégias voltadas para preservar ou transformar as relações de poder. Os tipos diferentes de capital são tipos específicos de poder que são ativos em um ou outro campo (de forças e lutas) gerados no processo de diferenciação e autonomização. Dentro destes diferentes espaços de jogo surgem tipos característicos de capital que são, simultaneamente, instrumentos e objetos de disputa (BOURDIEU, 1996, p.265).

Desta luta entre os agentes envolvidos em cada campo resultam processos de acumulação ou de transformação. Os agentes podem atuar para aumentar ou conservar seu capital (poder), em conformidade com as regras tácitas do jogo e com os pré-requisitos da sua reprodução; mas eles também podem transformá-lo, parcial ou completamente, pela mudança das regras imanescentes do jogo através de estratégias que mudam, por exemplo, o valor dos diferentes tipos de capital (BOURDIEU e WACQUANT, 1992).

As lutas inerentes aos campos sociais, e a conseqüente mobilização dos tipos de capital (de poder), ocorrem pela existência de interesses em jogo. Interesse é “estar em”, é participar, é admitir que o jogo merece ser jogado e que os alvos envolvidos merecem ser perseguidos. Os interesses são socialmente constituídos e apenas existem na relação com um espaço social no interior do qual certas coisas são importantes e outras são indiferentes para os agentes socializados, constituídos de maneira a

criar diferenças correspondentes às diversidades objetivas nesse campo. Ao mesmo tempo, querer fazer parte das mudanças na estrutura de poder em um campo é ter em comum com os oponentes a concordância com o fato de que “vale a pena lutar a respeito das coisas que estão em jogo no campo” (BOURDIEU, 1996, p.141).

Estas lutas não correm pela ação sem sentido de agentes sociais, o que não significa supor que sejam racionais, que têm razão para agir como agem e que suas ações sejam dirigidas por essas razões. “Eles podem ter condutas razoáveis sem serem racionais, podem ter condutas às quais podemos dar razão, como dizem os clássicos, a partir da história da racionalidade, sem que essas condutas tenham tido a razão como princípio” (BOURDIEU, 1996, p.138).

Quadro 2: *Síntese das abordagens de poder quanto à expressão e origem*

AUTOR	EXPRESSÃO DO PODER	ORIGEM DO PODER
Weber	Autoridade legitimada	Propriedade dos atores
Parsons	Capacidade para realizar as obrigações inerentes ao papel, à função no sistema	Propriedade do sistema social
Lukes	Capacidade de suprimir interesses concretos pela manipulação da consciência	Sistema de suposições culturais e normativas
Foucault	Situação estratégica complexa em uma sociedade determinada	Onipresente e veiculada por intermédio dos indivíduos
Dahl	Participação na elaboração de decisões, prevalecendo nas definições	Recursos de poder do ator convertidos, na ação, em capacidade de exercer influência
Barach e Baratz	Relação que envolve aquiescência e temor de sanções, em condições de conflito	Exercício de mobilização de práticas que produzem significados e pertencimentos
Clegg	Práticas de disciplinamento, voltadas para aumentar a racionalidade e criar uma ligação indissolúvel entre poder e conhecimento	Regras e relações de significado que podem ser desafiadas
Bourdieu	Relações de forças e lutas entre agentes dotados de recursos de poder (tipos de capital)	Diferentes tipos de capital ativos em um ou outro campo, gerados em seu processo de diferenciação

SOBRE INSTITUIÇÕES, PODER E INCOMENSURABILIDADE PARADIGMÁTICA

A questão central que deu origem a este trabalho diz respeito à possibilidade de unir as perspectivas institucional e do poder para efeito da análise e do entendimento mais completo dos fenômenos que envolvem a vida organizacional. Uma questão subjacente à esta primeira refere-se ao fato, no mínimo intrigante, da pouca visibilidade dada à categoria poder nos

estudos dos institucionalistas, particularmente da corrente auto-intitulada neo-institucionalista.

No que se refere primeiramente à questão do poder ser abordado de forma tangencial na Teoria Institucional, deve-se fazer uma breve distinção entre o novo e o velho institucionalismo. O poder é uma categoria mais explícita nas explicações da realidade organizacional no velho institucionalismo, como se pode observar nos trabalhos de Selznick (1949 e 1957). Como ele próprio observa mais tarde, ao processo de legitimação e legalidade da vida organizacional “deve ser somada uma dimensão política – a criação de novas organizações, a luta pelo reconhecimento e poder, a demanda por novas bases de autoridade e novas formas de participação” (SELZNICK, 1996, p.272). Portanto, encontra-se presente neste argumento uma considerável importância atribuída ao processo de negociação coletiva e às novas instituições por ele criadas.

DiMaggio e Powell (1991) deixam esta questão mais clara ainda ao apresentarem as diferenças entre os velho e o novo institucionalismo (ver Quadro 1 neste capítulo). O conflito de interesses, por exemplo, é central no velho institucionalismo e periférico no novo. Ora, o conflito de interesses é sempre resolvido por meio de estratégias de enfrentamento ou negociação. Ambas estão circunscritas pelo poder potencial e operacional dos agentes envolvidos. Isso conduz à questão da fonte de inércia ser dada pelos interesses (e, portanto, poder) no velho institucionalismo e pela legitimação no novo.

Outros três aspectos chamam a atenção nesta breve comparação. A natureza da imbricação no velho institucionalismo é cooptativa e no novo constitutiva. Novamente aqui a questão do poder se faz mais visível no primeiro, uma vez que a cooptação é uma relação de poder. No que se refere ao *locus* de institucionalização, o velho institucionalismo utiliza o conceito de organização vista como uma arena política onde há interesses em jogo. Já o novo institucionalismo utiliza o conceito de campo organizacional. É interessante notar que o conceito de campo origina-se nos trabalhos de Bourdieu, brevemente revisados neste capítulo, e que, para Bourdieu, campo refere-se ao espaço onde se desenvolvem disputas entre os detentores de diferentes tipos de poder. Os neo-institucionalistas trabalham a noção de campo como um espaço de aquisição de legitimidade pelas organizações, sem dar a centralidade devida à categoria poder. Por fim, essas diferenças conduzem a duas formas de entendimento da dinâmica organizacional, ou seja, a da mudança, originada pelo resultado do jogo de poder que se estabelece no campo, e a da persistência, obtida por meio do compartilhamento de valores existentes nesse mesmo campo.

Assim, parece que mais do que recusar uma divisão clara entre o novo e o velho institucionalismo (SELZNICK, 1996) é importante notar que assumir o novo é ignorar uma variável central na explicação de como as

organizações se estruturam, nomeadamente, o poder, e assumi-lo a partir de um entendimento do “poder sem conflito”, como sugere a divisão elaborada neste artigo sobre as formas de conceber o poder.

Já no que se refere à possibilidade de união das duas abordagens, esta parece mais uma questão de perspectiva do que de fato de episteme. Isto facilita a aceitação do argumento de Reed (1999) sobre a validade da conversação entre perspectivas distintas. Aldrich (1992) esclarece esta questão com muita propriedade quando afirma que a resposta sobre a união de perspectivas distintas depende da visão que se tem de ciência e de conhecimento científico. Tais visões podem ser de caráter positivista, como a da ciência normal, interpretativo ou ainda pós-moderno. Os autores deste capítulo acreditam que as duas últimas visões podem contribuir mais para o avanço dos estudos organizacionais no seu atual estágio. Assim, do ponto de vista interpretativo e pós-moderno, reconhecer a existência de explicações alternativas aos fenômenos organizacionais que às vezes podem se complementar favorece o avanço do campo.

É importante salientar, entretanto, que a permeabilidade das fronteiras paradigmáticas também tem limite. Tal limite está justamente vinculado aos pólos do conhecimento, quais sejam, ontológico, epistemológico, teórico e metodológico. Há que haver uma certa coerência na tentativa de utilização de paradigmas distintos em uma mesma análise, sob pena de descaracterizá-los na sua origem e natureza, ou seja, os diferentes pólos do conhecimento em ambos os paradigmas não podem ser contraditórios. Assim, parece-nos que as perspectivas teóricas do poder e institucional podem sim ser usadas de forma complementar, mas com cautela. Parece que o novo institucionalismo aproxima-se mais da visão de poder sem conflito, cujo principal elemento centra-se na legitimidade e, portanto, na aceitação da dominação, como na perspectiva neoinstitucional.

Já o velho institucionalismo parece aproximar-se mais da visão de poder com conflito, o que permite propor que as disputas de poder em um campo geram as instituições que, por sua vez, mantêm a ordem estabelecida por meio do compartilhamento de valores. A mudança ocorre quando os arranjos de poder (internos e externos) no campo se modificam e geram novas instituições.

Evidentemente que para aceitar as proposições finais deste capítulo é necessário aceitar também a tipologia de poder nele proposta. Parece-nos igualmente importante um esforço de pesquisa empírica sistemática, como o desenvolvido neste livro, para esclarecer cada vez mais pontos tão interessantes como os aqui levantados, que fazem parte das preocupações de investigação de vários estudiosos das organizações e que tornam a área de Estudos Organizacionais cada vez mais rica e dinâmica.

3

O ESTUDO DO GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES NAS ORGANIZAÇÕES: UMA VISÃO GERAL DO TEMA E CONSIDERAÇÕES SOBRE A PESQUISA E A PRODUÇÃO NO BRASIL

José Ricardo Costa de Mendonça

UMA PRIMEIRA IMPRESSÃO

A interação social sempre representou um importante aspecto da vida do ser humano. Os indivíduos interagem em variadas instâncias de sua vida social – na família, entre amigos, em clubes, em instituições religiosas, no trabalho, dentre outras. Em qualquer destes ambientes sociais, pode-se perceber a importância da avaliação, do julgamento e da percepção que são formados quanto à identidade, aos atributos e aos objetivos das outras pessoas. Este fenômeno caracteriza um processo conhecido como percepção social, que é o processo pelo qual os seres humanos observam e interpretam as intenções e as razões para ação de outras pessoas, bem como compreendem a forma pela qual os indivíduos dão sentido aos seus pensamentos e sentimentos.

Com o passar dos anos, vem crescendo o interesse de pesquisadores em relação ao entendimento do processo por meio do qual as pessoas em situações sociais buscam administrar o ambiente, o seu modo de vestir e até os seus gestos, no sentido de corresponder às impressões que estão tentando criar ou à imagem que estão tentando projetar. Este processo tem sido denominado de gerenciamento de impressões (GI). Cabe salientar que uma impressão^{vi} pode ser definida como uma idéia, um sentimento ou uma opinião que o indivíduo tem sobre alguém ou algo, ou que alguém ou algo transmite ao indivíduo; podendo ainda significar o efeito que uma experiência ou uma pessoa tem sobre alguém ou algo.

O gerenciamento de impressões, que teve um grande volume de pesquisas nos anos de 1980, tem sido reconhecido como um processo interpessoal fundamental. Rosenfeld, Giacalone e Riordan (2002, p. 4)

^{vi} Definição baseada no conceito apresentado pelo *Oxford – Advanced learner's dictionary* (2000) para o vocábulo *impression*.

ilustram claramente de que forma o processo de gerenciamento de impressões impacta a vida social e organizacional dos indivíduos:

nós gerenciamos impressões de muitas maneiras diferentes – o que fazemos, como fazemos, o que dizemos, como nós dizemos, a mobília e o arranjo de nossos escritórios e a nossa aparência física – das roupas e maquiagem que usamos a comportamentos não-verbais, tais como expressões faciais e postura. Todos estes comportamentos, de algum modo, podem ajudar a definir quem e o que nós somos. Eles transmitem uma identidade e o que nós queremos e esperamos das outras pessoas.

Atualmente, a importância dada à imagem (ou impressão) e a seus possíveis impactos, vai além do âmbito de interesse tão-somente dos indivíduos. Não apenas as pessoas estão preocupadas com a sua imagem, a sua reputação e com a aceitação que estas – imagem e reputação – podem proporcionar em diversos grupos sociais, mas também as próprias organizações demonstram crescente interesse na questão da reputação organizacional e da imagem corporativa, pois estes aspectos parecem poder influenciar fortemente a legitimidade, a aceitação de produtos e serviços e os tipos e extensão do suporte de diversos públicos de interesse das organizações (internos e externos).

Apesar da importância atribuída na literatura de Sociologia, de Psicologia, de Comunicação e de Administração ao processo de gerenciamento de impressões^{vii}, observa-se uma lacuna na literatura brasileira, ocasionada pela ausência de um texto que ofereça uma visão geral do tema gerenciamento de impressões e, em particular, do estudo do GI na realidade organizacional. Diante deste contexto, acredita-se que este capítulo oferece uma contribuição relevante para os interessados sobre o tema, quer sejam pesquisadores ou gestores de organizações dos mais diversos setores, ao apresentar uma visão histórica do tema, conceitos e dimensões do GI, estratégias e táticas possíveis, áreas de pesquisa nas organizações, métodos de pesquisa aplicados aos estudos sobre o tema, bem como uma visão da pesquisa e da produção acadêmica sobre o gerenciamento de impressões no Brasil.

O GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES: UMA BREVE VISÃO HISTÓRICA

Os conceitos e as pesquisas sobre o gerenciamento de impressões (ou auto-apresentação) têm suas origens na Sociologia, com os trabalhos de

^{vii} Neste texto os termos gerenciamento de impressões e auto-apresentação serão usados como sinônimos.

Erving Goffman, e na psicologia social com os trabalhos de Edward Jones. Ao tratar a história da pesquisa sobre a auto-apresentação, Leary (1996, p.6) coloca que “o interesse na auto-apresentação emergiu até certo ponto independentemente e ao mesmo tempo na Psicologia e na Sociologia. Apesar de poder parecer que sociólogos e psicólogos (especialmente psicólogos sociais) poderiam ter muitas coisas em comum, as conexões entre as disciplinas têm, tradicionalmente, sido fracas e sociólogos e psicólogos têm, tipicamente, confiado pouco nos trabalhos uns dos outros”.

As raízes da investigação científica sobre o gerenciamento de impressões originam-se do livro de Goffman *The Presentation of Self in Everyday Life*, de 1959. Conforme Leary (1996) a premissa central de Goffman era a de que muitos dos *insights* mais reveladores sobre o comportamento social são encontrados no estudo da aparência externa (comportamentos públicos) a qual os indivíduos criam e transmitem uns para os outros e não na análise dos motivos e personalidade destes indivíduos. Os estudos de Goffman, conforme Leary (1996), assemelham-se mais a Antropologia Social que propriamente a Sociologia, pois os seus artigos e livros são essencialmente descrições antropológicas das interações cotidianas dos indivíduos.

O trabalho de Goffman tem sido associado ao que se conhece como a abordagem dramatúrgica do gerenciamento de impressões, pois o autor fez uso da metáfora teatral ao estudar o tema. Segundo Rosenfeld, Giacalone e Riordan (1995, p.9) “metáforas são modelos para ilustrar pressupostos básicos”, servindo como base para o desenvolvimentos de teorias. Assim, ao campo de gerenciamento de impressões é aplicada a analogia teatral de pessoas como atores tentando criar certas imagens e impressões nas mentes de suas audiências.

A perspectiva (ou metáfora) de dramaturgia é originária da escola de Sociologia conhecida como interacionismo simbólico (ROSENFELD, GIACALONE e RIORDAN, 2002), cujo pressuposto é que as pessoas são utilizadoras de símbolos, que interagem umas com as outras com base em interpretações atribuídas a diferentes aspectos de um encontro social. Sob esta perspectiva, qualquer objeto ou ação – incluindo gestos, expressões faciais, roupas e linguagem, bem como propriedades do ambiente físico e uma multiplicidade de outros fatores – tem o potencial de afetar a avaliação das pessoas sobre uma interação e seus comportamentos correspondentes (GROVE e FISK, 1989). A perspectiva da dramaturgia, a qual se baseia na visão do comportamento como uma metáfora dramática e retrata interações sociais como teatrais, oferece um meio de analisar e descrever os comportamentos humanos. Grove e Fisk (1989) salientam que um dos principais focos de análise da dramaturgia é como as pessoas criam e gerenciam impressões diante de uma audiência.

Para Rosenfeld, Giacalone e Riordan (2002, p.9) “a metáfora dramaturgica sugere que a vida social e organizacional são de algum modo similares a uma peça de teatro, com pessoas desempenhando um conjunto de papéis, coordenando-se uns com os outros e se ajustando para maximizar o seus efeitos sobre importantes audiências”

Como foi dito anteriormente, o gerenciamento de impressões tem uma vertente na Psicologia Social. Conforme Leary (1996), Edward Jones, precursor dos estudos sobre o GI na Psicologia, iniciou um programa de pesquisa sobre a lisonja ou adulação (*flattery*), no mesmo período em que Goffman publicou *The Presentation of Self in Everyday Life* e, apesar de na época Jones não estar familiarizado com o trabalho de Goffman, ele se envolveu com o estudo da auto-apresentação. De acordo com Leary (1996), Jones e Goffman apresentavam abordagens bastante diferentes quanto à pesquisa da auto-apresentação. Nas palavras de Leary (1996, p.8), “enquanto Goffman reportava o que eram essencialmente observações antropológicas de campo em ensaios narrativos, Jones e seus estudantes projetavam experimentos de laboratório para investigar fatores específicos que afetam a auto-apresentação”.

Quanto à realização de estudos sobre gerenciamento de impressões, Leary (1996, p.6) destaca que, “os pesquisadores interessados em auto-apresentação acharão quase impossível conduzir os seus trabalhos sem contar com conceitos, teorias e pesquisas de ambas, Sociologia e Psicologia”. Assim, neste capítulo, trabalha-se com conceitos originários de ambas as correntes de pesquisa.

CONCEITO DE GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES

O gerenciamento de impressões possui várias conceituações na literatura especializada. Para Goffman (1959) o GI envolve a tentativa de estabelecer o significado ou o propósito de interações sociais, as quais dirigirão as ações das pessoas, ajudando a projetar as expectativas de papéis, ou seja, o que se espera de cada um.

Schlenker (1980, p.6) coloca que o “gerenciamento de impressões é a tentativa consciente ou inconsciente de controlar as imagens, as quais são projetadas em interações sociais reais ou imaginárias”. Jones e Pittman (1982, p.233) definem a auto-apresentação como “aqueles aspectos do comportamento, afetados por motivos de aumento de poder, desenhados para trazer à tona ou formar as atribuições de outros sobre as disposições do ator”. Conforme Deaux e Wrightsman (1988, p.81) “o processo geral pelo qual as pessoas se comportam de modos específicos para criar uma imagem social desejada tem sido chamado de gerenciamento de impressões”.

No entendimento de Rosenfeld (1997) o GI se refere às muitas maneiras por meio das quais as pessoas tentam controlar as impressões que os outros têm delas em relação a seus comportamentos, motivações,

moralidade e atributos pessoais, tais como confiança, inteligência e potencial futuro. Para Hooghiemstra (2000, p.60) “a auto-apresentação ou gerenciamento de impressões, é um campo de estudo dentro da Psicologia, que é interessado no estudo de como os indivíduos apresentam a si mesmos para outros no sentido de serem percebidos favoravelmente por eles”.

Neste texto, o gerenciamento de impressões é entendido como todas as atividades que um ator social (indivíduo, grupo ou organização) desenvolve no sentido de influenciar o modo como outros o vêem, ou seja, a impressão ou a imagem que desenvolvem a seu respeito. Argumenta-se que esta conceituação de GI reflete de forma mais clara a amplitude do fenômeno.

O gerenciamento de impressões é visto como um comportamento dirigido a um objetivo. Conforme Goffman (1959) há muitas razões para se ocupar em gerenciar as impressões. O ser humano precisa interagir socialmente e o gerenciamento de impressões permite definir as situações e os papéis que serão desempenhados nas interações sociais. Isto permite a comunicação da identidade percebida e desejada do indivíduo, bem como os seus objetivos. A maioria dos autores, de acordo com Jones e Pittman (1982), concorda que a auto-apresentação envolve um ator moldando suas respostas para criar, em outros, uma impressão que é, por uma razão ou outra, desejada pelo ator. Algumas das razões para se utilizar o gerenciamento de impressões seriam: obter resultados materiais e sociais; melhorar a auto-estima, validar a auto-imagem; e verificar socialmente crenças pessoais existentes. O gerenciamento de impressões também pode ser usado para exercitar poder sobre o ambiente, controlando-o, ou, ao menos, fixando expectativas e parâmetros para as interações sociais.

Entretanto, de acordo com Jones e Pittman (1982), nem todas as situações de interação envolvem comportamentos de gerenciamento de impressões. Os autores apontam uma lista de exemplos de situações nas quais comportamentos de auto-apresentação não estão presentes ou são mínimos. Como os conceitos de gerenciamento de impressões podem ser amplos, o que pode tornar difícil definir os limites do constructo, apresentam-se, a seguir, os exemplos indicados por Jones e Pittman (1982, p. 234):

1. comportamentos sob condições de alto envolvimento na tarefa;
2. os comportamentos puramente expressivos – raiva, alegria, prazer – podem escapar do caráter de auto-apresentação no momento ou perto do momento de provocação;
3. pode-se enquadrar como não auto-apresentação uma larga classe de intercâmbios sociais superaprendidos, ritualizados; e

4. aquelas ocasiões quando as pessoas estão, acima de tudo, preocupadas com a integridade ou autenticidade de suas ações – seções de terapia, por exemplo.

Tendo sido estabelecido o conceito de GI adotado neste texto, são apresentadas, a seguir, as principais dimensões utilizadas para o estudo do processo de gerenciamento de impressões.

Dimensões do gerenciamento de impressões

Os estudiosos do processo de gerenciamento de impressões devem levar em consideração algumas dimensões do GI, as quais são observadas na literatura sobre o tema.

Dentre as dimensões do GI, um dos aspectos que merece destaque, é a intencionalidade dos comportamentos. Gardner e Martinko (1988) assinalam que a intencionalidade é uma das dimensões fundamentais nas quais o gerenciamento de impressões varia.

Segundo uma corrente de pesquisadores, o gerenciamento de impressões deve ser uma atividade deliberada, pois o processo de comunicação (uma das formas de se abordar o GI) se consoma apenas quando ele é pretendido por parte do emissor. Sob outro ponto de vista, argumenta-se que a intencionalidade não é um aspecto necessário para se considerar qualquer comportamento como uma atividade de GI, pois as pessoas irão formar impressões acerca do ator (emissor) sem considerar a consciência ou a intenção do ator em criar e em enviar as mensagens. Tedeschi e Reiss (1981, p.17 *apud* ORNSTEIN, 1989) apontam uma posição intermediária entre os dois pontos de vista, ao levarem em conta que “para ser considerado gerenciamento de impressões, o comportamento deve ter sido desempenhado com o propósito de influenciar impressões, mas o ator não precisa estar ciente desse propósito”. Entretanto, parece não existir um consenso na literatura especializada quanto ao grau de intencionalidade necessário para que se possa considerar um comportamento como gerenciamento de impressões.

As pesquisas sobre GI, conforme Gardner e Martinko (1988), têm se focado principalmente em comportamentos intencionais, os quais envolvem a aplicação de comportamentos verbais, não-verbais, e na utilização de artefatos, com a finalidade de criar impressões calculadas.

Cabe salientar que quando um indivíduo (ou ator) está buscando gerenciar as impressões de outras pessoas (ou alvo), estas decodificam tudo que o ator faz, e, com base nisso, formam as suas impressões sobre o ator. Neste processo de interação entre o ator e o seu alvo, dois aspectos importantes e distintos merecem atenção: o gerenciamento de impressões e a formação de impressões. Enquanto o gerenciamento de impressões é tudo que uma pessoa faz para controlar o modo como os outros o vêem e a imagem que eles desenvolvem a seu respeito, a formação de impressões, por

sua vez, é o processo que ocorre quando as pessoas decodificam as mensagens e formam impressões e imagens de outras pessoas. Schneider (1981 apud LEARY 1996) salienta que se deve fazer uma distinção entre as impressões que um ator quer que outros formem – o que é chamado de impressões calculadas – e as impressões que o indivíduo não tem a intenção que os outros formem – impressões secundárias.

Ao discutirem especificamente o gerenciamento de impressões e a influência nas organizações, Tedeschi e Melburg (1984, p.32) colocam que “comportamentos de auto-apresentação podem desempenhar funções assertivas ou defensivas para o ator” (ênfases adicionadas). Os comportamentos assertivos de GI são iniciados pelo ator no sentido de estabelecer uma identidade em particular para uma audiência, não constituindo comportamentos meramente reativos às demandas situacionais. Por outro lado, os comportamentos defensivos de gerenciamento de impressões são reativos e ocorrem, tipicamente, quando o ator encara uma situação difícil (TEDESCHI e MELBURG, 1984). Gardner e Martinko (1988) também salientam que uma dimensão ao longo da qual os comportamentos de GI podem variar é o quanto o comportamento é assertivo ou defensivo. Para os autores, comportamentos assertivos de GI são projetados para melhorar uma identidade social do ator, enquanto o GI defensivo é usado para proteger uma imagem já estabelecida.

Tedeschi e Melburg (1984, p.33) também salientam que “comportamentos de auto-apresentação podem ser táticos ou estratégicos em seus objetivos. O gerenciamento tático de impressões é empreendido com objetivos claros e de bastante curto prazo em mente. Formas estratégicas de gerenciamentos de impressões têm a função de construir características de reputação que servem aos interesses de longo prazo do indivíduo” (ênfases adicionadas). Ferris, Russ e Fandt (1989), na mesma direção do que colocam Tedeschi e Melburg (1984) e Gardner e Martinko (1988), apontam que os comportamentos políticos, categoria na qual pode-se enquadrar os comportamentos de gerenciamento de impressões, são também classificados de acordo com as dimensões da sua assertividade-defensividade e do seu caráter tático-estratégico. Os comportamentos políticos assertivos são iniciados pelos atores, presumivelmente, como uma resposta a uma oportunidade percebida. Já os comportamentos políticos defensivos, são reativos, ocorrendo normalmente quando o ator enfrenta uma condição de ameaça. Os comportamentos políticos táticos e estratégicos diferem em relação à dimensão temporal, pois enquanto os comportamentos táticos são dirigidos a objetivos em curto prazo, os comportamentos estratégicos são orientados para resultados em longo prazo (FERRIS, RUSS e FANDT, 1989).

Como o gerenciamento de impressões envolve o controle das informações apresentadas a audiências, normalmente ele é visto como algo

ilícito ou enganoso. Contudo, considerar o GI como algo essencial e intrinsecamente negativo, é encarar este fenômeno social sob uma ótica limitada. Dessa forma, é importante salientar uma outra dimensão do GI a qual é apontada por Gardner e Martinko (1988), a autenticidade. Esta dimensão corresponde ao grau no qual a *performance* do ator é consistente com o seu autoconceito. Conforme Grove e Fisk (1989) as atuações (*performances*) empreendidas pelos indivíduos ao desenvolverem comportamentos de GI podem ser tanto “sinceras”, no caso de o ator acreditar (ou considerar) na sua atuação, quanto “cínicas”, onde a atuação é vista pelo ator apenas como um meio para atingir um determinado fim. Fletcher (1992 *apud* ROSENFELD, 1997) vai ao encontro da visão de Grove e Fisk (1989) quando coloca que enquanto alguns comportamentos de GI podem ser manipulativos, outros podem ser autênticos, isto é, o ator apresenta uma identidade que se aproxima da sua auto-imagem. Para Rosenfeld (1997), ver os comportamentos de GI como inerentemente desonestos é, nesse sentido, excessivo. Na opinião de Rosenfeld, Giacalone e Riordan (2002, p.20) “o GI não é inerentemente bom nem ruim, mas sim, é uma parte fundamental das vidas social e do trabalho. Se o GI é bom ou ruim, ético ou antiético, realmente depende do porquê ele é usado e de quais efeitos ele tem; uma decisão que requer um julgamento dos motivos e consequências de como o GI é usado em uma situação em particular”.

Tendo observado, o que se considera, as principais dimensões do processo de gerenciamento de impressões, acredita-se ser importante apresentar algumas das formas por meio das quais os atores sociais se comportam no sentido de influenciar as impressões a seu respeito.

COMO AS PESSOAS TENTAM CONSTRUIR E PROTEGER AS IMPRESSÕES

O processo de gerenciamento de impressões acontece claramente no primeiro contato entre os indivíduos, mas também ocorre durante o curso de relações em longo prazo. Como uma ampla abordagem teórica, pode-se dizer que todas as perspectivas de gerenciamento de impressões têm a suposição de que o GI acontece para facilitar a realização de um objetivo almejado. Schlenker (1980, p. 10) coloca que “o termo gerenciamento de impressões freqüentemente evoca imagens de estratégias e táticas de pessoas em busca de posições no mundo social, tentando controlar como elas parecem, no sentido de realizar objetivos em particular”.

Uma vasta gama de estratégias e táticas de gerenciamento de impressões pode ser encontrada na literatura especializada. Dessa forma, no sentido de facilitar a compreensão de como os indivíduos se comportam com o objetivo de influenciar o processo de formação da impressão a seu respeito, apresentam-se, a seguir, algumas dessas estratégias e táticas de gerenciamento de impressões.

As estratégias de gerenciamento de impressões

Jones e Pittman (1982) introduziram uma taxonomia de estratégias de gerenciamento de impressões a qual é amplamente aceita e adotada entre os estudiosos do tema. Os atores sociais, segundo Jones e Pittman (1982), podem adotar as estratégias de GI de insinuação, autopromoção, exemplificação, intimidação e suplicação no sentido de serem percebidos, respectivamente, como simpáticos, competentes, moralmente confiáveis, perigosos e merecedores de pena. O Quadro 1 apresenta as referidas estratégias de GI.

Quadro 1: *Estratégias de Gerenciamento de Impressões*

Estratégia	Descrição/Definição	Atribuições Buscadas	Emoção a ser Despertada	Possíveis Atribuições Negativas
Insinuação	Comportamentos que o ator usa para fazê-lo parecer mais atrativo e simpático para outros	Agradável	Afeto	Bajulador, conformista, obsequioso
Autopromoção	Comportamentos que apresentam o ator como altamente competente, com atenção para certas habilidades ou aptidões	Competente (efetivo, “um vencedor”)	Respeito (admiração, deferência)	Fraudulento, convencido, defensivo
Exemplificação	Comportamentos que apresentam o ator como moralmente confiável; isto pode também ser desenhado para induzir a simulação dos seguidores	Confiável (sofredor, dedicado)	Culpa (vergonha, emulação)	Hipócrita, sancionador, explorador
Intimidação	Comportamentos que apresentam o ator como uma pessoa perigosa que é capaz e pronto a infligir sofrimento para a audiência	Perigoso (cruel, volúvel)	Medo	Fanfarrão, falastrão, ineficaz
Suplicação	Comportamentos que apresentam o ator como desamparado para solicitar ajuda de outros	Desamparado (deficiente, infeliz)	Solidariedade (obrigação)	Autodepreciação, solicitações para ajuda

Fonte: baseado em Jones e Pittman (1982).

A insinuação se refere a um grupo de estratégias de GI que tem como propósito fazer a pessoa ser mais apreciada e atraente aos olhos de

outros. Relacionando esta estratégia de GI especificamente ao poder, Jones e Pittman (1982, p.250) destacam que “o insinuator aumenta o seu poder reduzindo a probabilidade de que a pessoa-alvo oferecerá resultados negativos e aumentando as expectativas de resultados positivos”. Não apenas os atores com maior poder utilizam a estratégia de insinuação, a teoria mostra que a insinuação pode ser usada por uma pessoa de menos poder em uma relação, pretendendo, assim, induzir a pessoa de mais poder a gostar dela, buscando reduzir a diferença de poder entre eles, tornando as punições menos prováveis. Cabe destacar que um grande volume de pesquisas e publicações trata da estratégia de insinuação nas organizações.

Estratégias de autopromoção, em contraste com a insinuação, se referem às ações que buscam fazer os outros pensarem que o ator é competente, tanto em termos de atitudes quanto em termos de habilidades específicas. Usando estratégias de autopromoção o ator quer ser respeitado mais que apreciado. Autopromotores querem ser respeitados por sua inteligência e competência. Para fortalecer a credibilidade das reivindicações que eles fazem sobre suas habilidades, os autopromotores podem reconhecer certas falhas e fraquezas, juntamente com seus pontos fortes, mas sempre mostrando que eles são confiantes em suas competências. Um método de autopromoção, apontado por Worchel *et al.* (1991) é relacionado ao princípio da associação – as pessoas então acreditariam que o ator é parte de alguma organização, ou é alguém bem-sucedido ou competente. Jones e Pittman (1982) destacam que o autopromotor aumenta o seu suposto valor instrumental como um solucionador de problemas para a pessoa ou grupo-alvo.

A exemplificação envolve gerenciar as impressões de integridade, abnegação e valor moral (JONES e PITTMAN, 1982). Neste caso, o indivíduo tenta mostrar a si mesmo como um indivíduo possuidor de integridade. Segundo Jones e Pittman (1982, p.250) “o exemplificador lida com o poder de normas sociais reconhecidas, suportadas pelos consensos julgados com base em valores e aspirações próprios. Ele influencia, refletindo, com sucesso, estas normas”.

O objetivo primário da auto-apresentação não é apenas buscar ser visto positivamente, mas sim influenciar outras pessoas a responderem de um modo desejado (JONES e PITTMAN, 1982). Na maioria dos casos, uma pessoa tem uma probabilidade maior de ser tratada como espera quando os outros tiverem uma impressão positiva do ator. Em outros casos, porém, as pessoas terão probabilidade maior de serem tratadas como desejam se elas promoverem impressões indesejáveis aos olhos de outro – impressões negativas (LEARY, 1996). Ao usar a estratégia de intimidação, o ator tem como objetivo ser temido. O ator tenta obter poder e influência social criando a identidade de “uma pessoa que oferece perigo”, alguém cujas ameaças e advertências deveriam ser observadas, porque, caso contrário,

consequências negativas podem acontecer. Ao adotar uma estratégia de intimidação, uma pessoa ou grupo tenta influenciar o comportamento de outros por intermédio do medo. O intimidador tenta parecer poderoso e disposto a usar o seu poder, usando, então, freqüentemente ameaças de punição” (WORCHEL *et al.* 1991). De acordo com Jones e Pittman (1982, p.250) “o intimidador aumenta o seu poder mais diretamente elevando a probabilidade de que ele usará a parte negativa de uma gama de resultados que ele pode proporcionar à pessoa-alvo”.

Na estratégia de suplicação o ator busca obter benefícios oriundos de sua própria fraqueza para influenciar outros. Por meio de declarações sobre a sua falta de competência, os atores que usam esta estratégia tentam ativar uma norma social poderosa conhecida como a norma de “responsabilidade social”, a qual prega que aqueles em necessidade devem ser ajudados. Jones e Pittman (1982, p.250) destacam que “o suplicante também ganha o poder provido pela norma de responsabilidade social. Renunciando as suas reivindicações em favor da pessoa mais próxima com poder, ele se coloca à mercê de outros mais poderosos que são, ele espera, sensíveis ao preceito de que *noblesse oblige*^{viii}”. O indivíduo ao empreender a estratégia de suplicação, joga com a simpatia de outros, agindo como uma pessoa fraca e desamparada. O objetivo do suplicante, de um modo simples, é obter ajuda. De acordo com Worchel *et al.* (1991) a estratégia de suplicação funciona melhor quando as pessoas são convencidas de que o suplicante é desamparado e fraco, mas que ele não é culpado por esta fraqueza.

Jones e Pittman (1982) chamam a atenção que as cinco estratégias de gerenciamento de impressões não devem ser consideradas mutuamente excludentes e que combinações entre elas são possíveis e prováveis.

As táticas de gerenciamento de impressões

Conforme Rosenfeld (1997) as táticas de gerenciamento de impressões têm como objetivo criar uma impressão positiva rápida, em curto prazo, no alvo. As táticas de GI apresentadas no Quadro 2 encontram-se na categoria de comportamentos tático-assertivos, enquanto as táticas apresentadas no Quadro 3 são táticas defensivas de GI.

Quadro 2: *Táticas assertivas de Gerenciamento de Impressões*

TÁTICA/ COMPORTAMENTO ^{ix}	DEFINIÇÃO/DESCRIÇÃO
Engrandecer	Proclamar uma ligação evidente com o outro favorável
Vociferar	Proclamar uma ligação inexistente com o outro desfavorável

^{viii} Termo usado no texto original.

^{ix} Do original: *boasting, blaring, burnishing e blasting*.

Enaltecer	Aumentar as características favoráveis de uma ligação evidente com o outro
Infamar	Exagerar as características desfavoráveis de alguém com quem não se tem ligação

Fonte: baseado em Cialdini (1989) e Mohamed *et al* (1999)

A tática de engrandecer envolve a tendência de fazer alarde não sobre as suas próprias realizações, mas sobre as realizações de alguém com quem se tem uma ligação (CIALDINI, 1989).

Conforme Cialdini (1989) os indivíduos, para assegurar que sejam percebidos de forma distinta em relação a um outro desfavorável, podem alardear a inexistente conexão com tal pessoa, o que caracteriza a tática de vociferar.

A tática de enaltecer, de acordo com Cialdini (1989), tem lugar quando existe uma demonstrável (evidente) ligação positiva entre um indivíduo e algum outro indivíduo ou algo, podendo-se aumentar o prestígio público persuadindo os observadores quanto aos aspectos favoráveis desta pessoa ou coisa.

Cialdini (1989, p.53) salienta que “como o enaltecimento, a técnica de infamar envolve exagero. Neste caso, entretanto, uma pessoa exagera os aspectos impróprios de alguém com quem ela tem uma relação de desaprovação”.

Tendo sido discutidas as táticas assertivas, são apresentadas no Quadro 3, a seguir, táticas defensivas de gerenciamento de impressões.

Quadro 3: *Táticas defensivas de Gerenciamento de Impressões*

TÁTICA/ COMPORTAMENTO^x	DEFINIÇÃO/DESCRIÇÃO
Encobrir	Negar ou obscurecer uma ligação evidente com o outro desfavorável
Ofuscar	Negar ou obscurecer uma ligação inexistente com um outro favorável
Encorajar	Minimizar as características desfavoráveis de uma ligação evidente com o outro
Menosprezar	Minimizar as características favoráveis de uma ligação de desaprovação com outro

Fonte: baseado em Cialdini (1989) e Mohamed *et al* (1999)

Um ator associado a um outro que cometeu uma falha desejará se distanciar deste fracasso aos olhos de seus observadores, ou seja, de sua audiência. Este processo representa a tática de encobrir.

A tática de ofuscar funciona obscurecendo para os observadores a falta de conexão entre o ator tem e um outro favoravelmente avaliado (CIALDINI, 1989).

^x Do original: *burying, blurring, boosting e belittling*.

Conforme Cialdini (1989) para alguém se apresentar de forma ótima, pode ser às vezes necessário minimizar os aspectos desagradáveis de um outro com quem se está inevitavelmente conectado, o que caracteriza a tática de encorajar.

A tática de menosprezar consiste em minimizar as qualidades significativas de uma pessoa (ou grupo) com quem o ator tem uma relação de rejeição, o que pode possibilitar a melhoria da imagem pública.

Os limites entre as atividades de gerenciamento de impressões e outras formas de comportamentos políticos nas organizações não é claramente estabelecido na literatura especializada. As classificações parecem variar de acordo com o aporte teórico e com o posicionamento ontológico e epistemológico dos diferentes autores. Além disso, o que é denominado por alguns como “estratégias” é denominado por outros como “táticas”. Este é o caso, por exemplo, em Mohamed *et al* (1999), que não fazem distinção e denominam todas as categorias como táticas de GI, inclusive aquelas baseadas na taxonomia desenvolvida por Jones e Pittman (1992).

Outros autores apresentam diferentes estratégias ou táticas de GI. Leary (1995) apresenta um conjunto de oito táticas de GI: autodescrição, exposição de atitudes, atribuições públicas, dispositivos de memória, comportamentos não-verbais, associações sociais, conformidade e concordância e o ambiente físico. Leary ainda aponta outras táticas de GI, tais como os comportamentos pró-sociais e a agressão.

Um conjunto de técnicas (ou táticas) de gerenciamento de impressões, associadas a comportamentos políticos nas organizações, é apresentado por Robbins (1999): concordância, justificativas, desculpas, aplauso, lisonja, favores e associação. Por sua vez, Nahavandi e Malekzadeh (1999), ao discutirem o gerenciamento da imagem, apresentam quatro táticas de GI: enfatizar similaridades, adequar-se à situação, autopromoção e insinuação. Com base no referencial teórico adotado neste estudo, no qual não se pretende uma revisão exaustiva da literatura, um conjunto mais extenso de táticas de GI é apresentado no Quadro 4, a seguir:

Quadro 4: *Táticas de Gerenciamento de Impressões*

TÁTICAS/ COMPORTAMENTOS	DEFINIÇÃO/DESCRIÇÃO
Adequar-se à situação	Comportar-se do modo que a situação requeira
Ambiente físico	Controlar o ambiente físico onde as interações sociais acontecem. Construir o cenário das interações
Aplauso	Explicitar acontecimentos favoráveis para maximizar as implicações desejáveis para si mesmo
Assertividade	Usar uma abordagem pessoal direta, forte e enérgica
Associação social	Intensificar ou proteger a própria imagem administrando informação sobre pessoas e coisas com as quais se está associado
Atribuições públicas	Fazer declarações de atribuições ^{xi} que desenham o ator da melhor maneira possível
Autodescrição	Transmitir informações acerca de si mesmo por meio de descrições verbais
Comportamentos não-verbais	Expressar informações sobre a personalidade, humor, opiniões e estados físicos e psicológicos através de expressões faciais, aparência física, olhar e linguagem corporal
Comportamento pró-social	Engajar-se em ações pró-sociais para criar uma imagem positiva ou para reconciliar uma transgressão aparente e convencer uma audiência de que o ator merece uma identidade positiva
Conformidade e concordância	Concordar com a opinião de alguém, ou de algum grupo, a fim de ganhar sua aprovação
Culpar ou atacar outros	Culpar outros pelas falhas do ator ou minimizar as realizações de outros
Desculpas	Admitir a responsabilidade por um acontecimento indesejável e ao mesmo tempo procurar conseguir o perdão por tal ação
Dispositivos de memória	Distorcer, reconstruir ou fabricar memórias durante interações sociais, visando ao alcance de objetivos sociais
Enfatizar similaridades	Destacar similaridades nos objetivos, interesses, hobbies etc., e se comportar de maneira similar à daqueles com os quais se está interagindo
Explicações	Explicar um evento, buscando minimizar a severidade aparente de uma situação difícil
Exposição de atitudes	Expressar suas atitudes ^{xii} no sentido de influenciar as impressões de outros
Justificativas	Explicar um acontecimento que cria desconforto visando minimizar a aparente gravidade do desconforto
Lisonja	Cumprimentar outros por suas virtudes num esforço para parecer perspicaz e amável
Manipulação ambiental	Modificar a situação, por intermédio da manipulação de aspectos físicos, de tal forma que o outro seja levado a aceitar a influência do ator

^{xi} Uma atribuição é uma inferência causal ou explicação que uma pessoa faz sobre a causa de um evento em particular (Leary, 1995).

^{xii} Sentimentos internos de gostar ou não-gostar de algo, baseados em um conjunto de crenças acerca de uma pessoa, objeto ou evento (Leary, 1996).

Quadro 4 - Continuação

TÁTICAS/ COMPORTAMENTOS	DEFINIÇÃO/DESCRIÇÃO
Persuasão	Convencer a outra parte quanto ao ponto de vista do ator, pelo uso seletivo de argumentação racional.
Restituição	Oferecer compensações, as quais são estendidas pelo ator ao ofendido, ferido ou, por outro lado, a uma audiência prejudicada
Retratção^{xiii}	Utilizar explicações dadas antes de uma ação potencialmente embaraçosa para repelir qualquer repercussão negativa à imagem do ator
Ritualização e simbolização	Usar cerimônias formais e símbolos de poder para aumentar ou consolidar a posição do ator. Dramatizar as interações
Self-handicapping^{xiv}	Demonstrar impedimentos os quais reduziriam a probabilidade de um bom desempenho, mas os quais provêem uma desculpa plausível para fracasso. Realizar esforços para fazer com que o sucesso das tarefas pareça improvável, no sentido de obter uma desculpa a priori para o fracasso
Troca de favores (ou benefícios)	Trocar favores (presentes ou futuros) ou obrigações com outro, de acordo com os interesses do ator. Fazer algo bom para alguém para ganhar a aprovação dessa pessoa

Fonte: baseado em Goffman (1959), Schlenker (1980), Kipnis et al. (1980), Raven (1990), Leary (1995), Robbins (1999), Mohamed et al. (1999), Schermerhorn et al. (1999), Nahavandi e Malekzadeh (1999), Zanzi e O'Neill (2001).

As pesquisas sobre GI sugerem que o modo como as pessoas se apresentam dependerá e será determinado pela importância de uma determinada situação para o atingimento de seus objetivos. O uso do gerenciamento de impressões deve levar em consideração dois fatores:

- As audiências podem controlar o grau no qual as pessoas procuram gerenciar as impressões. O indivíduo que pretende criar uma impressão planejada tem que avaliar quais de suas necessidades podem ser satisfeitas dadas às expectativas, esperanças e ambições das audiências – quer elas sejam ou não sejam realísticas –, bem como avaliar como proceder dada a sua compreensão das normas culturais.
- A auto-apresentação torna a pessoa comprometida com o esquema que ele selecionou, caso contrário, ele poderá enfrentar sanções sociais, além disso, a identidade apresentada deve estar alinhada ao conhecimento público do seu personagem, ou ela não será realística.

^{xiii} Do original *disclaimers*.

^{xiv} Optou-se pela utilização do termo no original em inglês, pois se acredita não existir um termo em português que traduza adequadamente o conceito.

ÁREAS DE PESQUISA DO GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES NAS ORGANIZAÇÕES

A aplicação da teoria de gerenciamento de impressões em estudos organizacionais vem crescendo com o passar dos anos, bem como a variedade de temas com os quais o GI vem sendo associado. Gardner e Martinko (1988), por exemplo, descrevem os empregados como atores em um palco organizacional, conscientemente desenvolvendo atividades de gerenciamento de impressões e selecionando imagens específicas dentro da estrutura da organização.

No sentido de ilustrar a riqueza da aplicação do GI na realidade organizacional, apresentam-se, a seguir, algumas das áreas de estudo do gerenciamento de impressões nas organizações, sem, entretanto, pretender-se esgotar as possíveis aplicações do GI na realidade organizacional.

Robert A. Giacalone e Paul Rosenfeld (1991) editaram o livro intitulado *Applied Impression management: how image-making affects managerial decisions*, no qual diversos autores discutem a aplicação do gerenciamento de impressões nas organizações. Temas como GI e estratégias de carreira, GI e avaliação de desempenho, GI em entrevistas de desligamento, GI em processos de negociação, GI e conflito organizacional, GI e comunicação simbólica, GI e gestão da imagem, dentre outros, são tratados na obra referida.

Rosenfeld, Giacalone e Riordan (1995 e 2002), ao discutirem o gerenciamento de impressões nas organizações, apontam a importância do GI para a gestão de recursos humanos. Segundo Rosenfeld, Giacalone e Riordan (2002, p.143) “para os gerentes de RH, o GI é uma força poderosa a qual deve ser compreendida. Empregados não são observadores passivos de seus destinos organizacionais, eles são atores em um drama que impregna a vida organizacional”. O estudo do impacto GI em entrevistas de seleção, avaliação de desempenho, mudança organizacional, processos de treinamento e liderança é apontado por Rosenfeld, Giacalone e Riordan (1995 e 2002) como exemplo do Gerenciamento de impressões no RH.

Rosenfeld (1997) associa o gerenciamento de impressões a processo de entrevista de seleção. Com base em uma revisão de literatura, o autor indica que táticas de GI podem impactar positivamente a percepção do entrevistador quanto ao entrevistado, entretanto, caso sejam usadas em excesso, podem causar o efeito contrário.

Leary (1989) trata dos processos de auto-apresentação no surgimento e na efetividade dos líderes. Conforme Leary (1989, p.363) “os líderes no decorrer da história têm reconhecido o papel que suas imagens públicas desempenham no efetivo exercício da liderança”. Segundo Leary (1989) o processo de auto-apresentação dos líderes parece ser planejado para exercer dois tipos de efeitos na percepção do grupo (subordinados). O primeiro deles é a correspondência ao protótipo de líder – os líderes

tentam igualar-se ao protótipo que os subordinados têm acerca do que é uma liderança efetiva. Como as pessoas possuem protótipos (modelos) referentes a determinadas categorias de pessoas (como líderes, por exemplo), quanto maior a aproximação entre as características percebidas de um dado indivíduo e o protótipo de líder dessas pessoas, maior a probabilidade de o referido indivíduo ser percebido como líder. O segundo envolve a tentativa dos líderes de transmitir impressões de si mesmos as quais, mesmo que não sejam fundamentalmente relacionadas ao protótipo de líder, aumentem a influência e efetividade do líder em uma situação em particular. Leary (1989) ao discutir as estratégias de auto-apresentação dos líderes, associa as estratégias de GI identificadas por Jones e Pittman (1982) às bases de poder de French e Raven (1959).

Trabalhos como os de Gardner e Avolio (1998) e Gardner e Cleavenger (1998) também tem tratado do gerenciamento de impressões e da liderança. Gardner e Avolio (1998), por meio do que eles denominam de uma perspectiva dramatúrgica e interativa, propõem um modelo do processo pelo qual os atores sociais usam o gerenciamento de impressões para criar e manter identidades como líderes carismáticos. O estudo de Gardner e Cleavenger (1998), por sua vez, explora até que ponto as cinco estratégias básicas de gerenciamento de impressões (JONES e PITTMAN, 1982) estão associadas com a liderança transformacional.

O gerenciamento vem também sendo crescentemente utilizado pelos estudiosos de marketing, especialmente ao se tratar de marketing de serviços. Grove e Fisk (1989) procuram oferecer um modelo geral para o gerenciamento de impressões no marketing de serviços, baseado no modelo sociológico da dramaturgia. Para tanto, os autores adotam, em particular, o trabalho de Goffman (1959) discutindo elementos dramatúrgicos como a *performance*, as equipes de *performance*, os cenários, as regiões de proscênio^{xv} e de bastidores, as práticas defensivas e as audiências. Grove, Fisk e Dorsch (1998), por meio de uma análise de *clusters*, avaliam os componentes teatrais dos encontros de serviços. Segundo os autores, “vistos coletivamente, atores, audiência, cenários e *performance*, capturam as dimensões essenciais e o projeto da maioria dos encontros de serviços” (p.117). Ao discutirem o gerenciamento de impressões no marketing de serviços, Grayson e Shulman (1999) também fazem uso de Goffman (1959) para a realização de suas análises sobre o tema. Grayson e Shulman (1999) examinam três atores sociais que, segundo eles, podem gerenciar impressões nos ambientes de serviços: o funcionário, a organização e o consumidor do serviço. Além disso, Grayson e Shulman (1999) discutem a manipulação das regiões de proscênio e de bastidores e o impacto dessas regiões na percepção dos consumidores.

^{xv} Ou *back stage* e *front stage*.

Buscando integrar a teoria institucional e a teoria de gerenciamento de impressões, Elsbach e Sutton (1992) procuram analisar, utilizando a perspectiva do GI, como ações controversas e possivelmente ilegais de membros das organizações podem levar à obtenção de endosso e suporte de constituintes-chave. Elsbach e Sutton (1992, p.700) argumentam que “um maior entendimento de como as organizações adquirem e protegem a legitimidade pode ser obtido pela combinação entre as perspectivas institucional e de gerenciamento de impressões”. A possível ligação entre o processo de GI e a teoria institucional também é evidenciada por Minzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) que, ao discutirem a escola ambiental da formação de estratégia e as pressões institucionais pela conformidade, chamam a atenção que a teoria institucional vê o ambiente como repositório de dois tipos de recursos: os recursos econômicos, que são o dinheiro tangível, a terra e o maquinário; e os recursos simbólicos que incluem coisas como a reputação de eficiência, os líderes celebrados por realizações do passado e o prestígio proveniente de conexões fortes com empresas poderosas e bem conhecidas. Assim, conforme Minzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.216), “a estratégia passa a encontrar formas de adquirir recursos econômicos e transformá-los em simbólicos e vice-versa, para proteger a organização de incertezas em seu ambiente. Assim, o processo entra para o reino da administração de impressões” (ênfases adicionadas).

A teoria do gerenciamento de impressões também é bastante aplicada na área de comunicação, tanto no nível interpessoal, quanto no nível organizacional. Sallot (2002) aplicou o gerenciamento de impressões como modelo teórico e utilizou métodos experimentais para investigar os seus efeitos sobre as atitudes do público quanto às atividades de relações públicas (RP). Três aspectos da prática de relações públicas foram focados pela autora: os motivos percebidos com impulsionadores de um programa de RP; os estilos comunicacionais usados e o profissionalismo percebido dos profissionais de RP. Conforme Sallot (2002, p.151) “a perspectiva do gerenciamento de impressões parece particularmente bem adaptada para aumentar a compreensão das relações públicas, dado que ambos, o gerenciamento de impressões e as relações públicas, envolvem amplamente o controle estratégico de informações para comunicar uma desejada impressão em particular a audiências identificadas”.

Hooghiemstra (2000) também faz uso da teoria de GI para discutir a comunicação corporativa, especificamente tratando dos relatórios sociais corporativos^{xvi}. Segundo Hooghiemstra (2000, p.60) as organizações “podem tentar influenciar a percepção das pessoas sobre a empresa pelo uso de dispositivos de auto-apresentação”. Ainda conforme o autor, o gerenciamento de impressões, no que se refere aos relatórios sociais corporativos,

^{xvi} Do original *corporate social reporting*.

pode ser importante considerando-se dois aspectos: 1) os relatórios sociais corporativos, como uma forma de GI, podem contribuir para a boa reputação da organização e 2) organizações que estão especificamente enfrentando uma situação de ameaça, podem, pelo uso do GI, lidar de forma eficaz com as ameaças à sua reputação.

Uma aplicação da teoria de gerenciamento de impressões, a qual merece especial destaque neste livro, é a análise dos processos de GI como um meio de poder e influência social. Assim, discute-se a seguir especificamente o gerenciamento de impressões como um processo de influência.

O estudo do gerenciamento de impressões como influência social

De acordo com Schlenker (1980) a interdependência de resultados caracteriza a vida humana. Os resultados que os indivíduos recebem, fluem, pelo menos em alguma medida, das interações dos seus próprios comportamentos com os comportamentos de outros seres humanos. Schlenker (1980) também evidencia que a natureza da interdependência é tal que ninguém pode estar seguro dos resultados das interações, porque estes dependerão em parte das ações de outros. Porém, no sentido de maximizar a relação custo/benefício, é possível às pessoas exercitarem influência social para tentar guiar as ações de outros na direção desejada. No entendimento de Schlenker (1980, p.22):

o gerenciamento de impressões é uma forma de influência social. As pessoas afetam seus próprios resultados por meio da tentativa de influenciar as impressões que os outros formam delas. Por intermédio de palavras e ações, nós deixamos impressões nos outros, que moldam como eles nos abordam e nos tratam. Controlar estas impressões é um meio de controlar as ações dos outros, as quais, em contrapartida, afetam nossos próprios resultados, para melhor ou para pior. (ênfase adicionada)

Tedeschi e Melburg (1984, p.53), corroborando o que afirma Schlenker (1980), destacam que “comportamentos de gerenciamento de impressões são claramente parte do processo de influência social”. A função do GI como processo de influência é também evidenciada por Leary (1996) que aponta a influência interpessoal como uma das funções primárias do GI.

Conforme French e Raven (1959) o poder social é definido como a habilidade potencial de um indivíduo (o agente ou ator) para influenciar um outro indivíduo (o alvo). A influência, por sua vez, é definida como uma força que o ator exerce sobre o alvo para induzir uma mudança no alvo,

incluindo mudanças nos comportamentos, opiniões, atitudes, objetivos, necessidades e valores.

Para Raven (1990), Raven (1992) e Raven, Scharzwald e Koslowsky (1998) a influência social é uma mudança nas crenças, atitudes ou comportamentos de um indivíduo (alvo da influência), a qual é resultado de uma ação, ou da presença, de uma outra pessoa ou grupo (agente influenciador). O poder social, ainda segundo os autores, é o potencial para tal influência. Sob este ponto de vista, o poder forma a base para a habilidade que indivíduos ou grupos têm para influenciar ou mudar o comportamento de outros. O poder também pode ser visto como o potencial que um indivíduo tem de influenciar o comportamento de outras pessoas ou resistir às tentativas de influência por parte de outros.

Raven (1990) apresenta o modelo de poder/interação de influência interpessoal, o qual procura estender as bases originais de poder apresentadas por French e Raven (1959). Raven (1990) propõe que há seis bases de poder, ou recursos, que um agente influenciador pode utilizar para obter uma mudança nas convicções, atitudes ou comportamentos de uma pessoa (alvo): promessa de recompensa, ameaça de castigo (coerção), legitimidade, perícia, referência (ou identificação) e informação (persuasão). Entretanto, a existência de outros meios^{xvii} pelos quais as pessoas podem influenciar as outras é destacada por Raven (1990) que aponta o que chama de manipulação ambiental como um deles. Na manipulação ambiental o ator não influencia o alvo diretamente, mas modifica a situação de tal forma que o alvo é levado a aceitar a influência.

O agente pode, além de selecionar uma estratégia de influência, decidir que alguns cuidados podem ser necessários antes da tentativa de exercício de poder. Estes preparativos variam de acordo com as bases de poder selecionadas. Por exemplo, caso escolha utilizar a base de poder de informação, a qual está associada à persuasão, o agente deveria cuidadosamente ensaiar as suas falas, examinar a lógica de seu argumento e praticar a sua apresentação (RAVEN, 1990).

Um elemento constituinte da etapa de preparação para exercer a influência, apontado por Raven (1990), é o estabelecimento do palco onde a interação irá se desenvolver. Segundo o autor, o agente influenciador pode, algumas vezes, aumentar o seu poder de acordo com o local e a forma do encontro social. Goffman (1959) e Schlenker (1980) chamam a atenção para a possibilidade de alguém aumentar a sua influência por meio do estabelecimento de um cenário adequado para a interação social. Ao que parece, esta atividade, desenvolvida pelo agente, está ligada à tentativa de influenciar a definição da situação na qual a interação ocorrerá,

^{xvii} Estes outros meios são considerados por Raven (1992) como métodos menos diretos de influência.

correspondendo ao que Raven (1990) denomina de manipulação ambiental, discutida anteriormente.

Ao discutir o processo de preparação do palco para o uso do poder social, Raven (1992, p. 223) salienta que “embora o agente influenciador possa freqüentemente ter imediato acesso às suas bases de poder, freqüentemente é o caso de que alguns preparativos ou montagem do palco são necessários”. Raven (1992) explicitamente aponta as estratégias de gerenciamento de impressões, descritas por Goffman (1959), Schlenker (1980) e Jones e Pittman (1982), como dispositivos de montagem do palco para o uso de uma estratégia de poder em particular. Apresentam-se no Quadro 5, alguns dispositivos preparatórios indicados por Raven (1992), os quais podem ser considerados, argumenta-se, ações de gerenciamento de impressões.

Quadro 5: *Dispositivos preparatórios para aumentar ou enfatizar bases de poder*

DISPOSITIVOS PREPARATÓRIOS	DESCRIÇÃO
Estabelecer poder de informação	Apresentar um background informacional, o qual pode subsequentemente servir para aumentar a influência baseada em informações
Intimidação	Intimidar, coagir, apresentar uma imagem que mereça medo
Insinuação	Aumentar a atração do alvo em relação ao agente
Enfatizar pontos em comum	Enfatizar os pontos em comum nas experiências passadas, objetivos etc. Estimular a identificação entre o alvo e o agente
Autopromoção	Enfatizar a posse de conhecimentos superiores por parte do agente.
Autorização para posição legítima de poder	Fazer referências às normas formais relacionadas ao cargo ocupado pelo agente; referir-se às suas habilidades em controlar recompensas e punições, além do seu acesso a especialista e interesses em comum
Fazer favores visando à legitimidade recíproca	Fazer favores para o alvo; enfatizar a dependência do agente em relação à resposta do alvo; referir-se a algum mal que o alvo tenha imposto ao agente
Indução de culpa visando à legitimidade da equidade	Fazer uma solicitação a qual o alvo não estaria disposto a aceitar, no sentido de induzir a culpa, em preparação para outra solicitação pretendida pelo agente
Demonstrar efetiva supervisão	Evidenciar a efetiva capacidade do agente em supervisionar os comportamentos do alvo

Fonte: adaptado de Raven (1992)

Da mesma maneira que pode ser entendido e estudado com um processo de influência, o GI também é visto como uma forma de comportamento associado à política nas organizações. Ferris, Russ e Fandt (1989, p.144) afirmam categoricamente que “o gerenciamento de impressões é uma forma de política nas organizações”. Os autores destacam que a

política nas organizações é um processo de influência social no qual o comportamento é estrategicamente designado para maximizar interesses próprios em curto ou longo prazo, os quais tanto podem ser consistentes com os interesses de outros, ou ser realizados às custas destes. Conforme Daft e Noe (2000) pode-se entender a política como as atividades pelas quais as pessoas adquirem e usam o poder. A política nas organizações se refere, então, às ações empreendidas por indivíduos ou por grupos visando adquirir, desenvolver e usar o poder.

Tendo sido apresentadas algumas das áreas onde a teoria do gerenciamento de impressões pode ser usada para o estudo das organizações, cabe agora apontar os principais métodos de pesquisa utilizados ao se tratar do GI.

METODOLOGIAS DE PESQUISA DO GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES

Sobre as formas de estudo do GI, Rosenfeld, Giacalone e Riordan (2002, p.201) salientam que “as metodologias empregadas pelos pesquisadores de gerenciamento de impressões refletem a jornada do campo através das ciências comportamentais e organizacionais”. Como técnicas para o estudo do GI podem ser apontados estudos observacionais, experimentos, estudos de campo, estudos longitudinais, estudo de cenários e medidas de diferença individuais (ROSENFELD, GIACALONE e RIORDAN, 1995 e 2002).

Rosenfeld, Giacalone e Riordan (1995 e 2002) destacam que o GI foi estudado por Goffman e por outros que adotavam a perspectiva interacionista simbólica, por intermédio de estudos observacionais. Vale salientar que, de acordo com Adler e Adler (1994), as raízes da observação direta estão na perspectiva interacionista simbólica, na qual, usualmente, procura-se coletar os dados sobre os sujeitos da pesquisa enquanto interage-se com eles. Goffman buscava entender como as pessoas efetuavam significado em suas vidas, pelo estudo de como elas agiam, interagiam e formavam relações. O seu interesse era, especialmente, como as pessoas construíam a sua auto-apresentação e a desenvolviam diante de outros (ADLER e ADLER, 1994). Os estudos observacionais, como metodologia de pesquisa, conforme Rosenfeld, Giacalone e Riordan (2002), envolvem a observação de muitas e variadas interações, procurando-se padrões, os quais são então sumarizados em uma narrativa.

Como o gerenciamento de impressões vem sendo estudado amplamente no campo da Psicologia, os experimentos de laboratório têm sido um método freqüentemente utilizado. Conforme Rosenfeld, Giacalone e Riordan (1995 e 2002) no método do experimento o pesquisador constrói uma situação altamente controlada em um laboratório, na qual uma variável independente é manipulada e uma variável dependente é observada e mensurada. Deaux e Wrightsman (1984), ao discutirem os principais

métodos de pesquisa na Psicologia Social, apontam que a habilidade do investigador de controlar a variável dependente do estudo é uma característica dos experimentos de laboratório.

Especificamente no estudo do GI nas organizações, um método de pesquisa comum, segundo Rosenfeld, Giacalone e Riordan (1995 e 2002), é o estudo de campo. Segundo os autores, são exploradas pelo pesquisador, nos estudos de campo, as relações entre características organizacionais, variáveis pessoais e diversos comportamentos. Para Rosenfeld, Giacalone e Riordan (1995 e 2002) metodologias que adotam o estudo de campo são valiosas para a pesquisa do GI nas organizações, pois elas lidam com variáveis relacionadas ao trabalho e à organização, as quais são freqüentemente difíceis de simular ou de estudar em laboratório.

Sobre os estudos longitudinais, Rosenfeld, Giacalone e Riordan (2002, p.206) salientam que “os estudos longitudinais são aqueles nos quais as mesmas pessoas são rastreadas através do tempo. Estes estudos têm a vantagem de ver mudanças no gerenciamento de impressões de um único indivíduo no decorrer do tempo e em várias situações”. Os próprios Rosenfeld, Giacalone e Riordan (2002), entretanto, chamam a atenção que, apesar do valor deste método de pesquisa de GI, ele é pouco utilizado devido ao tempo consumido e às despesas envolvidas.

Rosenfeld, Giacalone e Riordan (1995 e 2002) apontam os estudos de cenários com uma solução possível para situações onde o estudo do gerenciamento de impressões pode ser impraticável ou quando pode ser pouco ético manipular certas variáveis ou mesmo buscar a sua ocorrência natural. Muitos dos estudos de cenários focam-se, de acordo com Rosenfeld, Giacalone e Riordan (1995 e 2002), em como uma determinada audiência reage a certas estratégias ou táticas de gerenciamento de impressões em situações determinadas.

Ao tratar da mensuração do GI, Rosenfeld, Giacalone e Riordan (2002, p.109) colocam que “enquanto todos gerenciam impressões, nem todos fazem isto da mesma maneira”. Isto significa que há diferenças individuais nas técnicas e estilos de gerenciamento de impressões. Por exemplo, pessoas que possuem um elevado nível de automonitoramento^{xviii} têm uma tendência para utilizar “pistas” sociais como diretrizes para regular e controlar a sua auto-imagem. Os indivíduos com alto nível de automonitoramento são bons na interação social, mas “pagarão um preço” caso apresentem comportamentos incompatíveis em situações sociais diferentes. Assim, um outro meio de estudar o GI é utilizar medidas de diferenças individuais. Rosenfeld, Giacalone e Riordan (1995 e 2002) citam com exemplos de instrumentos de medida de diferenças individuais o *Self-*

^{xviii} Traço de personalidade que indica a capacidade da pessoa ajustar seu comportamento a fatores externos, situacionais (SCHERMERHORN, HUNT e OSBORN, 1999).

Monitoring Scale, o *Balanced Inventory of Desirable Responding* (BIDR), o *Self-Presentation Scale* e o *Measure of Ingratiation Behaviors in Organizations Setting Scale* (MIBOS). Outro exemplo de instrumento de medida é o *Leader Impression Management Questionnaire* (LIMQ), desenvolvido por Gardner e Cleavenger (1998) para o estudo das estratégias de GI associadas a líderes transformacionais.

Vale destacar que as pesquisas sobre o gerenciamento de impressões não estão necessariamente focadas no nível do indivíduo. As próprias organizações têm toda uma cultura de gerenciamento de impressões, que ocorre desde os níveis mais baixos da hierarquia, até a forma como as organizações se apresentam diante da mídia e da sociedade. Nesse sentido, Rosenfeld, Giacalone e Riordan (2002) enfatizam que o GI pode envolver indivíduos ou grupos tentando gerenciar as impressões acerca de uma organização.

Mohamed, Gardner e Paolillo (1999) afirmam que os líderes nas organizações engajam-se em processos de gerenciamento de impressão porque acreditam que ações de GI melhorariam as relações entre a organização e seus constituintes-chave. Sob esta perspectiva e visando estimular o desenvolvimento da teoria e da pesquisa do gerenciamento de impressões no nível organizacional, Mohamed, Gardner e Paolillo (1999) propõem uma taxonomia de táticas de gerenciamento de impressões organizacional. Dessa forma, salienta-se a possibilidade de se utilizar métodos de pesquisa que busquem coletar dados sobre o processo de gerenciamento de impressão nos níveis individual, grupal e organizacional.

A seguir é realizada uma breve apresentação da discussão do gerenciamento de impressões na literatura e na realidade brasileira.

A PESQUISA E A DISCUSSÃO DO GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES NO BRASIL

Ao menos na área dos estudos organizacionais, a primeira citação ao tema gerenciamento de impressões no Brasil parece remontar a Alberto Guerreiro Ramos, em seu livro *A Nova Ciência das Organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações*, de 1981 (tradução da obra original intitulada *The New Science of Organizations*).

Guerreiro Ramos (1981, p.60), ao discutir o que ele denomina de a síndrome comportamentalista e, especificamente, o formalismo, associa o conceito de gerenciamento de impressões à ideia de “uma metodologia requerida para a conquista de boa reputação”. Mais adiante, o autor, discutindo a teoria da delimitação dos sistemas sociais, argumenta que a teoria administrativa, corrente à época, legitima o processo de superorganização e de despersonalização do indivíduo. Conforme Guerreiro Ramos (1981, p.144) “a superorganização ocorre com a transformação de toda a sociedade num universo operacionalizado, em que se espera sempre

que o indivíduo viva como um ator, a quem cabe um papel determinado”. Esta superorganização, para Guerreiro Ramos (1981), aumenta a despersonalização do indivíduo. O autor aponta os trabalhos de Erving Goffman^{xix} como fonte de material clínico sobre as pressões institucionizadas de despersonalização. Nas palavras de Guerreiro Ramos (1981, p.145) “uma das conclusões de Goffman é a de que um modelo predominante de inter-relação pessoal, na sociedade, consiste na gerência de impressão (*impression management*), ou seja, a prática do engano sistemático entre as pessoas”.

Vale destacar que a conceituação de Guerreiro Ramos (1981, p.145) do gerenciamento de impressões como simplesmente “a prática do engano sistemático entre as pessoas” é considerada pelo autor deste capítulo como uma visão parcial do tema. A perspectiva de Guerreiro Ramos (1981) sobre o GI parece desconhecer, menosprezar ou desconsiderar a ampla gama de pesquisas e de literatura sobre o tema na Psicologia Social, e até na Sociologia, após os trabalhos de Erving Goffman. Não se pode negar a tendência comportamentalista observada em algumas correntes dos estudos organizacionais, entretanto, acredita-se que condenar toda uma disciplina da ciência – a Psicologia – ou toda uma área de investigação – o gerenciamento de impressões – pelo o que se considera um aspecto negativo da aplicação dos conceitos oriundos dessas áreas de estudo, representa uma distorção perceptiva, um juízo de valor por parte do autor.

Associando o GI ao tema mudança organizacional, Mendonça, Vieira e Espírito Santo (1999), por meio da descrição de um processo de mudança empreendido por uma agência de comunicação, procuram analisar como o gerenciamento de impressões, a comunicação e as ações simbólicas podem facilitar processos de mudança. Mendonça, Vieira e Espírito Santo (1999, p.4) argumentam que o gerenciamento de impressões não deve apenas ser entendido como um processo desenvolvido para controlar as impressões sobre um indivíduo, mas também “como possíveis comportamentos voltados para a criação de impressões positivas de grupos e de organizações como um todo”. Os resultados apresentados pelos autores apontam que a diretoria da organização estudada empreendeu uma série de esforços para controlar as impressões dos demais membros da organização quanto à mudança e seus objetivos. Conforme Mendonça, Vieira e Espírito Santo (1999) os esforços dos diretores, como agentes da mudança organizacional, aparentemente procuraram sublinhar as forças e as virtudes que a organização poderia obter com a mudança, além de buscar minimizar os possíveis aspectos negativos do processo. Apesar de parecer representar um dos primeiros trabalhos especificamente sobre o gerenciamento de

^{xix} A referência completa da obra citada por Guerreiro Ramos (1981) é: GOFFMAN, Erving, *Asylums*. Graden City, Doubleday, 1961.

impressões a lidar com dados empíricos obtidos em uma organização do Brasil, pode-se criticar o trabalho de Mendonça, Vieira e Espírito Santo (1999) por adotar uma postura bastante instrumental e gerencialista do GI, ao categorizar as estratégias de gerenciamento de impressões como ferramentas gerenciais para facilitar a mudança organizacional.

Ao discutir o que denomina de organizações de simbolismo intensivo (OSI), Wood Jr. (1999) aponta o gerenciamento de impressões como uma prática amplamente aplicada neste tipo organização. Wood Jr. (1999) ilustra o conceito de OSI por meio de quatro categorias: a liderança, a comunicação, a inovação e a força de trabalho. Estas categorias, ainda segundo o autor, devem ser consideradas como sistemas de significados, metáforas-raízes ou, ainda, geradoras de narrativa. Para Wood Jr (1999) as OSIs compõem ambientes onde a liderança simbólica se constitui como um estilo gerencial, os líderes e os liderados aplicam maciçamente técnicas de gerenciamento da impressão, as inovações são tratadas como eventos dramáticos e um grupo importante dentro da força de trabalho é formado pelos analistas simbólicos. Wood Jr. (1999, p.206), ao tratar do uso da retórica, de metáforas e do gerenciamento de impressões nas OSIs, define GI como “a utilização pelos atores de estratégias de comunicação destinadas a influenciar a percepção e as interpretações da audiência. Como metodologia, ou conjunto de técnicas, o gerenciamento de impressões fundamenta-se na premissa de que a construção da imagem afeta a percepção das pessoas”. Assim, nas OSIs, os líderes fazem uso do GI e do raciocínio metafórico no sentido de influenciar comportamentos. A abordagem do GI adotada por Wood Jr. (1999) parece apresentar o processo de gerenciamento de impressões como parte de um processo consciente de influência e controle, o qual estaria fundamentado, basicamente, na espetacularização de comportamentos e de eventos, sem, entretanto, levar-se em consideração a sinceridade e a verdade por trás das informações e imagens transmitidas.

Em um ensaio teórico que aborda o gerenciamento de impressões, o poder e a política nas organizações, Mendonça e Fachin (2001) buscam associar as bases de poder de French e Raven (1959) às estratégias de GI de Jones e Pittman (1982). Nesse sentido, os autores fazem uso da metáfora dramatúrgica na discussão do gerenciamento de impressões e da literatura sobre o poder nos estudos organizacionais. Segundo Mendonça e Fachin (2001) estratégias de gerenciamento de impressões poderiam ser usadas para fortalecer, manter e até obter o poder nas organizações. Este trabalho, apesar de ao buscar integrar a literatura de poder à análise do GI como influência social, ainda é bastante incipiente e carece de maior revisão de literatura ou de dados empíricos que reforcem o argumento proposto.

Carvalho e Grisci (2002) analisam o processo de gerenciamento de impressões em entrevistas de seleção. Ambos os textos são o resultado de uma pesquisa que trata das relações entre o GI e os comportamentos de

candidatos a cargos de gerência intermediária e de selecionadores, em entrevistas de seleção. Para Carvalho e Grisci (2002), a entrevista de seleção parece constituir uma situação propícia, na qual o GI é mais evidente dentre os diversos processos conduzidos pela área de Recursos Humanos. Segundo as autoras, “diante da avalanche de informações oferecidas a candidatos em entrevista de seleção, através dos mais diversos meios, a seleção de pessoal se caracteriza, hoje, não mais como uma ‘caixa-preta’, mas como um palco no qual candidatos e selecionadores encenam papéis previamente acordados” (p.12).

No contexto apresentado, Carvalho e Grisci (2002) buscam compreender o GI, analisando-o segundo o prisma da subjetividade, de como os candidatos, enquanto sujeitos de um processo seletivo, são afetados pelas informações sobre como se comportar em entrevistas de seleção. Carvalho e Grisci (2002, p.12), argumentam que:

as orientações aos candidatos oferecidas pelos próprios selecionadores, através de websites, literaturas, cursos e orientações face a face, por suas características, podem ser relacionadas à indústria do pop management e à literatura de auto-ajuda, ao oferecerem receitas mágicas para o sucesso. Tais receitas, compreendidas como novas drogas a entorpecer os sujeitos angustiados e temerosos, diante das mudanças velozes que vêm caracterizando o mundo do trabalho, atuam como modos de subjetivação que produzem sujeitos camaleônicos, adaptáveis ao sabor das demandas do mercado. O próprio termo gerenciamento de impressão remete ao management e a sua crença de controlar o mundo adverso, a partir de receitas prescritivas que, por si só, proporcionariam o alcance do sucesso.

Nos textos de Carvalho e Grisci (2002) a constatação de que entrevistados utilizam técnicas manipulativas no sentido de influenciar positivamente a percepção dos selecionadores e de que estas técnicas podem ser identificadas como comportamentos de GI, não parece classificar o próprio processo de gerenciamento de impressões enquanto fenômeno social, como algo inerentemente falso ou indesejável. Ao que parece, as pessoas podem ser levadas a utilizar o GI de forma manipulativa, no sentido mais pejorativo do termo, mais por pressões sociais e por influência de orientações oferecidas amplamente pela literatura e por profissionais que lidam com a questão de como preparar melhor um candidato para conseguir uma colocação no mercado de trabalho, do que por características da natureza do GI.

Carvalho e Grisci (2002) parecem ter negligenciado, ao menos nos referidos textos, os possíveis aspectos sinceros e autênticos do processo de

auto-apresentação dos candidatos a cargos de gerência intermediária estudados, ao focarem demasiadamente o olhar e a análise nos efeitos camaleônicos que a indústria de *pop management* e que a literatura de auto-ajuda exercem nos indivíduos em questão (CARVALHO e GRISCI, 2002).

Buscando integrar as teorias do gerenciamento de impressões e de comunicação corporativa à teoria institucional, Mendonça e Amantino-de-Andrade (2003) discutem, por meio de um ensaio teórico, como as organizações buscam criar imagens que possam lhes proporcionar legitimidade no ambiente social no qual elas estão inseridas, por intermédio do gerenciamento de impressões. Para Mendonça e Amantino-de-Andrade (2003, p.42) “o gerenciamento de impressões pode também ser entendido como um processo de comunicação onde são criadas e enviadas mensagens para uma audiência com o objetivo de transmitir determinada imagem ou impressão”. Os autores argumentam que as organizações utilizam estratégias e táticas de GI visando controlar as impressões de seus públicos-chave e, com isso, obter o seu endosso e suporte. Além disso, os autores defendem a idéia de que as estratégias e táticas de GI são operacionalizadas pelas organizações por meio de ações de comunicação corporativa. Este trabalho de Mendonça e Amantino-de-Andrade (2003) parece adotar uma visão mais ampla do constructo gerenciamento de impressões, além de inovar ao adotar as teorias de GI no sentido de buscar agregar poder explicativo à teoria institucional.

Ao discutirem a responsabilidade social das empresas, Mendonça e Gonçalves (2002), adotando o nível organizacional de análise, também fazem uso da teoria de gerenciamento de impressões. Os autores, por meio de uma abordagem teórica, discutem até que ponto as ações de responsabilidade social, empreendidas pelas empresas, espelham a sua substância (seus valores, normas e cultura) ou são apenas imagens sem conteúdo. O processo de gerenciamento de impressões, segundo Mendonça e Gonçalves (2002), compreende todas as atividades que um ator social (indivíduo, grupo ou organização) desenvolve no sentido de controlar o modo como os outros o vêem, visando à criação de uma imagem social desejada. Mendonça e Gonçalves (2002, p.13) defendem que “o modelo de gerenciamento de impressões organizacional oferece subsídios para a compreensão do processo de responsabilidade social corporativa, na medida em que representa um mecanismo de comunicação fundamental para transmissão e difusão de ações eticamente responsáveis para o conjunto da sociedade”. Assim, os autores entendem o gerenciamento de impressões como um aspecto importante na formação da imagem corporativa e no processo de legitimação organizacional. Apesar da ligação entre a responsabilidade social e os processos de gerenciamento de impressão organizacional merecerem maiores debates, acredita-se que Mendonça e Gonçalves (2002), ao buscarem expandir a discussão de Mendonça e

Amantino-de-Andrade (2003) na direção específica do estudo e compreensão da responsabilidade social corporativa, ajudam a delinear uma possivelmente agenda de pesquisa do GI na realidade brasileira.

Salienta-se que os trabalhos apresentados anteriormente podem não representar a totalidade de estudiosos que citam ou trabalham como o tema gerenciamento de impressões no Brasil, mas, acredita-se que os referidos textos refletem, de maneira satisfatória, a evolução do entendimento e da aplicação do conceito de GI na realidade acadêmica brasileira.

IMPRESSÕES FINAIS

O leitor deste capítulo pode considerar que este próprio texto, as escolhas teóricas feitas e os comentários realizados constituem um processo de gerenciamento de impressões. É inegável que autor, como qualquer pessoa que redige um texto acadêmico, conscientemente buscou transmitir uma determinada imagem, ou impressão, sobre o tema aqui tratado.

A impressão calculada foi transmitir uma imagem de um fenômeno natural na vida do ser humano, algo consciente ou inconsciente, que pode apresentar informações reais ou fictícias, ser um processo autêntico ou falso, ser ético ou antiético – dependendo de suas razões e conseqüências – e, sem dúvida, a idéia que é um fenômeno importante para a interação social dos indivíduos. Por outro lado, a impressão secundária obtida com este texto vai variar de acordo com o processo de formação de impressão de cada leitor. Processo este que será influenciado pela percepção e será sujeito à interpretação pelo quadro de referência de cada um. Assim, a impressão final sobre este texto será obtida pelo diálogo do leitor com o texto, não estando sob o controle do autor, mas, caso este tenha sido bem-sucedido em sua estratégia de GI, contará com a influência das informações aqui apresentadas.

Tendo em mente o que foi colocado anteriormente, cabem algumas sugestões sobre futuras discussões e pesquisa sobre o tema GI no Brasil, as quais são apresentadas no Quadro 6.

Quadro 6: *Sugestão de temas para o estudo do GI no Brasil*

GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES	TEMAS SUGERIDOS PARA ESTUDO NAS ORGANIZAÇÕES
	▪ Relações públicas e comunicação corporativa
	▪ Como processo de influência interpessoal
	▪ Como processo de influência organizacional
	▪ A liderança nas organizações
	▪ Em processos de entrevistas de seleção
	▪ Em processos de entrevistas de desligamento
	▪ Em avaliações de desempenho

Quadro 6 - Continuação

GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES	TEMAS SUGERIDOS PARA ESTUDO NAS ORGANIZAÇÕES
	▪ No comportamento do consumidor
	▪ Na qualidade percebida dos serviços
	▪ Nos processo de treinamento do pessoal de serviço

Poderia parecer, em uma primeira impressão, que o tema gerenciamento de impressões está pouco associado à discussão sobre a cultura e o desenvolvimento local, entretanto, em um segundo olhar, pode-se perceber pontos de interseção, os quais, acredita-se, podem gerar tópicos interessantes para uma agenda de pesquisa sobre o referido tema (ver Quadro 7).

Quadro 7: *Temas para o estudo do GI relacionado à cultura e ao desenvolvimento local*

GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES	TEMAS PARA ESTUDO CULTURA E DESENVOLVIMENTO LOCAL
	▪ Processo de legitimação organizacional
	▪ O “jeitinho brasileiro”
	▪ A cultura brasileira
	▪ Como comportamento político nas organizações
	▪ No processo de racionalização das organizações culturais
	▪ Na estratégia de responsabilidade social
	▪ Como estratégia para o alcance de novas linhas de financiamento
	▪ Na criação da imagem de competência, eficiência e eficácia
	▪ No aumento da atratividade para investimentos e projetos locais

As sugestões apresentadas não esgotam as possibilidades do emprego da teoria de gerenciamento de impressões nas organizações brasileiras, mas, acredita-se, oferecem uma indicação útil para os interessados no tema.

Acredita-se que este texto tenha ajudado a esclarecer do que se trata o gerenciamento de impressões e a orientar futuros pesquisadores do tema quanto à bibliografia e possibilidades metodológicas e, sendo assim, ao que parece, este capítulo cumpriu o seu papel.

4

NOVAS FORMAS ORGANIZACIONAIS, CONTROLE E CULTURA

Rosimeri Carvalho

Eloise Helena Livramento Dellagnelo

As últimas duas décadas têm representado, tanto para os estudos quanto para a prática administrativa nas organizações formais, um momento significativo de discussões, controvérsias e questionamentos a respeito de paradigmas e modelos estabelecidos. Dentro deste contexto, destacam-se as discussões acerca das novas formas organizacionais, vistas por um lado como representação de uma lógica de ação diferente da instrumental, típica do modelo modernista de organização, enfatizada pelos pós-modernistas (COOPER e BURRELL, 1998; CLEGG, 1990; PARKER, 1992), e, por outro, caracterizada como simples aperfeiçoamento da abordagem contingencial da administração (THOMPSON, 1993; TSOUKAS, 1992).

Ao se analisar as diferentes perspectivas que tratam do assunto pode-se observar duas abordagens distintas: a primeira, própria do projeto modernista de organização, procura discutir as novas alternativas organizacionais frente a um ambiente considerado altamente turbulento e competitivo, cujo orientador máximo consiste no alcance do melhor arranjo organizacional para a obtenção de maior efetividade. Uma segunda perspectiva, mais coerente com a proposta pós-modernista ou com a teoria crítica na análise organizacional (ALVESSON e DEETZ, 1996), vem tratando o tema como a manifestação de diferentes formas de se entender e realizar as organizações contemporâneas, própria da diversidade que caracteriza a sociedade em diferentes espaços, em diferentes contextos. Dentro desta abordagem, as novas formas organizacionais representam a operacionalização de modos de racionalidade diferentes daquele descrito por Weber como típico do modelo burocrático (CLEGG, 1990).

Conforme Gergen e Tchatchenkery (1996), existe o reconhecimento geral de que o conjunto de preceitos modernistas como razão, objetividade, universalismo, por exemplo, vem gradualmente perdendo seu sentido de validade, cedendo espaço a novas considerações, significando o surgimento de um contexto pós-modernista. Assim, novas perspectivas de compreensão

do universo organizacional começam a ganhar espaço, apresentando formulações alternativas, segundo as quais as organizações são reproduzidas e transformadas por meio de processos políticos e culturais que não conseguem ser captados pelo conjunto de preceitos analíticos proporcionados pelas teorias até então dominantes. Conforme Reed e Hughes (1992), as pesquisas históricas e comparativas sobre formas organizacionais desenvolvidas na década de 1980 têm demonstrado que períodos históricos e contextos institucionais dentro de diferentes sociedades produzem e reproduzem uma grande amplitude de formas organizacionais, as quais não conseguem ser compreendidas dentro dos modelos racional e de sistemas. Estes novos arranjos organizacionais caracterizam-se pela adoção de práticas que, segundo vários autores, representam o questionamento do paradigma de produção em massa (DAFT e LEWIN, 1993, DOLL e VONDEREMBSE, 1990) ou do modelo fordista de organização do trabalho, apontando traços de formas organizacionais mais flexíveis, as quais enfatizam aspectos como a tomada de decisão mais freqüente, rápida e complexa; a contínua e ampla aquisição de informação dentro e fora do ambiente organizacional; a distribuição de informações mais direcionada, e o melhor gerenciamento da aprendizagem organizacional (HUBER e GLICK, 1995).

Grande parte da literatura relativa às discussões das novas formas organizacionais destaca práticas envolvendo a constituição de times ou equipes de trabalho, o achatamento nos níveis hierárquicos, uma visão estratégica de longo prazo, a constituição de indivíduos multifuncionais, o atendimento a mercados segmentados, a utilização de tecnologias flexíveis, dentre outros aspectos. Constatase, entretanto, que tais discussões, além de se configurarem como abordagens parciais da questão em estudo, descuidam de debates importantes acerca de conseqüências imprevistas e/ou perversas dessas novas formas organizacionais.

Nesse capítulo pretendemos discutir algumas dessas conseqüências relacionadas ao controle organizacional nas novas configurações, uma vez que se pode encontrar na literatura a compreensão de que a nova organização aboliria os controles rígidos, as altas hierarquias, os horários inflexíveis, as normas, a papelada, os registros e, em torno de um conjunto de valores compartilhados, representados na missão (escrita) da empresa, mobilizaria seu contingente de trabalhadores para, devido à crescente necessidade de aumento de produtividade, de pressão dos custos, de novos patamares de concorrência, superarem os conflitos de interesses e vencerem a guerra do mercado.

Algumas pesquisas (PAGÈS *et al.* 1990, BARKER, 1993, DAWSON e WEBB, 1989) descrevem as mudanças no controle em organizações que passam a enfatizar bem mais aspectos ideacionais, construindo o processo de disciplinarização (SILVA e ALCADIPANI,

2001). Jermier (1998, p. 236) afirma que há razões para acreditar que nós entramos numa era na qual as formas de controle usadas são mais insidiosas e mal compreendidas e que as mudanças tecnológicas e as inovações gerenciais recebem muita atenção porque mascaram o controle na retórica da emancipação parecendo, assim, mais humanas.

Willmott (1993, p. 541) argumenta ainda que “sob o disfarce de dar mais autonomia aos indivíduos do que organizações governadas por regras burocráticas, a cultura corporativa ameaça promover um novo, hipermoderno, neo-autoritarismo o qual é, potencialmente, mais insidioso e sinistro do que seu predecessor burocrático”. Outros autores não vêem uma inteira mudança nos modos de fiscalização de um controle burocrático para um controle cultural, mas uma transformação na qual as atuais estratégias não representam o oposto do governo burocrático e que a autoridade legítima perpetua-se através da incorporação de práticas mais suaves articulando-as com práticas burocráticas (COURPASSON, 2000). Nesse capítulo pretendemos abordar as relações entre as novas formas e as mudanças no controle organizacional, mostrando a compreensão dos teóricos sobre as transformações percebidas nessas novas formas; a compreensão do controle que guia nossa discussão e, finalmente, discutindo as questões que nos parecem mais relevantes em termos da relação novas formas organizacionais e controle a partir dos estudos que temos realizado.

NOVAS FORMAS ORGANIZACIONAIS – UM DESAFIO PARA SUA CARACTERIZAÇÃO

Existe uma ampla literatura tratando das questões relativas às mudanças que vêm acontecendo no contexto organizacional, quer sejam em termos de estrutura, tecnologia, estratégia, processos, e outros elementos organizacionais. Tentar identificar e sintetizar as discussões mais significativas não é tarefa fácil, em virtude, principalmente, da falta de unificação nas dimensões analisadas, além das diferentes perspectivas prescritivas e analíticas que acompanham o tema.

Desta forma, foram buscados elementos principalmente nos trabalhos baseados em pesquisa empírica para poder sedimentar as discussões aqui apresentadas.

O ambiente caracterizado por intensa competição vem sendo identificado pela grande maioria dos autores pesquisados como fator determinante destas novas abordagens organizacionais. Esta tendência vem sendo marcada pelo aumento da competição global, abertura dos mercados, emergência do capitalismo em todas as partes do mundo, desregulamentação, privatização, desenvolvimento tecnológico e, ainda, a revolução digital. Conforme trabalho anterior, acredita-se que se possa agrupar estas principais perspectivas que justificam a busca de novas formas organizacionais em três grandes blocos: desenvolvimento tecnológico,

aumento da competição no mercado e estabelecimento de um mercado mais exigente (DELLAGNELO, 1993).

Neste sentido, vários autores afirmam que uma nova tendência no redesenho organizacional é o desenvolvimento de capacidades que possibilitam a transformação constante. Para Galbraith e Lawler III (1998) a possibilidade da organização de vencer em ambientes altamente competitivos reside no sucesso em organizar elementos difíceis de serem combinados os quais envolvem: estratégia, competências-chave, ambiente e capacidade organizacional. Para a criação das competências e capacidades necessárias, os cinco elementos-chave, conforme os autores, são: estratégia, estrutura, processos, recompensas e pessoas. A partir da definição destes elementos, os autores têm desenvolvido uma série de trabalhos de pesquisa, buscando aprofundar a nova caracterização organizacional.

O papel do time de executivos vem sendo destacado também por diferentes autores. Para Lawler III, Finegold e Conger (1998) os executivos principais em uma organização têm papel fundamental na determinação do desempenho organizacional na medida em que focalizem seis principais áreas: definições estratégicas, implementação de estratégias, avaliação e desenvolvimento dos CEOs, desenvolvimento do time gerencial sênior, desempenho legal e ético e gerenciamento das crises. Na visão de Huber e Glick (1995), por exemplo, a liderança estratégica é considerada de grande significância no direcionamento dos processos de mudança organizacional. Segundo eles, os executivos principais influenciam a mudança organizacional de quatro formas: por meio de seus sistemas de crenças – incluindo valores, ideologias e modelos mentais de causa e efeito, considerados como fontes de mudança – e servem também como inibidores da mudança; além disto, são eles que interpretam o ambiente no qual a organização está inserida e, finalmente, eles podem ser manipuladores deste ambiente, pelo menos dentro de certos limites, na medida em que anunciam, fazem *lobby*, educam o ambiente para ser melhor receptivo às suas organizações. É neste sentido que os autores identificaram um novo posicionamento destes indivíduos frente aos processos de mudança pelos quais vêm passando muitas organizações. Eles têm estabelecido como prioridade o desenho de organizações hiperflexíveis, adaptativas, inovativas; reconhecem que suas organizações devem ser globais e levar em conta diferentes *stakeholders*, compreendem que o achatamento da estrutura hierárquica é importante no alcance da flexibilidade e da agilidade organizacional; criam fronteiras mais permeáveis; procuram distribuir o poder decisório entre indivíduos e grupos, implementando conceitos como autocontrole, responsabilidade, treinamento cruzado e aprendizado contínuo. Eles reconhecem seu próprio papel no processo, redefinindo posicionamentos como lideranças que envolvem uma mudança de planejamento, direção, avaliação e recompensa para o estabelecimento de valores, a

facilitação e a estruturação de processos; a comunicação e a constituição de redes. Neste sentido, a tolerância com a ambigüidade aumenta, bem como a confiança nas pessoas e a visão cosmopolita (LEWIN e STEPHENS, 1995).

Os novos desenhos de estrutura também são enfatizados na literatura analisada. Galbraith (1998) apresenta a estrutura do tipo frente-retaguarda como nova alternativa neste contexto. Segundo o autor, este tipo de organização é uma combinação de estruturas por produtos e consumidores. Mais especificamente ela se constitui em uma estrutura de frente ou de ponta, enfocada em clientes, canais, indústrias ou mercados geográficos, de acordo com os segmentos de mercado da organização. A outra parte, a estrutura de retaguarda, fica focada nos produtos e tecnologias. Ambas as partes desta estrutura são multifuncionais e são consideradas centros de lucros mensuráveis. Segundo o autor, a força dominante da determinação deste tipo de estrutura é o cliente. Na verdade, observa-se posicionamento semelhante em boa parte das discussões envolvendo o movimento do gerenciamento da qualidade total nas organizações.

A caracterização difusa de fronteiras organizacionais internas, bem como externas, é outro aspecto no conceito das novas formas organizacionais. Neste sentido, tem sido significativa a expansão dos estudos e evidências empíricas da constituição organizacional por meio de redes.

Esta forma organizacional parece se constituir em resposta interessante ao problema do tamanho nas organizações (GALBRAITH, 1998). A organização pode se tornar grande quando a vantagem assim o for, da mesma forma ser pequena quando o interesse for este. As redes organizacionais podem ser consideradas uma tendência, embora já fossem parcialmente conhecidas por meio da subcontratação de atividades periféricas, com o objetivo de reduzir custos. Assim, ao invés de estarem conectadas, juntas pelo direito de propriedade (GRANDORI, 1993), as redes organizacionais interligam-se pela informação, pelo conhecimento e pelas telecomunicações. Salientam vários autores, contudo, que as dificuldades com o controle das partes interligadas, bem como com a perda da propriedade do conhecimento podem ser caracterizadas como as principais desvantagens ou dificuldades deste formato organizacional. Acredita-se que grandes questões neste contexto devem emergir na prática e na reflexão dos novos modelos, envolvendo a capacidade da organização em desenvolver a habilidade de influenciar sem autoridade e em trabalhar com pessoas de diferentes culturas.

A administração de competências também ganha destaque nas discussões das novas formas organizacionais, principalmente frente ao desenvolvimento da literatura sobre administração estratégica. Entretanto, a abordagem de competências individuais recebe uma série de críticas, conforme esclarece Galbraith (1998). Segundo o autor, a crença que o desenvolvimento de habilidades individuais seja suficiente para o

desempenho organizacional não é válida, além disto, a utilização de pacotes únicos de modelos de competência não oferece necessariamente qualquer vantagem competitiva às organizações, e, finalmente, muitos têm enfatizado a identificação de competências individuais que foram importantes no passado e não são mais no tempo presente. Assim, argumenta o autor que a perspectiva coerente é aquela na qual a identificação de competências-chave para o sucesso da organização é buscada (velocidade no mercado, diferencial tecnológico, qualidade...) e, a partir disto, desenvolvem-se as capacidades internas.

Dentro deste contexto, o conceito de cargos passa a ser frontalmente questionado com as novas perspectivas da reestruturação organizacional. Considerado elemento básico nas estruturas burocráticas, aquele sobre o qual toda divisão do trabalho está estabelecida, a noção de cargo agora cede espaço para o desenvolvimento de habilidades e competências necessárias ao indivíduo para o alcance do melhor desempenho organizacional. As descrições de cargos agora dão lugar à ênfase na identificação e descrição de habilidades e conhecimentos ou competências individuais.

Assim, observa-se que agora os indivíduos passam a ser requeridos para desempenhar uma maior amplitude de tarefas, assumir responsabilidades pelo controle de qualidade de seu trabalho, e, em alguns casos, no autogerenciamento de times. Todas estas tarefas exigem um conjunto de habilidades como programação, controles estatísticos de processos ou gerenciamento de pessoas, por exemplo (FINEGOLD, 1998). Esta nova realidade tem gerado, em muitos casos, o estabelecimento de compromettimentos de desenvolvimento permanente de competências ou contrato individuais de aprendizado.

Neste contexto, os treinamentos formais permanecem importantes. No entanto, a preocupação principal reside no desenho de processos de trabalho por meio dos quais os indivíduos possam desenvolver seu aprendizado no dia-a-dia da organização. “Através destes mecanismos, como o uso de mentores no local de trabalho, rotação planejada de cargos, e de redes de *experts*, os indivíduos são encorajados a aprender no próprio trabalho, não somente na sala de aula...” (FINEGOLD, 1998, p. 240).

Nesta nova realidade os sistemas de recompensas também passam a ser reformulados. Além de sua vinculação aos resultados organizacionais e de seu caráter coletivo (WOOD JR.e PICARELLI, 1996), por exemplo, as novas abordagens dos cargos e competências reclamam por um sistema de remuneração também voltado para habilidades e competências. Embora represente um importante desafio em sua elaboração, demonstrando ser mais facilmente aplicado em áreas de produção, nas quais as habilidades e competências são mais claramente identificadas, e no confronto com questões legais, esta é, nas novas organizações, uma importante tendência na área de gestão de pessoas.

Conforme consta de boa parte da literatura, o enfoque dado às pessoas dentro das organizações começa a sofrer redirecionamentos, implicando, por exemplo, um novo processo de contratação, no qual não se busca mais a pessoa para preencher um cargo, mas um indivíduo para tornar-se um membro da organização. As habilidades e competências existentes, bem como seu potencial de desenvolvimento, passam a ser consideradas fundamentais neste novo processo.

Os sistemas de informação, além de outras facetas, ocupam papel importante neste contexto, uma vez que ajudam na identificação destas pessoas e de suas competências por meio de bancos de dados que auxiliam no estabelecimento de comunicações mais constantes entre os membros da organização e a área responsável por seu gerenciamento (MOHRMAN e LAWLER III, 1993). As implicações para novas perspectivas de carreiras também são enfatizadas, bem como a segurança e a estabilidade no emprego. Conforme Finegold, Lawler III e Ledford Jr (1998) sugerem, a existência de alguns empregados permanentes é importante porque a estabilidade de emprego é uma pré-condição necessária para o desenvolvimento efetivo do relacionamento no trabalho. No entanto, conforme os autores, isto não quer dizer que todos estejam “garantidos”. Aspecto semelhante vem sendo destacado por Clegg (1990) quando observa os diferentes reflexos da nova realidade de trabalho para aqueles que são considerados empregados permanentes e aqueles cujo vínculo com a organização é temporário.

As mudanças na natureza do trabalho também são discutidas neste novo desenho das organizações. Segundo vários autores, o trabalho torna-se mais abstrato do que físico, mais desenhado para times do que para indivíduos, mais fluido e difuso, sem respeitar fronteiras e menos confinado a unidades e organizações. Assim, observa-se a tecnologia de informação proporcionando uma realidade de trabalho mais flexível, com mais poderes (*empowered*) e mais baseado em times. Como afirmam Cohen e Mankin (1998, p. 154) “o processamento da informação para produção de conhecimento é o coração de como a natureza do trabalho mudou fundamentalmente”. Para os autores, nas sociedades consideradas pós-industriais, a informação passa a ser a matéria-prima, o produto é o conhecimento, o equipamento é o computador e o trabalho físico é trocado pelo intelectual.

O poder de controle do desempenho e do comportamento nas organizações é ampliado. Para Cohen e Mankin (1998), por exemplo, os administradores podem usar os computadores com a função de controlar os indivíduos ou possibilitar que eles próprios exerçam autocontrole, fornecendo mecanismos para monitorar seu próprio comportamento e desempenho. A perda do conhecimento tácito, entretanto, pode ser caracterizada como uma possível desvantagem ou uma dificuldade para a organização no uso desta nova ferramenta. Conforme os autores

pesquisados, à medida que o trabalho se torna mais abstrato os empregados podem perder seu conhecimento tácito sobre certos aspectos de sua atividade.

Lawler III e seus associados têm ainda produzido um intenso volume de pesquisas a respeito da estruturação de times dentro das organizações. Acreditam os autores que os times tenham grande potencial de produzir e distribuir produtos de forma bastante rápida, com baixo custo e melhor qualidade. Cohen (1993) fala em quatro tipos básicos de equipes encontrados em organizações: equipes de projetos, equipes de trabalho, equipes paralelas e configuração em redes. As equipes de trabalho são as unidades permanentes de trabalho, responsáveis pela confecção de produtos e serviços na organização. Os times autogerenciáveis, uma forma que tem crescido em popularidade, envolve os empregados na tomada de decisão que, anteriormente, era província dos supervisores, gerentes ou equipes de apoio. Os times de projetos elaboram produtos sob encomenda, como novos produtos, desenvolvimento de novas tecnologias, sistemas de informação etc. Geralmente envolvem membros de diversas áreas funcionais, procurando juntar diferentes conhecimentos específicos no desenvolvimento da tarefa. Os times paralelos são utilizados na solução de problemas, ou para a apresentação de sugestões. Geralmente juntam pessoas de diferentes áreas para participarem de reuniões e discussões na solução de problemas específicos, para os quais a organização não tem unidade própria designada. As configurações de rede consistem de indivíduos ou grupos de indivíduos da mesma organização, ou de diferentes organizações, que se conectam uns com os outros na base de determinado interesse comum. Elas têm forte apoio dos sistemas de informação que garantem a unidade de todos os nódulos da rede. Sua delimitação é fluida e sofre alterações conforme andamento das atividades desenvolvidas.

Estes tipos de equipes têm uma estruturação e um escopo de autoridade diversos. Sua utilização é crescente, na medida em que envolve maior impacto na performance organizacional e menor reflexo nas relações de poder dentro da organização, caso este típico das equipes paralelas.

Lawler III e Mohrman (1998) relacionam boa parte destas novas tendências organizacionais ao desenvolvimento de movimentos como envolvimento empregatício, gerenciamento da qualidade total e da reengenharia. Considerando estas três perspectivas, o envolvimento empregatício, ou mais especificamente as organizações de alto envolvimento são extremamente enfatizadas pelos autores como elemento estruturante de forte impacto no novo contexto organizacional. Segundo eles, a distribuição do poder decisório, de informações e de recompensas é elemento-chave na aplicação desta forma de envolvimento.

Após discutir sobre a caracterização de cada um dos movimentos, sua fundamentação teórica e as práticas correspondentes, os autores

salientam os pontos em comum como sendo o aumento da responsabilidade dos membros organizacionais, a melhoria das habilidades e na obtenção de informações. Os três autores enfatizam a melhoria contínua e as mudanças nos sistemas organizacionais e, da mesma forma que os gerentes precisam mudar seus papéis e comportamento dramaticamente, as organizações passam a ser vistas como sistemas complexos inter-relacionados. Os autores sublinham os processos laterais e a capacidade de tornar determinados níveis gerenciais desnecessários e a de reduzir a necessidade da supervisão orientada para o controle.

Todas as características até aqui apresentadas representam sérias implicações, bem como desafios para a administração de recursos humanos. Mohrman e Lawler III (1993) desenvolvem idéias a este respeito, destacando a necessidade do desenvolvimento de uma estratégia de parceria empresarial com a área.

As carreiras hierárquicas são revistas, reflexo dos intensos processos de achatamento das estruturas organizacionais, e a perspectiva passa a ser de rotação de cargos e participação em diferentes projetos. O desenvolvimento de habilidades e competências de maneira multifuncional cresce cada vez mais em importância. “Encontrar formas de embutir conhecimento nos processos e documentos organizacionais, de distribuir informação e habilidades práticas de maneira rápida e acessível, e de disseminar o conhecimento e acelerar o aprendizado são desafios-chave confrontando as organizações” (MORHMAN e LAWLER III, 1993, p. 219). Conforme os autores, um novo contrato psicológico passa a ser necessário. Este contrato reflete a compreensão do indivíduo dos termos do relacionamento empregatício com a organização, da mesma forma que as crenças sobre aquilo que é esperado dos membros em retorno à organização. Incluem-se aí aspectos como duração no relacionamento, requisitos de desempenho e recompensas justas.

Todas estas discussões envolvem um novo papel da área de recursos humanos, passando agora também a ser responsável por agregar valor à organização. Ela passa, segundo os autores pesquisados, a fazer parte do time gerencial da empresa, colaborando na construção da estratégia, na melhoria do desempenho, e no desenvolvimento de capacidades como aquelas relacionadas a conseguir novos produtos rapidamente e alcançar qualidade nos produtos e processos existentes. Conforme os autores, este novo papel envolve uma parceria em cada um destes quatro processos empresariais: desenvolver a estratégia, desenhar a organização, implementar as mudanças e implementar práticas de gerenciamento do desempenho.

Informação e tomada de decisão são aspectos salientados por Huber e Glick (1995) como importantes em um contexto instável. Segundo os autores, as decisões neste tipo de ambiente passam a ser mais freqüentes, mais rápidas e mais complexas. Sua implementação, por sua vez, deve ser

mais rápida, a aquisição de informação mais contínua e ampla, a distribuição da informação melhor direcionada, e o processo de aprendizado organizacional deve ser muito mais gerenciado.

Os autores enfatizam alguns aprendizados em sua pesquisa com mais de 140 organizações dos mais diferentes setores industriais e de serviços. Segundo eles, estas questões podem ser resumidas no caráter constante das mudanças, na relação do sucesso organizacional com a melhoria contínua, no papel fundamental do processamento, análise e distribuição das informações, na estruturação de times e compartilhamento de valores, no gerenciamento das mudanças e da performance organizacional.

Neste sentido, os autores descrevem o processo de redesenho organizacional como fluido, socialmente interpretado, estabelecendo estruturas flexíveis, formas que continuamente se adaptam ao seu ambiente, e com sistemas de informação que separam mensagens rotineiras daquelas que não o são, facilitando o processo de análise e tomada de decisão nas organizações.

Os times e o papel dos valores compartilhados na função de controle nas organizações são considerados mensagens-chave em seu programa de pesquisa. O papel dos executivos principais é destacado como de fundamental importância na comunicação das estratégias e na obtenção da colaboração dos membros das organizações para sua consecução.

Lewin e Stephens (1995) destacam a retomada do interesse pela temática do desenho organizacional nos últimos anos como uma variável estratégica para a competitividade das organizações. Segundo os autores, a caracterização das organizações ditas pós-industriais, próprias de mercados segmentados, vem implicando um redesenho organizacional voltado à flexibilidade ao invés da estabilidade. As novas fronteiras organizacionais são permeáveis, fluidas, com estruturas sempre mutantes e processos sofrendo melhoria contínua. As relações de emprego também são redefinidas, envolvendo novo desenho de papéis, habilidades multifuncionais e auto-organização de times ou equipes. A tecnologia de informação é ferramenta fundamental neste processo, facilitando o tratamento e a distribuição da informação, um papel efetivo da comunicação nas organizações.

Daft e Lewin (1993) resumem as características das novas formas organizacionais em: hierarquia achatada, tomada de decisão descentralizada, maior capacidade de tolerância à ambigüidade, fronteiras internas e externas permeáveis, empregados com mais liberdade de ação, capacidade de renovação, unidades auto-organizadas e mecanismos de coordenação auto-integrados. Os autores argumentam quanto à necessidade de novas abordagens de pesquisa que estudem a atual realidade das organizações. Segundo eles, estes novos métodos incluem estudos de um número limitado de casos exemplares para se poder entender e desenvolver variáveis e

modelos que expliquem e definam o fenômeno. Neste sentido, uma nova agenda de pesquisas é apresentada a partir da indicação das “fatias” ou focos, os quais representem elementos deste novo paradigma como liderança, tamanho, alto envolvimento, organização auto-organizada, tecnologia da informação, colaboração entre organizações, processos, transições.

As possíveis consequências negativas de todo este processo também vêm sendo discutidas na literatura. Como enfatizam Victor e Stephens (1994), as profundas alterações ocorridas na natureza do desenho das organizações são ocasionadas por mudanças de uma magnitude não vista até a revolução industrial e o conseqüente desenvolvimento das burocracias. Para eles, o debate crítico acerca destas alterações organizacionais ainda é incipiente na literatura organizacional, senão escasso. O deslocamento da mão-de-obra em virtude de enxugamentos e do desenvolvimento tecnológico, novas noções de tempo e espaço para o trabalho são desenvolvidas a partir da idéia de trabalho virtual, pressões intensas para o aprendizado constante, cooperação e interação no trabalho em equipe são exemplos das novas dimensões do paradigma em discussão. Para os autores, deve-se discutir quais são os efeitos e consequências negativas potenciais desta nova realidade. O objetivo, segundo eles, não consiste em impedir a emergência de novas formas organizacionais, mas em provocar a ampliação nas discussões que permeiam o tema.

As discussões teóricas e as evidências empíricas destas novas formas organizacionais parecem levantar questionamentos significativos ao modelo de organização burocrática que caracteriza a modernidade. Observa-se uma tensão constante entre elementos sedimentadores de estabilidade e previsibilidade, próprios do modelo modernista de organização, com aqueles típicos da pós-modernidade como a ambigüidade e a instabilidade. Pode-se dizer que o paradoxo da estabilidade e da flexibilidade (BAHRAMI, 1992) ou do controle e da flexibilidade (VOLBERDA, 1998) é uma questão-chave dentro destas novas discussões.

DISCUTINDO O CONTROLE NAS NOVAS FORMAS ORGANIZACIONAIS

Muitos estudos têm sido desenvolvidos com o objetivo de compreender as transformações no sistema de controle organizacional decorrentes das mudanças implementadas pela busca de formas organizacionais mais flexíveis e mais adaptáveis às mudanças percebidas no ambiente atual. Trabalhos realizados por Barker (1993) e Kunda (1992), por exemplo, têm investigado diversos aspectos relacionados a estas mudanças e suas consequências e demonstrado resultados sociais e individuais importantes.

Barker (1993) desenvolveu um estudo no qual enfatiza o desenvolvimento do trabalho em equipes autônomas. Como colocado

anteriormente, a organização do trabalho em equipes e, em especial, em equipes semi-autônomas é uma das características mais destacadas na literatura sobre novas formas organizacionais. O trabalho de Barker apresenta, numa visão histórica do desenvolvimento das equipes, resultados surpreendentes não só no que diz respeito às conseqüências individuais, mas também com relação aos efeitos inesperados de um processo desenvolvido no interior das equipes que poderíamos chamar de burocratização. Kunda (1992), por sua vez, enfatiza a utilização da cultura organizacional no processo de controle dos atores organizacionais através da intensa ação da organização e de seus representantes na disseminação de valores e no “bombardeamento” constante dos valores organizacionais sobre os indivíduos.

Sendo um dos conceitos centrais da análise organizacional, o controle foi definido e conceituado por diversos autores (ANTHONY, 1988; TANNENBAUM, 1968; ETZIONI, 1965). Esses autores, com algumas diferenças específicas, compreendem o controle como o processo através do qual o comportamento de pessoas e coisas é circunscrito aos objetivos das organizações (TANNENBAUM, 1968). Embora grande parte da literatura sobre controle enfatize sua dimensão técnica, o conceito de controle está intimamente relacionado àquele de poder no sentido de que ele pressupõe a ação de alguém ou algo sobre o comportamento de um outro e reflete os interesses presentes na organização, assim como as posições dominantes capazes de impor concepções da realidade.

O controle organizacional também pode ser definido, de maneira mais ampla, como um processo de busca de redução da incerteza (SILVA, 1999) atuando não somente sobre o comportamento, como compreendido pelos autores clássicos, mas sobre toda a gama de aspectos que possam influenciar o grau de incerteza existente no trabalho, percebido por diversos autores como crescente nas organizações contemporâneas. Assim, Solé (1996, p. 625) indica como característica do tomador de decisão moderno a vontade de dominar (*maîtriser*) o mundo e afirma, ainda, que “querer dominar o mundo, significa estar convencido que se pode (capacidade) e que se deve (imperativo), controlá-lo”. Para Solé a busca do domínio ocorre sobre o outro, assim como sobre o tempo, a natureza, o espaço, a técnica e o próprio indivíduo.

Se considerarmos o controle interno nas organizações, podemos observar, na literatura, várias discussões sobre o modo como é exercido. Chiapello (1996) fez um esforço de sistematização das diversas concepções de modos de controle interno. O tema tem sido abordado por diversos outros autores (PERROW, 1986; OUCHI e MAGUIRE, 1975; DAS, 1989; MINTZBERG, 1982; JERMIER, 1998; BARLEY e KUNDA, 1992; FIOL e SOLÉ, 1999).

Seguindo Mintzberg, podemos caracterizar os sistemas de controle nas organizações através de três mecanismos básicos: o ajustamento mútuo, a supervisão direta e a padronização. O ajustamento mútuo se realiza através da comunicação informal daqueles envolvidos no trabalho, já o controle por supervisão direta refere-se à coordenação realizada por uma pessoa designada como responsável pelo trabalho. No que diz respeito à padronização, Mintzberg identifica três possibilidades: a padronização dos processos de trabalho, a padronização dos resultados e a padronização das habilidades. A primeira refere-se à especificação e à programação do conteúdo do trabalho, a segunda aos resultados do trabalho, como as dimensões do produto, lucro e crescimento. O controle pela padronização das habilidades é realizado através da especificação do tipo de treinamento exigido para o desempenho do trabalho. Em artigo posterior à obra, onde o autor expõe sua compreensão dos mecanismos de controle e coordenação, Mintzberg (1990) identifica uma outra forma de padronização, aquela realizada sobre as normas, ou o que ficou conhecido como controle normativo.

A formação de equipes de trabalho aparece, tanto na literatura quanto nas organizações que estudamos, fortemente associada a outros aspectos, como o achatamento da estrutura, a intelectualização do trabalho, a crescente utilização dos sistemas de informação, e a transformação do papel das lideranças. Assim, podemos perceber que a organização do trabalho em equipes é acompanhada de transformações que enfatizam o controle por resultados através do estabelecimento de metas coletivas. Esse mecanismo enfatiza tanto o autocontrole quanto o controle pelos pares, no momento em que o acompanhamento dos resultados do trabalho é possibilitado a todo instante pelos sistemas de informação da organização e pelas ferramentas proporcionadas aos trabalhadores pelo esforço de educação e treinamento em programas de qualidade. Ao mesmo tempo, a recompensa pelo alcance de metas coletivas, aliada a critérios previamente estabelecidos, como a ausência de absenteísmo, estabelece laços de dependência entre os membros da equipe, levando-os a atuarem no antigo papel dos supervisores, agora ausentes pelos processos de achatamento da estrutura, de *empowerment* e de *downsizing* pelos quais passaram grande parte das organizações.

A multifuncionalidade, muito preconizada pela literatura gerencial como um aspecto importante para o alcance da flexibilidade, também costuma ser associada a uma maior autonomia para a tomada de decisão tanto nos níveis inferiores da hierarquia, quanto nos níveis intermediários. Uma visão mais cuidadosa da utilização da multifuncionalidade pode perceber, antes de tudo, a sobrecarga de trabalho à qual são submetidos os trabalhadores. É inegável que a forte especialização do modelo taylorista sofre uma flexão, ainda que se considere que a multifuncionalidade não impeça a dedicação do indivíduo a múltiplas funções especializadas,

principalmente nos níveis mais baixos da hierarquia. A variedade de tarefas contribui para a necessidade de uma formação mais ampla. O sucesso na quebra da rotina através da agregação de novas funções acrescenta maior variabilidade ao trabalho, aumentando assim sua complexidade. No entanto, a multifuncionalidade não necessariamente é acompanhada de um maior nível de incerteza e, logo, de necessidade de autonomia para a tomada de decisão, uma vez que as decisões com as quais o indivíduo estará envolvido podem ser pré-programadas, como se pode observar na crescente industrialização dos serviços.

A literatura sobre o tema tem enfatizado as transformações ocorridas nas organizações contemporâneas no sentido do deslocamento dos controles realizados pelos mecanismos de supervisão direta e padronização dos processos de trabalho para mecanismos normativos e de padronização dos resultados. Essas transformações são percebidas como estando associadas às novas formas organizacionais e suas características, sendo consideradas por muitos uma superação do modelo burocrático. Essa compreensão, no entanto, vem sofrendo crítica através da realização de estudos em organizações que apresentam tais características. Courpasson (2000a, p. 156), por exemplo, apresenta a análise de três organizações que indica que a dominação exercida ainda é amplamente baseada na burocracia. O autor, ao se perguntar como são governadas as organizações flexíveis, chega à conclusão de que o “fenômeno mais significativo nas três organizações que investigamos é a concentração do poder”. Ele sugere que as estratégias de dominação utilizadas nestas organizações estão baseadas numa coerção suave: decisões inelutáveis, ameaças externas, necessidade de sobrevivência, indicadores gerenciais, competição entre as pessoas e aumento do arbítrio dos gestores locais referente a formas de repressão.

Pagès *et al.* (1987) já tinham enfatizado o domínio ideológico das organizações hipermodernas, identificando uma nova igreja, com fé, credos, mandamentos e processos de evangelização próprios. O avanço dos estudos organizacionais nos mostra que as organizações estão em constante processo de construção e reconstrução de sentidos e realidades, podendo ser consideradas, como o faz Hatch (*apud* WOOD JR., 1999), como obras de ficção. Davel e Machado (2001, p. 117) chamam o processo de construção de uma compreensão comum do mundo de ordenamento e explicam que “se refere ao processo pelo qual o líder percebe que o mundo exterior não tem sentido imediato para as pessoas e que o ordenamento significativo de suas experiências emocionais pode conferir força e convicção à sua influência; entretanto, reciprocamente, esta influência se verifica efetivamente quando suas crenças, valores e atitudes vão encontrando reconhecimento nas pessoas e ressonância com o imaginário da organização e do grupo... Para que esse fenômeno ocorra, no entanto, é necessário que exista um processo de identificação com a figura do líder...”. Os autores apontam ainda para o

perigo deste processo quando dizem que “os seguidores podem sentir-se revitalizados à medida que o seu eu se funde na identificação com o líder e que eles interagem cognitivamente, emocionalmente e politicamente com uma realidade psicossocial que lhes é oferecida e reconhecida como significativa. A identificação pode tornar-se uma espécie de captura conflituosa, mas também revigorante porque, pela identificação, o seguidor participa simbolicamente do poder do líder. Aquele que se identifica talvez creia que está capturando o outro, mas é ele que pode estar sendo capturado por um processo de despersonalização e pela nova categorização social tipificada e exigida pelo grupo” (DAVEL e MACHADO, 2001, p. 118).

Desempenhando este novo papel, o gerente passa a ser o intermediário entre a organização e seus empregados, “liderar deixa de ser dominar, dirigir, comandar. Deixa também de ser exclusivamente planejar e controlar. Liderar passa a ser convencer e seduzir. Nas organizações contemporâneas, líderes tendem a tornar-se entidades essencialmente políticas, capazes de gerir imagens e significados e sobreviver em complexas redes de interesse” (WOOD JR., 1999, p. 168). Assim, o novo líder deverá utilizar mais intensamente sua capacidade de comunicação para diversas atividades que consistem em: ratificar a ideologia da organização, “negociar” as metas e os indicadores, promover a unidade grupal ao mesmo tempo em que incentiva certa competição entre os grupos, enfim, traduzir para os grupos os acontecimentos segundo a ideologia da organização, ou seja, construir o mundo para/com seus “colaboradores”.

No que diz respeito à análise da utilização de sistemas de informação no processo de controle organizacional, embora ainda mereça estudos mais detalhados, nos remete a reflexões acerca de uma questão que envolve fortemente as discussões sobre novas formas organizacionais: a morte da burocracia. Grande parte da literatura gerencialista sobre novas formas pressupõe o seu rompimento com a burocracia e com os controles burocráticos. No entanto, a análise crítica da utilização de sistemas de informação em organizações que buscam flexibilidade e adotam características das novas formas organizacionais possibilita o questionamento desse pressuposto. Alvesson e Willmott (2000, p. 147), afirmam, dessa forma, que:

An interest in the political and processual aspects of IS has grown as their non-benign use and effects have become better recognized and understood... Instead of seeing IS simply as a means of providing more detailed, speedier and more reliable information, systems are increasingly viewed as changing and often tightening the ways in which activity within organizations is monitored and controlled.

Os autores exemplificam através da utilização de sistemas de informação em caixa de supermercados que possibilitam, sem dúvida, informações confiáveis sobre vendas que dão suporte aos processos de reabastecimento, Mas para os autores:

this innovation also presents an opportunity for management to monitor the speed, accuracy and honesty of checkout operators. As the potential of IS as surveillance system is recognized and exploited, a 'darker' side of their development and implementation becomes more evident (ALVESSON e WILLMOTT, 2000, p. 147).

O mesmo pode ser aplicado a outros procedimentos como os controles automatizados nos bancos. Assim, podemos perceber ao contrário de um abrandamento dos controles burocráticos uma potencialização ainda maior e menos percebida pelos indivíduos que são objetos desse controle. Ainda que não se considere a potencialidade de controle criada pelos sistemas de informação, mas que se analise a crescente informatização dos processos organizacionais, se poderá concluir que a padronização alcançada antes pelo alto grau de formalização da burocracia não se tornou inexistente nas novas formas organizacionais, mas encontrou um meio diferente de expressão, ainda mais efetivo que as normas burocráticas. A informatização, embora não impossibilite, dificulta o descumprimento das normas e procedimentos e retira dessas a relação explícita com o poder, vinculando-as aos determinismos da tecnologia.

5

DESENVOLVIMENTO, PODER LOCAL E ESTRUTURA SIMBÓLICO-NORMATIVA DAS UNIVERSIDADES

Sueli Goulart

Marcelo Milano Falcão Vieira

O panorama sob o qual emerge o debate sobre modelos de desenvolvimento é marcado pelo questionamento à idéia, posta pelos economistas clássicos e neoclássicos, baseada na utilização e na taxa de crescimento dos fatores de produção (capital, trabalho, recursos naturais e tecnologia). Sob o argumento daqueles, o referencial de desenvolvimento é o modelo capitalista industrial de reprodução. Assim, os países em estado pré-industrial deveriam, em tese, seguir a experiência dos países industrializados, independentemente de diversidades sociais, políticas, econômicas ou históricas.

A permanência e, em alguns casos, o aprofundamento das disparidades entre os países centrais e periféricos desafia a linearidade, a homogeneidade e o determinismo daquele referencial. Castro (1996), ao mapear a reconceitualização do desenvolvimento, o faz baseando-se nas seguintes constatações: embora o desenvolvimento tenha se tornado um dos temas principais no pós-guerra, os resultados obtidos ficaram muito aquém do prometido pelos desenvolvimentistas. Ao contrário do que assegurava um “economismo arrogante” (SACHS, 2000, p. 52), quando previa que o crescimento das forças de produção geraria um processo amplo e completo de desenvolvimento estendendo-se espontaneamente para todos os domínios da atividade humana, verificou-se uma crise social sem precedentes.

A crise social é expressa, especialmente, no aumento significativo do desemprego de caráter estrutural, dado que a relação, “antes positiva, entre crescimento econômico e emprego, inverte-se” (CASTRO, 1996, p. 22), uma vez que os investimentos derivados do crescimento passam a ser direcionados para a tecnologia de automação, substituindo homens por máquinas. Isso significa a reconfiguração dos padrões de produção que são reforçados pela internacionalização dos fluxos de capital (MOURA, 1998).

Segundo essa autora, as condições descritas anteriormente, conjugadas a fatores como a crise fiscal do Estado e processos de

descentralização, ocorridos a partir da década de 1980, fazem emergir, com maior intensidade, discussões sobre possibilidades de gestão local do desenvolvimento. Para Junqueira (2000) a valorização do padrão de desenvolvimento social com base local emerge porque é na localidade que ocorrem as relações sociais de produção.

Assim, a evolução empírica do desenvolvimento e a inflexão correspondente de seu conceito estão permeadas por mudanças nos padrões de produção, alto desenvolvimento tecnológico, globalização de mercados e fluxos financeiros que promoveram, ao longo do tempo, uma reorganização de instituições e forças promotoras do desenvolvimento evidenciando novas relações entre o Estado, o mercado e a sociedade.

O foco na localidade e a articulação entre instituições de diferentes naturezas implicam reconhecer um palco mais ou menos delimitado onde diferentes atores protagonizam jogos de poder, constituindo, assim, a noção de poder local. Segundo Fischer (2002, p. 13), esta noção “remete às relações de forças, por meio das quais se processam alianças e conflitos entre os atores sociais, bem como à formação de identidades e práticas de gestão específicas”.

Vê-se, então, que a centralidade do Estado como motor do desenvolvimento é diminuída pela descentralização das ações e pela inserção de novos atores, como as organizações do terceiro setor, por exemplo. Organizações seculares, como as universidades, são também chamadas a desempenharem novos papéis no novo contexto.

Às organizações universitárias sempre foi atribuído papel central no desenvolvimento dos países por sua capacidade de produção e transmissão de conhecimentos de caráter universal e de formação e qualificação da força de trabalho. Embora tenham como objetivos o ensino, a pesquisa e a extensão, o que teoricamente as vincula tanto ao contexto global como à realidade local, a intervenção das universidades sobre o processo de desenvolvimento se dava em níveis genéricos e relativamente autônomos em relação às demais organizações que atuam no espaço local, seja ele delimitado em bairros, cidades ou regiões.

Por essa razão, julgou-se importante refletir sobre o papel que desempenham ou devem desempenhar as universidades no novo modelo de desenvolvimento. Dessa forma, o objetivo deste trabalho é analisar o papel e o posicionamento das universidades nas redes ou “*teias*” que atuam no desenvolvimento local.

Para isso, são revistos, sucintamente, os conceitos de desenvolvimento e poder local, descritas as perspectivas adotadas e delineadas as principais características das organizações universitárias e de seu papel social. Conceitos centrais da teoria institucional são apresentados, de modo a estabelecer relações entre contexto de referência das organizações universitárias e desenvolvimento e poder local. Ao final, levantam-se

hipóteses acerca do papel das universidades compondo, com demais atores sociais, as interorganizações direcionadas para ações e estratégias de desenvolvimento no novo modelo.

DESENVOLVIMENTO E PODER LOCAL

O modelo de desenvolvimento em bases estritamente econômicas passa a ser mais fortemente criticado durante os preparativos que antecederam a Conferência das Nações Unidas, realizada em 1972, sobre o ambiente humano. Até então, duas posições se antagonizavam: o “economismo arrogante”, segundo o qual a aceleração do desenvolvimento industrial dos países periféricos lhes permitiria alcançar o padrão dos países centrais e previa que a equiparação da renda *per capita* dos países neutralizaria as externalidades negativas; e o “fundamentalismo ecológico” que previa a exaustão dos recursos e o agravamento dos efeitos da poluição e a necessidade imperiosa de estagnação do consumo (SACHS, 2000, p. 52). A linearidade do radicalismo econômico era confrontada pelo irrealismo do crescimento zero.

Na sequência dos debates surgiram dois conceitos que questionavam tanto o modelo convencional de desenvolvimento quanto o crescimento zero: primeiramente o de ecodesenvolvimento, proposto por Ignacy Sachs, mediante o qual seria possível conciliar caminhos promissores tanto para os países ricos como para os países pobres, sem abdicar da idéia de desenvolvimento. Para os países pobres,

A alternativa se coloca em termos de projetos de civilização originais ou de não-desenvolvimento, não mais parecendo possível nem, sobretudo, desejável a repetição do caminho percorrido pelos países industrializados. Para os países ricos, é necessário que, daqui para frente, se limite o desperdício de recursos em via de esgotamento relativo (SACHS, 1986, p. 10).

De acordo com Castro (1996, p. 28), a aceitação conceitual do ecodesenvolvimento foi dificultada por sua “tendência a sobrepor a questão da pobreza do Sul e do mau desenvolvimento do Norte aos problemas ecológicos e ambientais”. Essa dificuldade se consolidou após a observação resultante de reunião realizada no México, em 1974, de que os contrastes no consumo entre a minoria rica e a maioria pobre extrapolava os números relativos de seu efeito sobre o uso e esgotamento dos recursos.

Propõe-se, então, o conceito de desenvolvimento sustentável, consolidado no relatório Brundtland (1991, p. 46): “desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras atenderem suas próprias necessidades”. A essência dessa definição é o princípio ético da

solidariedade intergeracional que deve nortear o desenvolvimento (CASTRO, 1996; STROH, 2000).

Assim, o conceito de desenvolvimento sustentável não significa suplementação à racionalidade do desenvolvimento convencional porque sua complexidade relaciona-se ao imbricamento de “problemas inseparáveis, exigindo uma reforma epistemológica da própria noção de desenvolvimento” (STROH, 2000, p. 9).

Para Sachs (2000, p. 52) as características desse “outro desenvolvimento” são: a endogenia, a auto-suficiência, a orientação para necessidades e não para o incentivo ao consumo, a harmonia com os recursos naturais e a implementação de mudanças institucionais.

Entretanto, a endogenia e a auto-suficiência não podem mascarar a natureza macroestrutural do desenvolvimento, dado a permeabilidade do processo de globalização vigente no mundo contemporâneo. A localidade define o espaço de articulação e implementação das ações voltadas para o desenvolvimento mas não pode confiná-lo, pois a questão da sustentabilidade do desenvolvimento representa o enfrentamento do paradoxo global-local. Enfrentá-lo, depende da capacidade de indivíduos, grupos e organizações em articular o que interessa da sociedade global moderna a identidades e necessidades locais (STROH, 2000).

Assim, mais do que descobrir vocações, recursos e potencialidades locais (JUNQUEIRA, 2000), parte da estratégia de desenvolvimento é a construção de um sistema local autônomo, porém mais integrado às redes globais (AROCENA *apud* MOURA, 1998).

Mohan e Stokke (2000) também chamam a atenção para os seguintes riscos: tendência a “romantizar” o local, subestimando desigualdades sociais e relações de poder; e a ignorar sua contextualidade, desprezando forças políticas e econômicas nacionais e transnacionais. Para controlar esses riscos, os autores argumentam que os estudos sobre desenvolvimento local devem prestar mais atenção às políticas do local, isto é, à produção e à representação hegemônica e à capacidade contra-hegemônica da mobilização coletiva. Concluem afirmando que essas políticas não podem ser confinadas no nível local. É necessário transgredir analiticamente as fronteiras entre as escalas local, nacional e global. Esse construto requer, então, um senso global do lugar mais do que a conceitualização do local como comunidade autônoma.

O local constitui, assim, o espaço viável de “construção de projetos políticos nacionais, regionais e locais, dentro de um quadro econômico e político manejado por atores que trabalham em diferentes níveis” (DOWBOR, 1999, p. 15).

Como espaço de operacionalização do novo modelo de desenvolvimento, o local é constituído por relações de poder entre atores individuais e coletivos buscando articular uma capacidade de agir em bases

plurais. Configuram-se, assim, as “*interorganizações* cuja principal característica é a hibridização ou a complexidade. As *interorganizações* são constituídas por organizações diferenciadas, conectadas por propósitos comuns, isto é, integradas” (FISCHER, 2002, p. 19, grifo nosso).

No entanto, a conexão e a integração por propósitos comuns não eliminam as variações entre as organizações, o que implica afastar a noção monolítica das interorganizações. A integração, na localidade, “remete às tramas e jogos de poder que definem relações” (FISCHER, 1996, p. 13). Essas relações são marcadas pela negociação e pela dificuldade das organizações em manterem seus próprios objetivos e projetos e inseri-los num projeto coletivo que os compreenda. Para isso, é fundamental que as interorganizações compreendam atores sociais do Estado, do mercado e da sociedade, cujos papéis, níveis de responsabilidade e bases de poder resultem em uma interação dinâmica, ainda que se mantenha uma origem e um destino territorial mais ou menos delimitado.

Segundo Enriquez (1996), a diferença entre as organizações tenderá a gerar sinergia se estas souberem até onde é possível agregar esforços e até onde manter fronteiras. O reconhecimento dessas diferenças permite desmistificar as falácias da despolitização, do consenso pós-democrático e da cidadania local (FISCHER, 2002; ACSELRAD, 2002) pois, se a articulação é o elemento central das relações interorganizacionais, então a política e, conseqüentemente, o poder são elementos centrais no novo modelo de desenvolvimento.

Há ainda que se acrescentar que a territorialidade da ação e das relações pode, e freqüentemente é, antecedida de direcionamentos originados muito além do local, em escalas globais, por meio de organismos multilaterais, como a Organização das Nações Unidas (ONU), agentes financiadores, como o Banco Mundial; e em escalas nacionais mediante políticas governamentais oriundas do Estado ou suas agências. A mobilização para ações de desenvolvimento inclui também organizações da sociedade civil e empresas cujas esferas de atuação compreendem diversos setores, em espaços globais. Portanto, como afirma Dowbor (1999), não cabe mais escolher entre público e privado, Estado e mercado, social ou econômico, mas sim articulá-los em novas formas organizacionais capazes garantir a sustentabilidade do novo modelo de desenvolvimento. Reforça-se, então, o senso global do local tanto no que se refere à integração de atores sociais quanto à articulação de diversas escalas de poder.

No Brasil, a sinalização de que a universidade é um dos elementos centrais na definição dos padrões de desenvolvimento pode ser identificada mediante a constatação de que 90% da pesquisa em ciência e tecnologia são realizados no âmbito das instituições públicas de ensino superior (TRINDADE, 2000).

Na próxima seção apresentam-se as características das universidades como instituições sociais, buscando elementos que permitam identificá-las como agentes de desenvolvimento local, contextualizadas com as mudanças macrossociais.

UNIVERSIDADES COMO INSTITUIÇÕES SOCIAIS

A caracterização das universidades como instituições sociais encontra na sociologia das organizações justificativas importantes e esclarecedoras. Weber (*apud* PERROW, 1986) entendia as organizações como profundamente vinculadas à estrutura social e, dessa forma, só fariam sentido se, como parte da sociedade, estivessem aí enraizadas. A teoria institucional reforça esses argumentos ao enfatizar, como já visto, os valores, símbolos e mitos que orientam as organizações e, assim, o ambiente que as rodeia. Pode-se inferir, portanto, que essa abordagem compreende a história e as funções sociais das organizações, criadas e mantidas em razão do grau de legitimidade e institucionalização que são capazes de adquirir. Perrow (1986) afirma que o processo de institucionalização organizacional é um processo de crescimento orgânico, por meio do qual a organização se adapta aos interesses dos grupos internos e aos valores da sociedade.

Essas questões encontram ressonância em vários aspectos das organizações universitárias, desde suas origens até os dias atuais, conforme se pode observar nos estudos históricos e analíticos realizados por diversos autores, entre os quais Charle e Verger (1996), Dreze e Debelles (1983), Jannotti (1992), Teixeira (1989, 1998), Lessa, 1999 e Chauí (2001).

Resumidamente, situa-se a origem das universidades na Idade Média, constituídas pela agregação de diversas escolas específicas voltadas para a formação dos pensadores e administradores da Igreja e posteriormente de profissionais liberais como médicos e advogados. Castanho (2000, p. 17) cita a Escola de Medicina de Salerno, Itália, como “o primeiro germe de universidade”, fundada no início do século X, seguida da universidade de Bolonha, em 1088, especializada em direito e, como a mais famosa do período, a Universidade de Paris, criada na segunda metade do século XII. Até fins do século XVIII, as chamadas universidades tradicionais funcionavam como centros de cultura clássica, transmissoras de um conhecimento estabelecido. A partir de então, a ciência, entendida como atividade geradora de conhecimento, com métodos próprios, influenciada e influenciando sua época histórica, começa a ser desenvolvida nessas instituições (SCHWARTZMAN, 1979).

É a Universidade de Berlim, criada em 1810, cujo primeiro reitor foi Wilhelm von Humboldt, que estabelece o marco da universidade moderna. Suas bases se assentam na busca da verdade, na formação profissional e na cultura geral, constituindo-se como centro de investigação e pesquisa e não mais unicamente como centro de reprodução de conhecimentos exemplares

(TEIXEIRA, 1968). Começa então a se consolidar a concepção de uma instituição acadêmica, estabelecida sob os princípios da pesquisa e do trabalho científico desinteressado, garantida pelo Estado.

Esse modelo é levado para a Inglaterra, Holanda e Estados Unidos que relutavam entre as tradições da universidade medieval e uma concepção extremamente moderna, para a época, de uma universidade voltada para os problemas práticos da sociedade. A interação entre ciência, Estado e sociedade começa a alterar os paradigmas científicos a partir da constatação de sua eficácia em termos econômicos e militares.

Dessa forma, as universidades se inserem na produção de ciência e tecnologia para o mercado e para o Estado, submetendo-as a uma nova lógica que afetou significativamente sua autonomia acadêmico-científica tradicional (TRINDADE, 2000).

Elevada, após a Segunda Guerra Mundial, à condição de base fundamental sobre a qual deveria se construir o desenvolvimento econômico e social, a ciência passa a se constituir em elemento estratégico e a requerer “administração”, ou seja, orçamentos, projetos e decisões devem fazer parte de um “plano nacional para o desenvolvimento e o uso de resultados de pesquisa” (DEDIJER, 1968 *apud* SCHWARTZMAN, 1979).

O Brasil inspira-se no modelo francês napoleônico de escolas profissionais isoladas e instala seu primeiro curso superior em 1808: a Faculdade de Medicina da Bahia, com significativo atraso em relação a outros países sul-americanos de colonização espanhola, como Peru (1551), Argentina (1613), Colômbia (1622) e Chile (1783) (LUCKESI, 1986). Até 1930 o ensino superior brasileiro esteve centrado na formação exclusivamente profissional.

A implantação da universidade multifuncional no Brasil ocorre somente em 1934, com a criação da Universidade de São Paulo e da Universidade de Minas Gerais, inspiradas no modelo humboldtiano, mesclado com o pragmatismo norte-americano, adotando a indissociabilidade entre ensino e pesquisa (LUCKESI, 1986). A esses objetivos vem somar-se a prestação de serviços à sociedade por meio das atividades de extensão.

O enraizamento da instituição universitária na sociedade é significativamente marcado por essa história, determinando um papel fundamental dessas organizações no ambiente social o qual influencia e pelo qual é também influenciada. Anísio Teixeira, um dos maiores pensadores da educação e da universidade no Brasil, a concebia como uma das instituições características e indispensáveis na sociedade moderna, “sem as quais não chega a existir um povo. Aqueles que não as têm também não têm existência autônoma, vivendo tão-somente como um reflexo dos demais” (TEIXEIRA, 1998, p. 43).

Pode-se inferir, portanto, a capacidade de inserção e de construção de identidade dessas organizações, bem como sua potencialidade para o processo de desenvolvimento social, político, econômico e cultural dos países. Isso porque, em tese, ao mesmo tempo em que contribuem para a construção da nacionalidade, impulsionam sua conexão com o mundo, uma vez que seu objeto central é a produção do conhecimento e este é, inerentemente, universal.

Conceitos centrais da teoria institucional, apresentados a seguir, podem oferecer suporte para o entendimento da ação das universidades e de sua forma de inserção nas interorganizações, especialmente considerando o contexto de referência e a legitimidade que essas organizações têm nos níveis local, nacional ou global.

ESTRUTURA SIMBÓLICO-NORMATIVA E CONTEXTO DE REFERÊNCIA

O ambiente como fator interveniente sobre a estrutura é introduzido no final da década de 1960, sob enfoque funcionalista, vindo a se consolidar como foco de análise na década de 1970, quando a teoria da dependência de recursos torna-se proeminente. Concentrando sua atenção na busca de autonomia e poder das organizações frente às demais, essa teoria “sustenta que as organizações não querem se tornar vulneráveis em relação a outras organizações por causa dos efeitos negativos no desempenho” (DAFT, 1999, p. 339). Embora contemple elementos como poder e autonomia, a dependência de recursos se baseia no modelo decisório racional.

A mudança radical que proporciona definir a teoria institucional como recurso explicativo mais amplo na análise das organizações está expressa no trabalho de Meyer e Rowan (1991), apontando que as estruturas formais tanto têm capacidade de gerar ações como têm propriedades simbólicas, isto é, servem tanto para funções objetivas concretas como para sinalizar ao público externo e interno o que é a organização. Esses autores argumentam que as organizações não se estruturam da forma como o fazem buscando exclusivamente eficiência em suas atividades mas em razão de seus efeitos simbólicos. Isso implica que as organizações respondem a influências do ambiente, mas não apenas a variáveis concretas, como tecnologia, tamanho, mas também e, em alguns casos com maior ênfase, a valores, crenças e mitos compartilhados.

Desta forma, o ambiente representa não apenas a fonte e o destino de recursos materiais (tecnologia, pessoas, finanças, matéria-prima), mas também fonte e destino de recursos simbólicos (reconhecimento social e legitimação). Dito de outra forma, o reconhecimento social e a legitimação representam requisitos básicos para a obtenção dos demais recursos, tornando preponderante o papel do ambiente institucional para determinadas organizações.

Na tentativa de obter legitimidade, as organizações geralmente adotam linhas de ação anteriormente definidas e racionalizadas na sociedade (MEYER e ROWAN, 1991) e o fazem mediante processos isomórficos coercitivos, normativos ou miméticos (DIMAGGIO e POWELL, 1991), resultando em grande homogeneidade estrutural entre as organizações que compõem um determinado campo.

Em organizações universitárias, além da homogeneidade de estruturas apontada por Machado-da-Silva (1991), identifica-se também “a persistência de valores culturais e a presença marcante do Estado como motor da racionalização e burocratização” (CARVALHO e VIEIRA neste volume). Muito embora comece a vigorar um sistema universitário privado com significativo ímpeto competitivo, verifica-se conformação aos mecanismos reguladores do Estado, capitalizados, em alguns casos, como item diferencial dos cursos e serviços ofertados.

Machado-da-Silva e Fonseca (1993) advertem que, apesar das pressões isomórficas, subsistirão diversidades entre as organizações pois a especificidade dos esquemas interpretativos subjaz à visão de mundo dos dirigentes que, por sua vez, interfere no delineamento das estratégias de ação, selecionando itens relevantes para situações locais.

Entendidas como sistemas abertos, as organizações relacionam-se com o ambiente influenciando ou sendo influenciadas tanto no processo de criação como nos processos de mudança. De acordo com um dos pressupostos apontados por Wilson (*apud* MACHADO-DA-SILVA; FONSECA e FERNANDES, 2000) o ambiente é teoricamente construído mediante a interação entre fenômenos objetivos e diferentes percepções dos membros organizacionais. Isto implica aceitar que indivíduos, grupos ou organizações podem perceber diferentemente um mesmo contexto institucional, aqui entendido como conjunto de elementos legitimados no ambiente. Há que se considerar ainda que pode haver diferenciação no comportamento organizacional decorrente do nível do contexto institucional percebido.

Scott (1992) propõe contextualizar o ambiente em três diferentes níveis: o campo interorganizacional, o campo societal e o sistema mundial. O acesso a estes níveis é mediado por elementos relacionais que permeiam redes de organizações; por elementos culturais, constituídos por sistemas normativos e cognitivos de crenças relevantes para as organizações; e por elementos históricos, sob os quais se poderia compreender o presente e o futuro organizacionais. Ao explorar os diferentes níveis de análise, o autor supracitado chama a atenção para a importância que o nível mais amplo, (sistema mundial) poderia vir a ter nas décadas seguintes, decorrente de variáveis macroeconômicas como o desenvolvimento do capitalismo e o crescimento das organizações multinacionais.

Considerando a ampliação dos tipos de transações entre as organizações e o reconhecimento de que as ações organizacionais são definidas com base na interpretação e significados atribuídos pelos indivíduos à realidade em que se acham inseridos, Machado-da-Silva e Fonseca (1996) propõe a classificação do contexto de referência nos níveis local, regional, nacional e internacional. Essa classificação oferece suporte para a possibilidade “das organizações gerarem versões múltiplas e diversificadas de um mesmo padrão institucional, de acordo com os ditames de sua lógica interior” (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1996, p. 110).

Estudos realizados em organizações empresariais indicam que, no que se refere à competitividade e desempenho, obtêm sucesso aquelas que se referenciam ao contexto internacional e articulam estratégias coerentes de ação (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1996; MACHADO-DA-SILVA e FERNANDES, 1999; MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES, 2000).

Os significados concretos da globalização, como abertura dos mercados, reestruturação do Estado, privatização, competição, interconectividade, tanto quanto seu significado simbólico, como pressão externa sobre o modo de pensar e agir das organizações, parecem configurar um novo padrão institucional. A ubiquidade do processo de globalização indica que as organizações não podem ignorar estes significados. No entanto, essa mesma característica da globalização exige referência a diferentes níveis do contexto, uma vez que se reflete em várias dimensões da vida social.

As organizações, especialmente as sociais, como as universidades, por exemplo, são pressionadas a atuar de forma mais consistente e comprometida com a realidade na qual se encontram inseridas, marcadamente sob o enfoque do desenvolvimento local sustentável. A seguir, na conclusão deste trabalho, apresentam-se argumentos que evidenciam o papel e o posicionamento que podem assumir as organizações universitárias no enfrentamento dos desafios em alcançar padrões de desenvolvimento economicamente viáveis, socialmente justos e sustentáveis em termos ambientais.

CONTEXTO DE REFERÊNCIA, UNIVERSIDADES E INTERORGANIZAÇÕES

Vistas sob o ângulo de suas funções básicas – ensino, pesquisa e extensão – as universidades apresentam-se como uma das organizações centrais para estabelecer conexão entre os contextos global e local. Pode-se mesmo dizer que é de sua natureza intrínseca que essas relações se estabeleçam. No entanto, considerando-as como organizações imbricadas, permeadas por diferentes lógicas de orientação e grupos de interesse, e a conseqüente complexidade de suas estruturas e processos, verifica-se

também que essas relações não se estabelecem de forma linear nem tampouco homogeneamente entre as organizações que compõem o setor.

As últimas décadas, marcadas por mudanças vorazes que transformaram a família, o Estado, o trabalho e a propriedade têm igualmente afetado as organizações universitárias (CASTANHO, 2000), provocando questionamentos acerca de seu papel atual, onde seu produto e objeto – o conhecimento – é elevado à categoria central.

A produção científica, principal atividade geradora de conhecimento, e a vocação acadêmica característica das organizações universitárias, as tem colocado como o motor central do desenvolvimento. A aceitação universal desse pressuposto negligencia aspectos da formação histórica, social, política, cultural que conformam sociedades específicas. No modelo tradicional de desenvolvimento, a ciência e a tecnologia eram tomadas como fatores exógenos cuja evolução determinaria, linearmente, a evolução da sociedade (ZOUAIN, 2001).

Entretanto, sob a ótica do novo modelo, não poderá haver desenvolvimento sustentável “se o sistema de ciência nacional não se relaciona com o sistema nacional de inovação, com a incorporação de valor a produtos de exportação, com a solução dos graves problemas de distribuição de renda e com o acesso à saúde no Brasil” (CHAIMOVICH, 2000).

Com base em dados do *Science Citation Index*, Cruz (2002) verifica que o crescimento no volume de publicações de cientistas brasileiros (de cerca de 2.000 por ano na década de 1980 para cerca de 10.000 em 2001) não corresponde à produção de inovação tecnológica. Dados citados pelo Ministério da Ciência e Tecnologia em 1998 mostravam que, enquanto a contribuição brasileira para a produção científica mundial é de 1,2%, sua participação na produção tecnológica mundial é de 0,06%^{xx} (VIOTTI, 2001). A relação verificada no Brasil, de 20 para 1, é incomparável com outros oito países analisados: Estados Unidos (0,62); Reino Unido (3,22); Alemanha (0,96); França (1,76); Itália (2,22); Israel (3,13); Coreia (1,26); e Japão (0,39).

Marcovitch (2000, p. 108) inclui saúde, ambiente, segurança, trabalho e educação entre as prioridades sociais brasileiras discutidas na academia e afirma que o papel das universidades é fornecer elementos para o equacionamento destes problemas por meio da análise, da crítica e da interpretação. Em suma, sua intervenção deve se dar por meio de “sua missão formadora de mentalidade e renovadora de conceitos” e não como uma “usina de proposições” e “formatos acabados e definitivos” de políticas públicas.

^{xx} Percentagem do número total de artigos publicados por autores brasileiros em periódicos indexados pelo *Science Citation Index* e percentagem do número total de patentes concedidas pelo *US Patent Office* a residentes no Brasil, respectivamente.

Ao concluir o trabalho em que discute fragmentos e reconfigurações do local como subsídios para o entendimento de gestão contemporânea e cidades estratégicas, Fischer (1996, p. 21) indica a necessidade de investigação a respeito do compromisso da academia “com duplo movimento: de valorização das raízes às contingências e desafios da globalização, de convivência culturalmente sensível ao local à competência para intervir em diferentes tempos e espaços”.

Assim, a consolidação de construtos como poder local e gestão do desenvolvimento pode contribuir para a orientação e a análise de rumos alternativos a seguir no sentido de posicionar as universidades como atores sociais relevantes nas interorganizações, ou seja, nas teias sociais formadas por organizações com objetivos conjunturais semelhantes. Ao mesmo tempo, a competência das organizações universitárias em articular os paradoxos global/local, econômico/social, público/privado pode contribuir para superação de suas inúmeras e permanentes crises.

O discurso contemporâneo sobre desenvolvimento tem, como elemento central, a articulação. Este é o elemento a inspirar novas formas de pensamento e ação. A polarização global-local, Estado-mercado, econômico-social, precisa ser superada em favor da sustentabilidade do planeta. Há que se conjugar identidade com universalidade, poder político e poder econômico, lucro e solidariedade.

Atores sociais coletivos são chamados a protagonizar ações no novo modelo de desenvolvimento. O coletivo, neste caso, é constituído por um conjunto de organizações capazes de reunir e articular recursos de poder que viabilizem a articulação de interesses e objetivos pactuados. Tanto mais poder terá este coletivo quanto mais recursos de poder tiverem os diferentes atores a compor interorganizações.

Tornou-se um truísmo a afirmação de que ciência é poder e, por via de consequência, que as organizações que a produzem têm elevada capacidade de intervenção no processo de desenvolvimento. Países periféricos, como o Brasil, têm, nas universidades, a base fundamental e quase exclusiva de sua produção científica. No entanto, indicadores econômicos e sociais, especialmente se contemplados regionalmente, mostram uma lacuna entre o discurso institucionalizado e a realidade social.

Neste aspecto, cabe destacar o trabalho de Shenhav e Kamens (1991) sobre a institucionalização de um padrão de ciência determinado pelos países industrializados, isomorficamente seguido por países subdesenvolvidos e em desenvolvimento. Seus resultados demonstram que, na realidade, não se confirmam as proposições de correlação positiva entre o grau de institucionalização e o desenvolvimento econômico sob perspectiva neoclássica. No entanto, afirmam que a legitimidade alcançada em decorrência do processo isomórfico pode contribuir, ao longo do tempo, para

aumentar o potencial de crescimento econômico, estimulado por investimentos estrangeiros.

A contradição entre os resultados e a conclusão dos autores reafirma os pressupostos do modelo neoclássico de desenvolvimento (crescimento, em longo prazo, conduz ao desenvolvimento) e sugere neutralidade da origem dos investimentos.

No entanto, demonstra que a ciência produzida nos países periféricos está razoavelmente contextualizada com a produção científica mundial, o que permite inferir que as organizações produtoras referenciam-se a um contexto institucional global. Mas, ao não se vincularem ao contexto nacional ou local, perdem capacidade de intervenção. Evidencia-se, assim, o requisito da articulação global-local para promoção do desenvolvimento.

Com base no suporte analítico da teoria institucional, especialmente nas noções de ambiente e contexto de referência, e estabelecendo relações com os construtos de desenvolvimento e poder local, pode-se hipotetizar que quanto mais global o contexto de referência das universidades e quanto maior seu vínculo com o local maior sua capacidade de intervenção.

Questões como a crise de financiamento das universidades públicas, liberdade, ética e autonomia da atividade científica, valores acadêmicos, entre várias outras, evidenciam os requisitos da articulação Estado-mercado-sociedade e das vertentes econômicas, sociais, culturais e políticas do ambiente.

Infere-se daí que a intervenção das universidades no desenvolvimento local depende de seus recursos de poder, que podem ter como base, sua legitimação nos contextos global, nacional ou local. São esses recursos de poder que irão determinar o papel e o posicionamento das organizações universitárias nas interorganizações.

Poderiam ainda ser investigados, com base nas relações entre contexto de referência e poder local, os diferentes resultados entre organizações estruturalmente tão homogêneas como as universidades brasileiras (MACHADO-DA-SILVA, 1991).

A noção de desenvolvimento sustentável esteve, originariamente, muito vinculada ao meio ambiente e, portanto, agregada a disciplinas e construtos das ciências naturais. Sachs (2000, p. 60) lembra que “as ciências naturais podem descrever o que é preciso para um mundo sustentável, mas compete às ciências sociais a articulação das estratégias rumo a este caminho”.

Assim, cabe destacar que a área de estudos organizacionais tem importantes contribuições a dar no entendimento das questões que envolvem aspectos teóricos e práticos do modelo de desenvolvimento que se propõe sustentável.

PARTE II. INVESTIGAÇÕES EMPÍRICAS

O MUNDO DA CULTURA E SUAS ORGANIZAÇÕES

6

COMPOSIÇÃO E CARACTERÍSTICAS DO CAMPO ORGANIZACIONAL DOS MUSEUS E TEATROS DA REGIÃO METROPOLITANA DO RECIFE

Sueli Goulart

Michelle Ferreira de Menezes

Julio Cesar Gonçalves

Cultura é um campo cada vez mais importante para o desenvolvimento integrado e sustentável das sociedades. Componente fundamental da identidade de grupos humanos, a cultura promove não apenas o reconhecimento de uma identidade nacional, mas também se insere na consolidação de práticas políticas. Por essa razão, não pode ser vista à parte da democratização nem tampouco do desenvolvimento econômico (WEFFORT, 1998).

Ao lado do processo de globalização que alcança o mundo desde as duas últimas décadas, com claras tendências de buscar a padronização e a homogeneidade de hábitos, costumes e principalmente de consumo, verifica-se uma retomada de questões como valorização da cidadania, assegurada mediante respeito aos direitos humanos e políticos, incluindo-se direitos de minorias, respeito à diversidade cultural e racial e à identidade local.

Simultaneamente a essas condições, mudanças têm ocorrido no contexto da organização e coordenação das ações culturais e artísticas fazendo despontar atores até então vistos como estranhos a esse universo. No Brasil, já se podem contar diversas iniciativas de empresas privadas e públicas, ligadas aos setores bancários, de telecomunicações e outros, na criação e manutenção de espaços culturais e artísticos de porte, no apoio e financiamento a projetos de revitalização de espaços, monumentos e conjuntos arquitetônicos que constituem o patrimônio cultural e histórico nacional.

Embora não tenha o mercado como finalidade, o setor cultural começa a se beneficiar do interesse das empresas em associar seus nomes a ações e projetos reconhecidos como relevantes pela sociedade. Segundo Hudson (1999), as organizações culturais estão em ascensão tanto em

número quanto em tamanho e sua contribuição principal está na capacidade de atender novas expectativas e demandas específicas, inovando e proporcionando um sentido de cidadania. O seu desenvolvimento tem ampliado o espaço da cultura como um fator importante na qualidade de vida da sociedade.

O Estado sempre foi o principal financiador, organizador e motivador do setor cultural, mas vale assinalar que, ainda que sua preponderância se mantenha, o Estado tem, progressivamente, cedido espaço à iniciativa de financiamento e empreendimento da cultura ao setor empresarial, não sem sentir um certo alívio pela responsabilidade que passa a dividir numa época de enfraquecimento de sua capacidade executora.

Em tempos de retração dos investimentos públicos diretos, o Estado passou a criar mecanismos que favorecem o financiamento de atividades culturais por indivíduos ou organizações privadas (a renúncia fiscal é um desses mecanismos).

Em meados dos anos de 1980, após a redemocratização do país, o então presidente José Sarney conseguiu introduzir, pela primeira vez na experiência brasileira, uma legislação de incentivo fiscal à cultura, baseada em um anteprojeto de lei que tramitava no Congresso Nacional desde os primeiros anos da década de 1970. A legislação era bastante liberal e exigia apenas, para viabilizar a captação de recursos privados para os projetos culturais, que a instituição ou o produtor cultural solicitantes fossem previamente cadastrados pelo Estado, deixando as negociações sobre valores, formas de captação e uso dos recursos ao mercado, sem interferência do poder público.

A Lei Sarney, como ficou conhecida, teve duração curta, de 1986 a 1990, mas estima-se que tenha canalizado, em seus pouco mais de quatro anos de existência, cerca de 110 milhões de dólares em apoio às artes e à cultura do país, embora não se conheça a distribuição desses recursos por sua origem e destino. A lei foi extinta no início dos anos de 1990 acusada de permitir ou facilitar fraudes. Mais tarde, em 1991, o secretário de cultura da Presidência da República, embaixador Sérgio Paulo Rouanet, foi autor de uma lei cuja maior diferença em relação à Lei Sarney está nos mecanismos que, doravante, passaram a exigir que qualquer projeto, ao beneficiar-se de incentivos fiscais, fosse previamente submetido à administração pública.

Com a Lei nº 8.313, de 23 de dezembro de 1991, o governo federal restabeleceu os princípios da Lei Sarney e instituiu o Programa Nacional de Apoio à Cultura – PRONAC que, de acordo com seu artigo 1º, tem a finalidade de captar e canalizar recursos para o setor de modo a:

- I. contribuir para facilitar, a todos, os meios para o livre acesso às fontes da cultura e o pleno exercício dos direitos culturais;

- II. promover e estimular a regionalização da produção cultural e artística brasileira, com valorização de recursos humanos e conteúdos locais;
- III. apoiar, valorizar e difundir o conjunto das manifestações culturais e seus respectivos criadores;
- IV. proteger as expressões culturais dos grupos formadores da sociedade brasileira e responsáveis pelo pluralismo da cultura nacional;
- V. salvaguardar a sobrevivência e o florescimento dos modos de criar, fazer e viver da sociedade brasileira;
- VI. preservar os bens materiais e imateriais do patrimônio cultural e histórico brasileiro;
- VII. desenvolver a consciência internacional e o respeito aos valores culturais de outros povos ou nações;
- VIII. estimular a produção e difusão de bens culturais de valor universal formadores e informadores de conhecimento, cultura e memória;
- IX. priorizar o produto cultural originário do país. (BRASIL. Lei nº 8.313, 1991)

Entretanto, o período 1990-1992 foi marcado pela extinção de importantes instituições culturais públicas no país, fruto da política de desmonte do setor público abraçada pelo então presidente Collor. Somente a partir de 1995, com a recriação do Ministério da Cultura, é que são retomados os projetos e políticas visando à consolidação de um novo modelo para apoio e financiamento da cultura no país. Segundo dados do Ministério da Cultura, o mecenato privado apresenta crescimento significativo, considerando-se que em 1994 contava com o apoio de 72 empresas, passando para 235 em 1995, para 640 em 1996, chegando a 1.125 em 1997 (MOISÉS, 1998).

No âmbito federal, os recursos incidem sobre o valor do Imposto de Renda de Pessoa Jurídica; no âmbito estadual são utilizados recursos do ICMS dos estados e no âmbito municipal do IPTU, ITBI e ISS. Tais incentivos legais (Leis de Incentivo à Cultura) fundamentam-se, na maioria dos casos, em renúncias fiscais do governo em favor de organizações que se disponham a investir no setor cultural. As leis, criadas pelo Estado, são uma forma de incentivar as empresas a financiar os projetos desenvolvidos por organizações culturais.

Esse aparato normativo está provocando alterações na estrutura e nos processos das organizações culturais, bem como em suas relações com o Estado e a sociedade. Alterações estruturais em organizações dessa natureza, dependentes de reconhecimento e legitimação social, são frutos de modificações da estrutura social e, simultaneamente, as provocam. As organizações culturais pressionam o ente público para que este torne os

mecanismos de captação de recursos mais eficazes. O governo, pressionado, reage às reivindicações criando leis que facilitem às organizações culturais o acesso a formas de captação de recursos alternativos e incentivem o setor empresarial privado a financiar projetos artísticos e culturais. A vinculação a projetos dessa natureza possibilita a criação de uma imagem positiva das empresas o que pode representar atrativo muito mais significativo do que os benefícios fiscais.

Por essa razão, as organizações artísticas e culturais se vêm pressionadas a elevar o padrão de qualidade do trabalho desenvolvido, buscar legitimidade social para suas ações e aprimorar os processos de gestão como meio de alavancar a captação alternativa de recursos, num cenário em que já começam a enfrentar a concorrência de organizações privadas.

Supondo que as mudanças ocorridas no ambiente institucional tenham provocado mudanças nas organizações culturais, e na tentativa de identificar elementos que possam contribuir para sua análise, foi feito um levantamento por meio de questionários aplicados entre os responsáveis pelos museus e teatros da Região Metropolitana da Cidade de Recife, apresentados e discutidos a seguir. A partir de uma visão exploratória, busca-se identificar a composição e as características desse campo organizacional para, com base nos pressupostos da teoria institucional, delinear hipóteses para pesquisa nessas organizações.

O SETOR CULTURAL DE PERNAMBUCO

O Estado de Pernambuco, rico em tradições, apresenta grande diversidade de manifestações culturais. Boa parte de sua produção possui indiscutível visibilidade nacional e internacional, variando desde manifestações folclóricas tradicionais como maracatu, frevo, caboclinho até ousadas manifestações contemporâneas como o movimento mangue beat. Destacam-se ainda grandes mestres de arte popular e artesãos que traduzem a cultura do Estado de forma espontânea.

Herdeira de rico patrimônio histórico e artístico, a cidade de Recife conta com a beleza arquitetônica de casarões, igrejas, pontes, museus e teatros, que preservam e constroem a cultura da cidade. Para tanto, requer atenção, apoio e incentivo da sociedade, de órgãos governamentais e da iniciativa privada às suas atividades culturais.

Tendo como finalidade a “formação plena da identidade das pessoas e o enriquecimento da sensibilidade humana”, conforme palavras do atual Ministro da Cultura, Francisco Weffort, a “cultura vale em si mesma, tornando-se, assim, um dever do Estado, tanto quanto a educação” (WEFFORT, 1998).

Em Pernambuco, o Governo do Estado, por meio da Fundação do Patrimônio Histórico e Artístico de Pernambuco (FUNDARPE), em

conjunto com a Prefeitura da Cidade do Recife, representada pela Fundação de Cultura da Cidade do Recife (FCCR), procuram articular e promover o setor cultural da região metropolitana. Nos últimos anos têm-se observado algumas importantes iniciativas visando à reafirmação da cidade como pólo artístico-cultural, como a realização do Festival de Teatro do Recife, Festival de Cinema do Recife, Abril Pró-Rock, restaurações de patrimônios históricos e culturais da cidade.

A FUNDARPE tem por finalidade desenvolver e executar a política cultural do Estado, visando ao fortalecimento da cidadania da sua população e a preservação do seu patrimônio cultural. A FCCR tem por fim estimular e fomentar as manifestações culturais da cidade do Recife. Além desses dois órgãos, o setor começa a contar com o apoio de instituições privadas, órgãos nacionais e internacionais que visam ao desenvolvimento e à preservação da cultura local.

Desde 1993 o Estado de Pernambuco conta com suporte legal para as questões de financiamento e patrocínio de atividades ligadas à cultura, quando foi criado o Sistema de Incentivo à Cultura – SIC, pela Lei nº 11.005, de 20 de dezembro de 1993, e alterado pela Lei nº 11.236, de julho de 1995. O SIC tem o objetivo de estimular e desenvolver as formas de expressão, os modos de criar e fazer, os processos de preservação e proteção ao patrimônio cultural do Estado, bem como os estudos e métodos de interpretação da realidade cultural.

Entre as organizações culturais mais atuantes da Região Metropolitana da Cidade de Recife encontram-se os museus e teatros. Os primeiros desenvolvem atividades tanto na preservação de obras, objetos e artefatos históricos e de cultura popular como exposições temporárias de artes plásticas. Buscam também se inserir no circuito das “megaexposições” itinerantes, como a de Rodin, realizada pelo Museu de Arte Moderna Aloísio Magalhães (MAMAM), em 2001. Os teatros apresentam também grande diversidade de atividades que vão desde o abrigo e incentivo a grupos teatrais amadores e experimentais à recepção das grandes produções do eixo Rio-São Paulo, incluindo ainda manifestações artísticas alternativas.

Essas organizações, assim como todas as demais do campo cultural, vêm passando por transformações especialmente em sua forma de financiamento e gestão em decorrência de mudanças no cenário institucional. Entre as mudanças mais impactantes estão o novo modelo de organização do setor proposto pelo Estado, consolidado a partir de 1995 por meio de leis de incentivo, e o surgimento de institutos e fundações culturais vinculados a empresas públicas ou privadas. Assim, além dos órgãos oficiais de fomento, contam-se atualmente com iniciativas relevantes de instituições como a Fundação Banco do Brasil, Fundação Odebrecht, Instituto Cultural Banco Itaú, Instituto Cultural Bandepe, entre outros, com o objetivo de atuarem diretamente no setor ou fornecerem subsídios de suporte às

organizações já existentes. A seguir, são apresentados e discutidos os dados colhidos em levantamento exploratório realizado entre os museus e teatros da Região Metropolitana da Cidade de Recife para, com base nos pressupostos da teoria institucional, delinear hipóteses para futuras pesquisas nessa área.

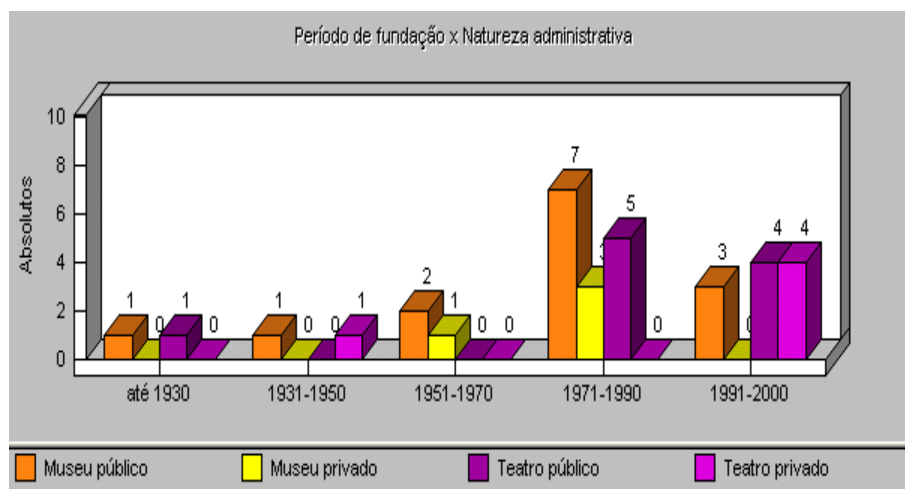
MUSEUS E TEATROS DA REGIÃO METROPOLITANA DA CIDADE DE RECIFE

As organizações selecionadas para estudo representam a totalidade dos museus e teatros em atividade no ano de 2000, na Região Metropolitana do Recife, e efetivamente registrados como organizações museológicas ou teatrais. Dessa forma, foram identificados 15 teatros e 18 museus^{xxi}. A seguir, são apresentados e discutidos os dados referentes à caracterização dessas organizações.

O primeiro quesito identificado foi a data de fundação das instituições museológicas e teatrais em estudo. Para elaboração do gráfico a seguir dividiram-se as datas de fundação em intervalos. Como poucas entidades foram fundadas antes de 1930, esta data serviu de base para os intervalos seguintes. A partir de 1931 adotou-se a abrangência de 20 anos para cada intervalo.

Observa-se que a presença de museus e teatros passou a ser significativa somente a partir da década de 1970, quando foram criados 13 dos atuais 18 museus e 13 dos atuais 15 teatros. A maior parte dos museus foi fundada no intervalo de 1971 a 1990, com 10 entidades representando 55% do total. Acredita-se que a pressão dos produtores artísticos sobre o Estado para a criação de novos museus que divulgassem a cultura local tenha sido o principal motivo de crescimento do número de museus a partir da década de 1970. É importante ressaltar que no período subsequente (1991 a 2000) só foi considerada a metade do tempo e, mesmo assim, foi bastante expressiva a quantidade de museus fundados no período.

^{xxi} **Teatros:** Teatro Artplex, Cine Teatro José Carlos Cavalcanti Borges, Teatro Capiba, Teatro do Forte, Teatro Clênio Wanderley, Teatro Valdemar de Oliveira, Teatro Barreto Junior, Teatro Apolo-Hermilo, Teatro da UFPE, Teatro Guararapes, Teatro Armazém, Teatro Pernalonga Bom Sucesso, Teatro do Parque, Teatro Fernando Santa Cruz e Teatro Mamulengo Só-Riso. **Museus:** Museu do Homem do Nordeste, Museu Oficina Cerâmica Francisco Brennand, Museu de Arte Sacra Pe. Roberto Barbalho, Museu da Abolição, Museu da Imagem e do Som, Museu da Cidade do Recife, Museu de Ciências Naturais, Museu do Departamento de Extensão Cultural de Pernambuco, Museu do Estado, Museu do Instituto Arqueológico, Histórico e Geográfico de Pernambuco, Museu Militar, Museu Murilo La Greca, Museu de Arte Contemporânea de Pernambuco, Museu de Arte Sacra de Pernambuco, Museu do Mamulengo, Museu da Aeronáutica, Museu Franciscano de Arte Sacra e Museu de Arte Moderna Aloísio Magalhães.



Em relação aos teatros, a expressividade da década de 1990 é ainda mais significativa, visto 53% dessas organizações terem sido criadas nesse período.

Considerando-se que as mudanças que estão ocorrendo no setor cultural envolvem a atuação do Estado, realizou-se cruzamento de dados para verificar relações entre a natureza administrativa dos museus e teatros e a data de fundação.

Entre os determinantes das relações entre organizações e ambiente, está sua natureza administrativa. Em geral, aquelas vinculadas à iniciativa privada têm suas estruturas e processos mais afetados por mecanismos de mercado, enquanto as vinculadas ao Estado são mais dependentes de políticas globais e capacidade de investimento público.

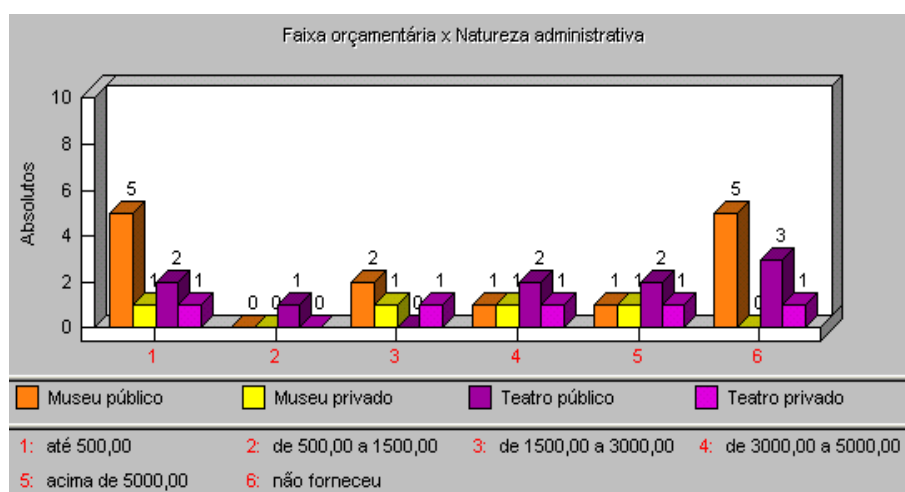
A predominância da natureza pública dos museus e teatros confirma o caráter social das organizações culturais, assim como sua pouca atração como atividade econômica. Essa predominância é ainda maior nos museus, provavelmente em razão dos objetivos mais vinculados ao acúmulo e à preservação da memória e cultura locais, funções que requerem acesso a patrimônios já públicos ou aquisição e manutenção de bens imóveis para fins não comerciais. Os teatros têm maior apelo comercial e, nos grandes centros, são encarados como uma atividade econômica qualquer, atraindo a atenção de indivíduos e empresas comerciais.

De acordo com Sills (1971), o caráter final de uma organização é frequentemente determinado por circunstâncias que envolvem o aparecimento original de vários aspectos organizacionais. Também Scott (1998) afirma que as organizações tendem a manter características básicas presentes no momento de sua criação, razão pela qual há tendência de que sua forma estrutural guarde correlação com a época de sua fundação. Eventos políticos

e sociais ocorridos no ambiente são também fatores de impacto sobre as organizações, especialmente aquelas dependentes da ação executora ou normativa do Estado.

Embora a natureza pública seja predominante entre museus e teatros, observa-se que é representativo o aumento de organizações privadas, especialmente entre os teatros, considerando-se que dos oito fundados a partir de 1991, quatro são privados. Nos de 1960 e nos anos anteriores apenas um teatro privado havia sido criado entre os sete existentes. Quanto aos museus, verifica-se ainda a forte prevalência da natureza pública, especialmente pelo impacto dos sete museus públicos criados no período 1971-1990. Destes, quatro foram criados ainda no período de vigência do regime militar, sendo dois deles ligados ao poder público federal (Museu do Homem do Nordeste e Museu da Abolição). A década de 1970 é marcada pelo endurecimento do regime militar vigente no país, com forte influência do Governo Federal sobre os estados. É ainda um período que reflete a efervescência artística e cultural da década anterior marcado, entretanto, por repressões diretas à livre expressão, afetando a produção teatral e, em alguns casos, a própria integridade física de atores, diretores e autores. No último período levantado, os três museus estão distribuídos entre os poderes municipal, estadual e federal.

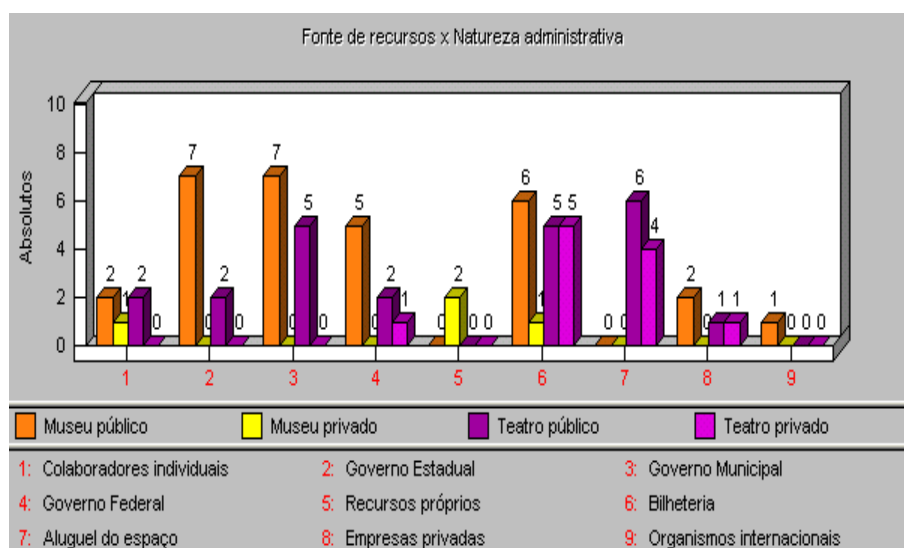
Tendo em vista a predominância da vinculação dos museus e teatros ao poder público municipal, estadual ou federal, procurou-se identificar a faixa orçamentária em que se situam, bem como suas principais fontes de recursos. Os gráficos seguintes indicam a situação vigente nas organizações estudadas.



Nesse item, cabe destacar o número de instituições públicas que não forneceram a faixa orçamentária em que se encontram, sugerindo baixa autonomia no que se refere às questões financeiras. As instituições privadas parecem deter maior controle sobre seus recursos financeiros, apresentando distribuição razoavelmente homogênea entre as faixas. Destaca-se ainda que, das 24 instituições que informaram a faixa orçamentária, 14 delas encontram-se nas faixas abaixo de R\$3.000,00.

Como a maior parte dos museus é de natureza pública e são regulados pelo Estado, dependem de financiamento governamental para desenvolverem suas atividades. Assim, vê-se o Estado como forte agente que afeta a gestão dessas organizações, o que corrobora as afirmações de Scott (1995).

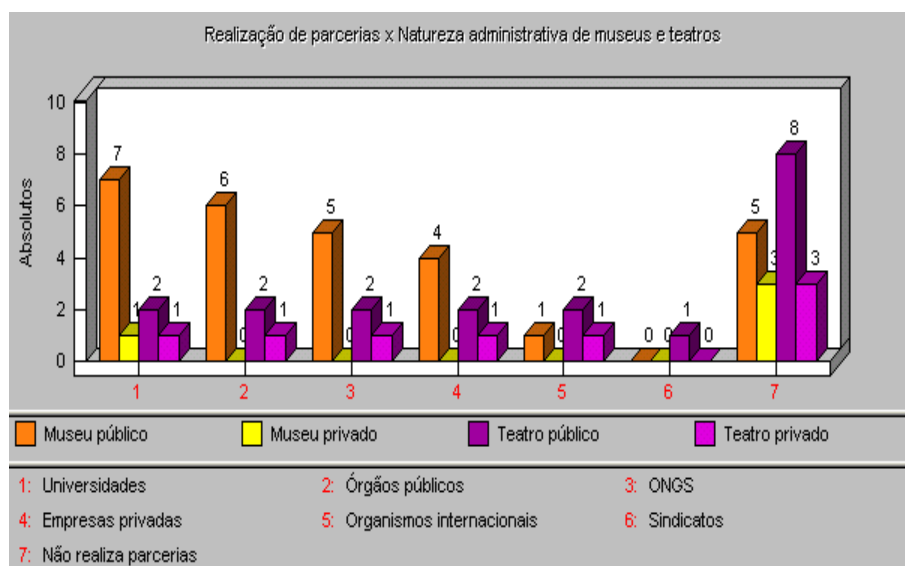
Embora a maioria das instituições seja dependente do poder público, podem apresentar diferentes fontes de captação de recursos financeiros, com variações quanto à natureza administrativa, objeto de identificação do gráfico a seguir.



A multiplicidade das respostas relativas à fonte de recursos permite identificar que as instituições públicas são as que apresentam maior variedade na captação, fato que pode estar vinculado ao reconhecimento de sua função social e de suas atividades não lucrativas. O governo municipal apresenta-se como uma das fontes de recursos para 12 das 33 instituições estudadas, superado apenas pela bilheteria como mecanismo de arrecadação, sendo esta a fonte de todos os teatros privados e de 50% dos teatros públicos. Esta prática é ainda incipiente entre os museus: apenas sete indicaram a bilheteria como fonte de recursos. O aluguel do espaço é também indicado

como fonte de recursos para 10 teatros. Esses indicadores confirmam o maior apelo comercial dos teatros e a maior dependência dos museus em relação ao poder público nas três instâncias. A busca de recursos nos organismos internacionais é ainda insignificante, indicando apenas um museu público, certamente o que se encontra sintonizado com a promoção das chamadas “megaexposições” itinerantes de âmbito internacional.

Levando em conta que a década de 1990 trouxe significativas mudanças para essas organizações em função da criação de mecanismos visando ampliar a participação da iniciativa privada no financiamento de suas atividades, considera-se relevante observar a ocorrência de parcerias entre organizações culturais e organizações empresariais.



O fato que chama a atenção no gráfico acima é o elevado número de teatros que informaram não realizar parcerias (11 dos 15) e a diversidade de parcerias realizadas pelos demais. As organizações que realizam parcerias o fazem com variadas entidades. Os museus públicos também apresentam diversidade na realização de parcerias, mantendo a ligação com organismos públicos. Tomando por base o conceito de campo organizacional defendido por DiMaggio e Powell (1991) como o conjunto de organizações que se relacionam e se influenciam de alguma forma, pode-se observar que há, além dos museus e teatros, outras organizações que operam no campo, dentre elas: órgãos governamentais, empresas privadas, universidades, sindicatos, organismos internacionais e organizações não governamentais (ONGs).

As ONGs são apontadas como parceiras por maior número de instituições que as empresas privadas. Isto sugere maior facilidade de

contato em face do caráter social das ONGs e também sua capacidade de ação como intermediadora entre sociedade civil, organizações públicas e mercado. Verifica-se ainda grande número de organizações que não realizam parcerias (19 de um total de 33), mantendo a tendência indicada pelo Ministério da Cultura sobre a concentração da captação de recursos privados no eixo Rio-São Paulo que, em 1997, detinha 85% desses recursos, contra 15% para as demais regiões do país (MOISÉS, 1998). Sob esse ângulo, a vitalidade e o dinamismo do campo cultural terminam também por expressar alguns de nossos desequilíbrios sociais e econômicos.

INTERPRETAÇÃO INSTITUCIONAL DOS MUSEUS E TEATROS

Os museus e teatros são organizações que, em função da natureza artística e cultural de suas atividades e de seus objetivos sociais, operam em um ambiente altamente institucionalizado, sofrendo pressões tanto de setores organizados da sociedade como de órgãos governamentais, que geralmente as controlam. Por se constituírem, em sua maioria, em organizações sem fins de lucro, necessitam de legitimação social tanto em sua origem como em seu processo de sobrevivência e desenvolvimento. De acordo com Leão Júnior (2001), as organizações culturais apresentam características peculiares relacionadas a seus objetivos organizacionais nitidamente sociais e conservacionistas. Sociais porque são instrumentos de educação popular e conservacionistas por visarem à manutenção e à restauração de bens de interesse público, assim como dos valores culturais. Soma-se a isto o fato de as organizações culturais sofrerem pressões sociais no sentido de cumprirem seu papel e de se legitimarem no contexto social. Este processo de legitimação ocorre através de ações que aproximem estas organizações da sociedade.

As organizações teatrais, segundo Pacheco (2001), precisam da credibilidade do público para sobreviver. Por essa razão, são muito sensíveis a seu ambiente institucional, pois a maioria das decisões estratégicas tomadas por seus gestores está fundamentada na obtenção de legitimidade, enquanto que as preocupações inerentes ao ambiente técnico de suas atividades de trabalho, onde a eficácia e a produtividade são peças fundamentais, são postas em segundo plano.

Pode-se perceber que, para se entender o funcionamento da organização, deve-se analisá-la a partir das suas transações com o seu ambiente específico (MEYER; SCOTT e DEAL, 1992). No entanto, a dinâmica das estruturas e ambientes sociais não pode ser relegada, especialmente em função da velocidade e permeabilidade das mudanças em curso.

A distinção entre ambiente institucional e técnico não implica dicotomia. Na verdade, essas categorias representam um *continuum* ao longo do qual situam-se diferentes pressões e requisitos (SCOTT, 1998;

CARVALHO e VIEIRA neste volume). Assim, tanto a origem das pressões pode variar como também a obtenção de legitimidade pode facilitar a subsequente aquisição de recursos técnico-rationais, pois o reconhecimento público (social) aumenta a credibilidade, tornando mais fácil a obtenção de financiamento e outros recursos.

As organizações culturais, em sua maioria, são reguladas pelo Estado e dependem de financiamento governamental para o desenvolvimento das suas atividades. Ao mesmo tempo, precisam obter a legitimidade de suas ações com a finalidade de garantir a sua sobrevivência. A busca de uma legitimidade social vem fazendo as organizações culturais abandonarem as antigas estruturas e processos de gestão existentes e incorporarem modelos típicos da atividade gerencial privada. Por outro lado, organizações privadas parecem estar buscando, por meio do mecenato, legitimação social para seus objetivos e funções, independentemente do caráter técnico preponderante em seu ambiente específico.

O mapeamento resultante do estudo exploratório sobre os museus e teatros da Região Metropolitana da Cidade de Recife permitiu pontuar algumas características dessas organizações, como sua natureza administrativa, suas fontes de recursos, faixas orçamentárias. Permitiu também identificar tendências no que se refere à busca de fontes alternativas de recursos e realização de parcerias. O enriquecimento e o aprofundamento de análise que essas organizações requerem, considerando o espaço que vêm ocupando inclusive como pólo gerador de renda e de emprego (BALABAN, 1998), podem ser encontrados na teoria institucional, seja focando nos aspectos de estruturação do campo organizacional, seja nos aspectos relativos às mudanças que ocorrem em seu contexto institucional.

A formulação de DiMaggio e Powell (1991) segundo a qual o campo organizacional é formado pelo conjunto de organizações que se relacionam e se influenciam, constituindo uma área reconhecida da vida institucional, contribui para ampliar o entendimento das relações entre organizações de diferentes naturezas mas com interesses complementares. Este parece ser o caso das relações entre organizações culturais, empresariais e governamentais cujos interesses parecem se complementar, haja vista a necessidade de sobrevivência das primeiras, a busca de reconhecimento social pelas segundas e as mudanças no papel das últimas. A pressuposição da complementaridade de interesses permite hipotetizar que a estruturação do campo organizacional implica um maior equilíbrio entre pressões técnicas e institucionais do ambiente.

Pode-se também inferir que a sobrevivência de uma organização cultural irá depender da manutenção de um permanente ajuste entre as pressões de legitimidade, impostas pelo seu ambiente institucional por meio de normas e costumes socialmente aceitos, e as exigências do ambiente

técnico pela eficiência e eficácia. A falta de harmonia na administração deste ajuste poderá acarretar relação conflituosa entre eficiência e legitimidade.

Supondo baixa estruturação do campo organizacional de museus e teatros da Região Metropolitana da Cidade de Recife, pode-se também hipotetizar que os mecanismos isomórficos coercitivos e normativos têm maior efeito nesse caso específico em razão da fragilidade de organizações “líderes” capazes de difundir, mimeticamente, práticas bem-sucedidas. Outra hipótese na condução de futuras pesquisas pode sugerir que, à medida que as organizações incorporem novas práticas e sejam bem-sucedidas poderão alcançar posições de destaque no campo, fortalecendo o processo de institucionalização.

Pressupõe-se ainda que a abrangência do contexto institucional de referência das organizações no campo influenciará suas decisões e iniciativas na realização de parcerias pois a percepção das mudanças requer sintonia com a dinâmica global, ao tempo em que o reconhecimento e a legitimidade são obtidos mediante sua atuação no âmbito local.

Assim, pode-se sugerir como hipótese para guiar estudos futuros que um ator externo ao contexto local dinamiza e atua como elemento de inserção da dinâmica global no contexto de referência das organizações locais.

Por fim, ressaltam-se a importância e a necessidade de estudos organizacionais voltados para organizações culturais não apenas pelo caráter econômico que vêm adquirindo no cenário em transformação, mas também porque sua vitalidade denota aspectos importantes de nossa vida social. Para a artista plástica Fayga Ostrower “o desdém pela experiência sensível do homem reflete o desinteresse pelo próprio ser humano (...). Revela indiferença pelo caráter sensual do viver e pela unidade da vida. Põe em evidência o clima alienante de nossa sociedade” (OSTROWER, 1977, p. 87).

7

MUSEUS NA REGIÃO METROPOLITANA DO RECIFE: DAS HERANÇAS DO PASSADO À CONSTRUÇÃO DO FUTURO^{xxii}

Fernando Pontual de Souza Leão Jr.

O campo da cultura vem passando, nos últimos anos, por processos de transformação na definição de seu papel social, procurando deixar de ser uma expressão da classe dominante e buscando ser encarada como um bem requerido pela sociedade de maneira geral, e, como tal, necessita de mecanismos de gestão que correspondam às expectativas sociais. De acordo com Barretto (2000) as expressões culturais passam a buscar demonstrar a identidade social dentro de um determinado contexto.

O campo dos museus, considerado neste trabalho, é composto por um conjunto de organizações, governamentais ou não, envolvido na produção, regulamentação e apresentação de exposições e no desenvolvimento da cultura local, sem caráter lucrativo ou de venda de obras.

Os museus apresentam-se dentro deste contexto de mudança e vêm buscando uma nova identificação social, fugindo do estigma de organizações tipicamente elitistas. Santos (1990) discute a importância de uma revisão do papel dos museus no atual contexto social, iniciando pela análise dos cursos de museologia e suas estruturas curriculares, especificamente o Curso de Graduação em Museologia da Universidade Federal da Bahia. Para Santos (1990) os museus têm sido, em sua maioria, depósitos de objetos, pautados na lógica da classe dominante e fora do contexto social, omitindo segmentos menos favorecidos da sociedade e interessando apenas a pequenos grupos de intelectuais.

Os museus, ao longo de sua história, vêm passando por mudanças em suas estruturas, objetivos, formas de criação e controle. Ao estudar a história recente dos museus europeus, Suano (1986) percebe uma predominância do ente público na sua gestão. Tal presença faz com que os

^{xxii} Uma primeira versão deste capítulo foi apresentada no XXVI Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração com título “Formação e Estruturação do Campo Organizacional dos Museus da Região Metropolitana do Recife” em Salvador, Bahia, Setembro de 2002.

objetivos destas organizações estejam fortemente ligados a aspectos político-ideológicos contextuais.

Suano (1986) afirma que esta tradição se mostra presente nos museus da União Soviética pós-revolução de 1917, onde os artefatos, palácios, vestimentas e o próprio estilo de vida czarista eram apresentados como uma forma de dizer como o novo regime havia acabado com os privilégios de uma classe dominante que insistia em manter-se distante dos anseios populares. Da mesma forma Suano (1986) descreve que os museus nazistas buscavam demonstrar, através de seus acervos, a superioridade da raça ariana, como forma de legitimar as práticas anti-semitas impostas pelo governo. Já os museus de ciência (museus de história natural e de astronomia) surgem como forma de demonstrar o poder da razão científica diante do pensamento dogmático das religiões, sobretudo no período iluminista. Por outro lado, as religiões constituíam museus para demonstrar a força sobre a qual repousava sua fé. Deste modo observa-se que a constituição dos museus estava inserida em um contexto de vida política, social e econômica, e que este contexto parecia ter uma importância fundamental no seu processo de criação, bem como no seu processo de manutenção. Tais processos de apropriação ideológica dos museus tinham reflexos nas suas práticas administrativas, sendo o aspecto político sobreposto ao profissional.

Os primeiros museus brasileiros foram criados no começo do século XIX, com a chegada da família real portuguesa ao Brasil (SUANO, 1986 e SANTOS, 1990). Estes museus apresentavam em seus acervos peças trazidas pela corte portuguesa e tinham como objetivo principal a demonstração da beleza da arte européia, bem como o estágio social “superior” em que essa sociedade se encontrava. A primeira província a ser contemplada com museus foi o Rio de Janeiro, capital do reino após as invasões napoleônicas. Primeiramente com a Escola Nacional de Belas Artes, em 1815, ainda sem a denominação de museu. Posteriormente foi criado o Museu Nacional do Rio de Janeiro, inaugurado em 1818 como Museu Real. A partir da segunda metade do século XIX surgiram outros museus pelo país. Em Pernambuco surgem o Museu de Ciências Naturais do Ginásio Pernambucano (1861) e o Instituto Arqueológico Histórico e Geográfico (1862). Na Bahia, o Museu do Instituto Histórico e Geográfico (1894), no Pará o Museu Paraense Emílio Goeldi (1876); em São Paulo o Museu Paulista ou Museu do Ipiranga (1892) e os Museus da Marinha (1868) e Exército (1864).

A partir de 1922, com a Semana de Arte Moderna, começa a se criar uma linguagem puramente brasileira nas diferentes expressões artísticas. Isso veio refletir também na própria definição do papel dos museus que passam de meros reprodutores de cultura européia a fomentadores da “recém-nascida” produção artística nacional. O Museu Histórico Nacional do Rio de Janeiro surge neste período.

A era Vargas (entre 1930 a 1952) se consubstancia numa época de grande apoio ao surgimento de museus patrocinados pelos governos Federal e Estaduais. Os objetivos desses museus voltam a se concentrar em aspectos ideológicos e distanciam-se dos anseios populares. O mesmo pode-se dizer do período que se inicia com os governos militares, a partir de 1964. Grande parte dos museus pernambucanos de hoje surgiu no período que vai de 1964 até o final do último século.

Os trabalhos de Suano (1986), Santos (1990) e Barretto (2000) levam a questionamentos sobre as diversas pressões que envolvem a gestão dos museus. Os museus possuem um papel simbólico nas gestões públicas, sendo utilizados, muitas vezes, como forma de propaganda política. Ao mesmo tempo esses autores apresentam novos conceitos museológicos como os “ecomuseus” (BARRETTO, 2000) e os “museus dinâmicos” (SANTOS, 1990). Os ecomuseus têm como principal característica o fato de tentarem reproduzir a realidade em que se encontravam as peças apresentadas em todos os seus aspectos, positivos ou não. São museus que ajudam os indivíduos a encontrar sua identidade cultural. Os museus dinâmicos nascem dentro do modelo americano de participação e controle do museu por parte da comunidade; estão fora das interferências do Estado.

Santos (1990) coloca os museus brasileiros em estágios diferentes de desenvolvimento. Alguns se constituem em organizações dinâmicas e em contato com a realidade que os cerca, outros parecem não ter saído de um estágio de letargia, apresentando-se sem modificações profundas em suas estruturas e processos gerenciais.

Os museus são organizações complexas que apresentam aspectos peculiares desde seu processo de criação. Têm objetivos nitidamente sociais (educacionais), mesmo quando privados, e estão fortemente submetidos a pressões sociais diversas quanto à definição de seu verdadeiro papel. Estas organizações apresentam-se fortemente submetidas às práticas da administração pública, posto que grande parte de seus recursos vem de repasses governamentais.

Há problemas gerenciais nos museus, como, por exemplo, a questão dos cargos de direção serem cargos de confiança e preenchidos por meio de processos políticos. A questão da captação de recursos e de sua gestão é outro problema central observado no campo dos museus. Isso se deve, em parte, à dificuldade de definição de objetivos que acompanha esse tipo de organização na atualidade.

Os museus apresentam-se de diversas formas e objetivos. Há os que são criados com a finalidade única de guardar um determinado acervo; outros visam à exposição de artistas locais e internacionais, como os museus de arte moderna e contemporânea; e há aqueles que se preocupam em promover institucionalmente uma determinada organização, como os museus militares.

Cada objetivo distinto pode corresponder a formas diferenciadas de gestão e estruturação organizacionais.

Observa-se que o campo organizacional dos museus não representa um todo uniforme, mas, sim, conjuntos de interesses e organizações diversos. Devido à própria característica heterogênea do campo observam-se divergências de interesses, ao mesmo tempo em que se podem identificar algumas regularidades. Para que se possa compreender esta heterogeneidade, é preciso que se busque identificar o processo de formação deste conjunto de organizações e os interesses que formam o campo organizacional dos museus do Estado de Pernambuco.

Atualmente diversas questões relativas à administração dos museus vêm passando por discussões nos âmbitos internacional e nacional, embora de maneira menos intensa no caso nacional. No Brasil percebe-se uma certa tendência, principalmente nos grandes museus do país, à adoção de um modelo gerencial, através da introdução de conceitos de administração privada para os museus. Alguns analistas do meio cultural vêm possíveis problemas, principalmente no que se refere à perda do seu papel original de fomentador de cultura e educação, além da perda de seu objetivo social, posto que se buscaria o atendimento de um grupo de “clientes” que pudesse ceder maiores recursos para que os museus viessem a tornar-se autônomos.

O interesse pelo presente estudo partiu de alguns questionamentos sobre o papel do campo na determinação do comportamento das organizações nele contidas, bem como da percepção de que as organizações que operam dentro de um determinado campo estão submetidas a estruturas simbólico-normativas que afetam seus processos operacionais e suas formas estruturais. Autores como Tolbert e Zucker (1998), Scott (1992), Meyer e Rowan (1992) e DiMaggio e Powell (1991), entre outros, identificaram a existência de fatores de caráter institucional que influenciam a estruturação dos campos e das organizações que dele fazem parte, bem como os processos gerenciais vigentes.

A realidade pernambucana não está alheia aos questionamentos levantados anteriormente. O campo organizacional dos museus do Estado de Pernambuco apresenta poucos estudos, no que se refere a sua organização e estruturação, bem como às práticas gerenciais institucionalizadas e sua relação com as demais organizações que o influenciam, tanto interna como externamente. Este estudo, portanto, apresenta-se como um ponto de partida para que sejam realizados outros estudos nesta área.

O campo dos museus do Estado de Pernambuco apresenta aspectos peculiares que levam a algumas inferências. Recife constitui-se numa cidade bastante respeitada no cenário cultural nacional e até internacional, tendo artistas de grande renome como Francisco Brennand e modernistas como Lula Cardoso Ayres e Cícero Dias, por exemplo. No entanto, do ponto de vista estrutural, a cidade do Recife apresenta deficiências diversas, sobretudo

no que se refere a locais para receber grandes exposições e pela existência de pouco pessoal especializado para atuar nas áreas meio que fazem parte da atividade artística. Parece ser um aspecto relevante buscar as razões pelas quais uma cidade que foi berço de alguns dos primeiros museus do Brasil não tenha se desenvolvido nesta área, enquanto algumas regiões com menor tradição passaram a gozar de grande visibilidade museológica nos dias atuais. É provável que fatores culturais estejam envolvidos com o questionamento, mas explicá-los somente por esta perspectiva é furtar-se do dever científico de buscar a verdade. Identificar os aspectos relacionados à baixa atração exercida pelo fenômeno museológico por parte da população e também dos governos, que vêm de forma passiva a destruição de acervos históricos da maior importância para a recuperação da história do Estado e manutenção de sua identidade cultural, parece ser algo de grande relevância para os gestores públicos, que terão nesta dissertação uma fundamentação para o direcionamento de ações futuras. Já a academia terá uma contribuição teórica interessante para análise de organizações culturais. Do ponto de vista dos gestores de museus, estes terão a seu dispor uma análise do processo de institucionalização do campo dos museus, podendo, desta feita, perceber e combater pequenos vícios administrativos habitualizados ao longo de um processo histórico.

Os museus possuem diversas complexidades administrativas. Por um lado estas organizações estão inseridas no contexto social através de seu papel essencial, a promoção de educação e cultura para a população. Por outro estão sendo obrigadas a buscar uma estratégia que lhes permita sobreviver sem os repasses governamentais cada vez mais diminuídos. Passam por um processo de transformação nos mecanismos gerenciais com a introdução de práticas de gestão privada. Faz-se, assim, necessário compreender os pressupostos vinculados a estes valores institucionalizados e a atual situação destas organizações frente ao processo de mudança pelo qual vem passando o setor cultural.

De acordo com levantamento inicial de dados, realizado nos meses de outubro e novembro de 2000, percebeu-se que quase a totalidade dos museus do Estado de Pernambuco é controlada por organizações públicas. Ao mesmo tempo percebeu-se, em algumas destas organizações, uma intenção de legitimar as ações dos museus perante a sociedade através de projetos culturais e educacionais e buscar uma maior notoriedade social através de estratégias de publicidade das ações.

Faz-se necessário, pois, identificar os aspectos que estão na formação do campo, inclusive o seu contexto histórico de institucionalização, assim como os jogos de interesses envolvidos ao longo deste processo para que se possa chegar a uma compreensão mais clara de sua atual constituição.

O objetivo deste trabalho é demonstrar de que forma se deu o processo de formação e estruturação do campo organizacional dos museus da Região Metropolitana do Recife.

Tratou-se de um estudo historiográfico qualitativo, onde foram identificados fatos relevantes e, posteriormente, construída uma história que descrevesse de maneira satisfatória o processo de formação e estruturação do campo organizacional dos museus da Região Metropolitana da Cidade do Recife. Os dados foram obtidos através de entrevistas e documentos coletados ao longo do ano de 2001.

MODELO PARA ANÁLISE DO CAMPO CULTURAL

O modelo proposto parte do princípio que as organizações operaram no espaço social, onde ocorrem lutas de interesses e relações de dependência. Os campos organizacionais se constituem dentro de um contexto de equilíbrio dinâmico da estrutura social.

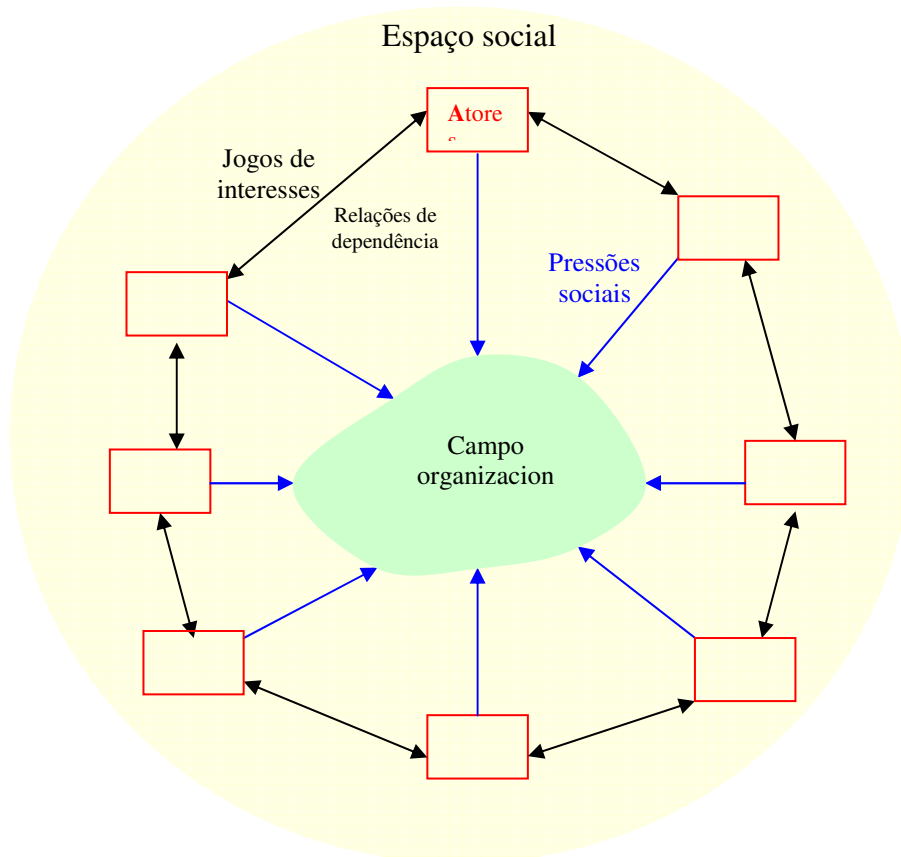
Os atores sociais empreendem ações, criando formas de pressão determinantes na estruturação do campo organizacional. As ações dos atores delimitam o campo organizacional. Estas ações não são uniformes, posto que a atividade social é contínua e as estruturas de dominação e poder estão em constante mudança. O modelo parte da identificação dos atores sociais e dos interesses implícitos em seus discursos e ações. Faz-se necessário identificar os aspectos que baseiam o repertório de ação destes atores. Isso implica conhecer os recursos controlados pelos diversos atores, bem como a forma pela qual utilizam tais recursos dentro do jogo.

A idéia de jogo implica a existência de um campo, de jogadores e de regras socialmente aceitas. Assim o jogador é um ator que está disposto a jogar, aceitando as implicações das regras, mesmo que tenha como intenção mudá-las, e isso somente será conseguido pela ação dentro do jogo (BOURDIEU, 2000).

As pressões exercidas pelos atores se apresentarão no campo organizacional de forma coercitiva, normativa ou mimética (DIMAGGIO e POWELL, 1991). Estas pressões delimitarão a forma pelas quais os mecanismos de estrutura e gestão se institucionalizarão dentro do campo.

A noção de estruturação do campo organizacional será observada a partir dos indicadores de DiMaggio e Powell (1991) dispostos a seguir: “aumento no grau de interação entre as organizações no campo; emergência de claras estruturas interorganizacionais de dominação e padrões de coalizão; aumento da carga de informação com a qual as organizações dentro do campo devem considerar e; aumento da sensação, entre as organizações do campo, de que estão juntas numa empreitada conjunta” (DIMAGGIO e POWELL, 1991, p. 65).

Figura 1: *Modelo para análise do campo organizacional dos museus*



Ressalta-se o fato de que não se pretende unir as abordagens descritas na fundamentação teórica, que, conforme apresentado por Misockzky (2001) e expresso no Quadro 1, possuem pontos de divergências epistemológicas que não permitiriam tal realização. A formulação do modelo baseia-se na teoria institucional como eixo estruturante da análise complementada por alguns conceitos identificados em Aldrich (1979) e Bourdieu (2000).

Misockzky (2001) chama a atenção para o fato de existirem pontos de convergência, diferença e divergência entre as abordagens institucional e de Bourdieu, conforme o Quadro 1. Assim, alguns aspectos da abordagem de Bourdieu foram utilizados como forma de ressaltar pontos não abarcados pela teoria institucional.

Quadro 1: *Comparação entre aspectos que compõem as formulações de Bourdieu e as de DiMaggio e Powell.*

CAMPOS DE PODER - BOURDIEU	PERSPECTIVA INSTITUCIONAL
Foco em processos, em relações.	Foco em resultados, em realidades fenomênicas.
Os agentes são ativos e atuantes.	Os agentes são fenômenos da estrutura.
A ação tem caráter intencional.	Ação é igual a comportamento social, é reativa e adaptativa.
A organização é uma construção social.	A organização é reificada.
Gênese social dos esquemas de percepção e da estrutura.	Ênfase em aspectos cognitivos e motivacionais.
Relações de poder e disputas de interesse estruturam o campo.	Sistemas culturais estruturam o campo organizacional.
Campo: atores em interação, conflito e competição por tipos de capital (de poder).	Campo: agregado de organizações em conflito ou cooperação a partir de influências do ambiente.
Diversidade - os diversos campos são organizados e transformados em decorrência do processo de lutas por tipos de capital.	Homogeneidade - comportamentos reativos miméticos.
O campo é definido pela relação de forças entre os atores e pelos tipos de capital em disputa.	O campo é definido por sistemas de regras compartilhadas.
Possibilidade de taxa de conversão, de alteração dos tipos de poder que estruturam o campo.	Legitimidade das estruturas existentes.
O campo está em relação com o espaço social, que é um campo de forças (estrutura) e de lutas, dos atores sociais, pela sua reprodução ou transformação.	O campo organizacional está em um ambiente reificado.
Processo permanente de produção social / acumulação / transformação / reprodução.	Fase de estruturação a qual se segue a fase de institucionalização.
Reprodução ou transformação das estruturas.	Estabilidade evolutiva das estruturas.
Articulação dialética entre objetivismo e subjetivismo.	Objetivismo.
Construcionismo estruturalista ou estruturalismo construcionista.	Positivismo sistêmico.

Legenda: ☐ - a interação parece possível; ☒ - aspectos mutuamente exclusivos; ☐ - diferenças paradigmáticas mutuamente exclusivas do ponto de vista da axiologia.

Fonte: Misoczky (2001).

INTERAÇÕES NO CAMPO ORGANIZACIONAL

Retoma-se aqui a idéia de grau de institucionalização de campos organizacionais de DiMaggio e Powell (1981), descrita na seção anterior, e de Bourdieu (2000) para quem o campo político é formado pelo conjunto de forças que disputam o capital social através da manipulação simbólica da

vida social. Desta forma, o controle dos significados sociais seria a principal fonte de poder dentro do campo.

A forma como ocorrem estas interações está associada com o controle dos recursos que geram capital social, ou seja, os atores se posicionam no campo tentando estabelecer relações que possam gerar símbolos no sentido dos interesses organizacionais perseguidos. As relações entre os atores associam-se com o tipo de dependência que se estabelece entre elas, segundo Aldrich (1979).

Em Pernambuco, diversos atores são determinantes na configuração do campo dos museus. O campo é fortemente dominado pelo poder público, sendo grande parte dos museus controlada por fundações governamentais.

O Governo do Estado se faz representar no campo através da Secretaria de Cultura, que, por sua vez, age através da Fundação Patrimônio Histórico Cultural de Pernambuco (Fundarpe). A Fundarpe possui um setor específico para lidar com os museus. Trata-se da Diretoria de Museus (DIM), composta por três pessoas, sendo seu diretor um artista plástico com vasta experiência de gestão e com grande penetração no cenário artístico do Estado. O diretor da DIM fez parte da equipe responsável pela transformação do Museu de Arte Moderna Aloísio Magalhães (MAMAM), hoje uma referência para as demais organizações do campo.

A Fundarpe possui sete equipamentos sob sua gestão: Museu do Estado (MEPE), Museu de Arte Contemporânea (MAC), Museu de Arte Sacra (MASPE), Museu Regional (uma extensão do MEPE), Museu do Barro em Caruaru, Espaço Pasárgada (um espaço cultural criado para homenagear Manoel Bandeira) e o Museu da Imagem e do Som (MISPE).

Cabe a esta fundação todo o planejamento das ações destes museus. Desta forma, cria-se um alto grau de dependência dos museus vinculados à Fundarpe, gerando um sistema administrativo lento e ineficaz. A dependência organizacional gera poder, de acordo com Aldrich (1979), impossibilitando uma participação mais efetiva dos demais diretores de museus. Essa postura da Fundarpe em relação aos diretores de museus deve-se ao baixo grau de profissionalização dos gestores de museus identificado pela Fundarpe. De acordo com o Diretor de Museus da Fundarpe, em entrevista realizada em julho de 2001, o grau de profissionalização nos museus locais é baixo, inclusive de alguns diretores, necessitando de um acompanhamento mais efetivo.

Esta configuração faz com que a Fundarpe concentre-se mais em questões microrganizacionais, em detrimento de uma ação mais voltada a um planejamento geral para os museus do Estado. As ações da fundação possuem um caráter regulador

A Secretaria de Cultura da Cidade do Recife atua através da Fundação Cultura Cidade do Recife (FCCR) que possuía sob sua gestão três museus (Museu da Cidade do Recife, MAMAM e Museu Murilo La Greca).

O foco de ação da FCCR tem sido, desde o governo anterior, a inserção do MAMAM no cenário nacional.

O MAMAM é uma instituição emblemática das ações culturais desenvolvidas pelo governo municipal no setor cultural. Este museu parece ser o parâmetro para implementação de uma nova política cultural e foi citado em todas as entrevistas como um exemplo bem-sucedido de gestão.

Os outros dois museus apresentam-se numa situação de relativa estagnação e a transição governamental não parece ter alterado significativamente a sua situação. O que parece denotar a ausência de uma política, de curto prazo, que abranja os demais museus municipais.

Percebeu-se a experiência do MAMAM como um marco referencial para os projetos museológicos locais, que passaram a considerá-lo como espelho. Ressaltando aspectos positivos, ou mesmo através de uma visão mais crítica, o MAMAM é citado em entrevistas e documentos como referência. Como pode ser observado no Quadro 2, a experiência do MAMAM trouxe novos elementos que indicam um aumento no grau de institucionalização.

Quadro 2: *O campo após a experiência do MAMAM*

ANTES	APÓS
Baixo grau de interação das instituições do campo.	Baixo grau de interação, mas percebeu-se o surgimento de discussões quanto à possibilidade de implantação de projetos semelhantes em outras instituições do Recife.
Ações fragmentadas no campo.	Surgimento de um contexto interno de referência, com a legitimação de certos padrões que passaram a vigorar.
Baixo fluxo de informações no campo.	Passa a surgir um maior fluxo de informações, embora predominantemente informais. Aumento de espaço na mídia e maior fluxo de visitantes.
Ações e discursos fragmentados, baixa identificação com as demais organizações do campo.	Percepção de que ações podem ser realizadas em conjunto, no sentido de trazer benefícios a um número maior de organizações.

O surgimento de organizações de referência denota um incremento no grau de institucionalização do campo, que também é percebido no aumento do interesse de jornais de grande circulação local pela situação dos museus do Estado. O aumento no grau de institucionalização do campo, no entanto, foi percebido mais no âmbito do discurso que nas ações práticas realizadas por seus diretores. Percebeu-se, na prática, um sentimento de impotência por parte dos diretores de museus, além de um forte sentimento de dependência governamental.

Nas entrevistas realizadas com membros do campo, a falta de verbas governamentais foi colocada como o grande empecilho para o desen-

volvimento destas instituições, o que denota uma visão pouco proativa do processo de gestão das instituições, visto que poucos demonstraram uma compreensão da necessidade de buscar soluções alternativas de captação de recursos para a sua manutenção. Parte dos gestores trabalha com a perspectiva futura de recebimento das verbas governamentais, ao passo que alguns autores, como Alexander (1996), perceberam que há mudanças nas relações entre os museus e as entidades governamentais, indicando uma tendência à profissionalização e ao financiamento das exposições através de entidades não governamentais (empresas ou não).

Fato que despertou certo interesse foi a continuidade dada ao projeto de legitimação do MAMAM como instituição inserida no circuito dos museus de arte do país. As diretrizes de ação do museu não mudaram significativamente em relação à gestão anterior e, sendo composta por adversários políticos da atual gestão, pode indicar que a própria instituição ganhou uma importância social que inibe ações que não estejam voltadas à continuidade. Em entrevista ao *Diário de Pernambuco* (logo após sua nomeação) o Diretor do MAMAM apóia suas diretrizes de ação em quatro principais frentes de ação: “inserir cada vez mais o MAMAM no circuito dos museus e instituições de arte do país, dar ênfase à produção contemporânea brasileira e mundial, estimular a produção de artistas jovens e emergentes na arte moderna e valorizar o acervo do museu”.

Além da continuidade dada ao projeto do MAMAM, percebe-se, em outras ações, coalizões políticas para ações voltadas à cultura, o que pode ser visto também nas articulações ocorridas em 2002 a respeito da tentativa de ganhar a concorrência para viabilizar a instalação do Museu Guggenheim na cidade do Recife, que contou com o apoio público de adversários políticos históricos, que chegaram formar uma comissão interpartidária de viabilização do projeto.

Os Governos Municipal, Estadual e Federal atuam também regulando o campo através de ações legisladoras. As leis de incentivo à cultura em seus diversos âmbitos são um indicador da mudança do papel do Estado na forma de se relacionar com o setor cultural. As leis de incentivo à cultura consistem em legislações que especificam renúncias fiscais por parte do Estado no sentido de fomentar o investimento do setor privado na produção cultural local. Os museus, embora possuindo os requisitos para captar recursos através dessas leis, não as utilizam com grande frequência.

O Instituto Cultural Bandepe, após a sua reinauguração (pós-privatização), é um novo ator social que passa a exercer pressões no campo. A organização realiza exposições com padrões de qualidade internacionais, como a exposição “O Brasil dos Holandeses”. O foco da fundação é o apoio à produção cultural local, embora ela também realize exposições de âmbito nacional e internacional, desde que a pauta das exposições com os artistas locais esteja livre.

O Diretor do Instituto Cultural Bandepe afirmou em entrevista que “as grandes exposições dão credibilidade para exposições de artistas locais posteriores” (Entrevista com o Diretor do Instituto Cultural Bandepe, realizada em outubro de 2001).

A Fundação Bandepe está realizando cursos e seminários, que são uma forma de conseguir certa visibilidade. Há, claramente, a percepção de que a visibilidade gera capital social, conforme Bourdieu (2000), pois legitima a instituição, fazendo com que aumente sua importância no âmbito social. As formas que o Instituto identificou para se legitimar foram, principalmente, a realização de grandes exposições e a instituição de cursos profissionalizantes para aqueles indivíduos ligados à gestão cultural.

A profissionalização do campo dos museus traz consequências positivas para os museus locais, legitimando o campo no contexto social mais amplo, resultando em visibilidade para o setor cultural. Por outro lado, ações como estas, do Instituto Cultural Bandepe, legitimam a própria instituição, pois são poucas as ações profissionalizantes realizadas neste setor.

A realização dos cursos e seminários legitima a Fundação como uma instituição formadora de quadros para a gestão cultural e, da mesma maneira, permite que haja um monitoramento dos padrões a serem transmitidos para o campo.

A Fundarpe, por sua vez, vem atuando de outra maneira para buscar a viabilização dos museus sob sua gestão. A definição dos perfis dos diversos museus é apontada como o primeiro passo a ser levado adiante pela Fundarpe. O Diretor de Museus acredita que esse passo é fundamental para a viabilização do conjunto de espaços que o Estado possui. “A indefinição dos perfis dificulta inclusive a própria relação dos museus com seus pares externos – museus com perfis semelhantes” (Entrevista com o Diretor de Museus da Fundarpe, realizada em julho de 2001). Há um projeto na Fundarpe para reestruturação dos museus do Estado onde a primeira etapa consiste na identificação dos perfis para definição das reformas necessárias. O MEPE foi posto como prioridade para o início das reformas, o que parece estar ligado às relações políticas da Diretora. Haverá um processo de mudança semelhante ao do MAMAM, iniciando-se pela adequação da estrutura física para propiciar, principalmente, uma melhor condição para a conservação do acervo e a criação de salões que permitam trazer exposições de âmbito nacional, dentro dos padrões de qualidade vigentes. Em relação aos padrões adequados, percebe-se que o MAMAM é o contexto de referência no âmbito interno.

O campo é composto também por outros museus, mas estes foram escolhidos por serem os maiores da cidade, com uma estrutura administrativa definida e com certo grau de autonomia. Os museus da cidade são, em sua maioria, administrados por fundações estatais. Em levantamento

inicial de dados foram identificados 19 museus em funcionamento no período de março e abril de 1999, dos quais, cinco são de responsabilidade da Fundarpe, três da FCCR, um da Fundaj, um do Instituto Histórico Arqueológico e Geográfico. Estes dez museus são representativos de todas as modalidades das organizações do campo que inclui museus de arte moderna, de som e imagem, de arte sacra e de arte popular.

Observou-se que o campo dos museus de Pernambuco passa por um processo de estruturação em sua configuração no que se refere aos papéis dos diversos atores sociais que o compõem. Percebeu-se que o Estado começa a sair de seu papel de maior financiador passando a preocupar-se com a criação de mecanismos que possibilitem a essas organizações buscarem recursos diretamente nas empresas privadas ou organizações não governamentais, através de leis de incentivo a cultura ou ações de profissionalização de quadros. Este processo se apresenta em diferentes graus nas diversas instituições componentes. Percebeu-se que há museus em vários estágios de estruturação e processos. Tal percepção denota o fato de o campo estar passando por um processo de estruturação em direção a um padrão de estrutura e processos que passam a estabelecer estruturas de dominação e referência interna.

De acordo com DiMaggio e Powell (1991) a interação entre as organizações gera um fluxo de informações dentro do campo que forma estruturas de coalizão que constituem mecanismos de pressão na formulação e legitimação de valores vigentes. Percebeu-se um baixo grau de interações formais entre as diversas organizações no campo. As interações são pouco sistematizadas e há poucas discussões críticas em relação aos mecanismos de gestão utilizados, embora se percebam algumas ações iniciais. O fluxo de informações é considerado um aspecto importante na caracterização do campo organizacional; refere-se ao grau e à forma de circulação de informações.

O Quadro 3 apresenta os indicadores de estruturação do campo organizacional apresentados por DiMaggio e Powell (1991) aplicados à realidade dos museus da Região Metropolitana do Recife. Percebeu-se um aumento no grau de interação entre as organizações do campo, embora estas interações sejam pouco estruturadas e geralmente oriundas de ações não planejadas, dentro do âmbito exclusivo (Estado ou Município).

Dois mecanismos de circulação de informações foram tipificados para facilitar o processo de análise. As informações foram classificadas em formais e informais. Os mecanismos formais apresentam a informação de maneira estruturada, sistemática e direcionada para um grupo específico de indivíduos ou organizações. No mecanismo informal a informação é transmitida de maneira desestruturada, ocasional e ocorre através de encontros não sistemáticos e sem um direcionamento específico.

Quadro 3: *Institucionalização do campo organizacional dos museus*

INDICADORES	SITUAÇÃO
Grau de interação entre as organizações que compõem o campo.	Baixo grau de interação entre as organizações. Havendo uma leve tendência de aumento.
Surgimento de estruturas interorganizacionais de dominação e padrões de coalizão.	A presença do MAMAM, juntamente com o Instituto Cultural Bandepe, tem criado novas formas de interação entre os museus; essas interações apresentam estas instituições numa posição de poder em relação aos demais museus.
Aumento da carga de informações com as quais os museus precisam lidar.	A carga de informações com as quais os museus trabalham ainda é baixa, as decisões, em geral, são tomadas nos âmbitos das fundações.
Aumento da sensação das organizações do campo de estarem numa empreitada conjunta.	Baixa sensação de pertencimento ao campo, posturas individualizadas e fragmentadas.

Percebeu-se que as informações no campo circulam através dos dois mecanismos. Os processos formais ainda são incipientes no campo dos museus do Estado. O fórum de museus, organizado por um conjunto de pessoas vinculadas a museus da cidade, é uma primeira iniciativa no sentido de aumentar o fluxo de informação do campo.

O Instituto Cultural Bandepe também tem contribuído para o aumento da carga de informação no campo. Realizou entre setembro e novembro de 2001 um seminário de formação de competências em diversas áreas da museologia e da gestão museológicas. A entrada deste novo ator, com maior flexibilidade administrativa, sem os entraves da gestão governamental, e com maior facilidade em captar recursos, contribuiu para o aumento do fluxo de informações no campo, no momento em que esta instituição passa a interessar-se pela institucionalização da cultura como produto.

A Fundaj também atua no sentido de promover eventos, fomentar a profissionalização, aumentando o grau de circulação das informações. No contexto interno das fundações, as informações são passadas através de reuniões para definição das diretrizes de ação para os museus. Um exemplo que pode ser citado é o da Diretoria de Museus da Fundarpe (DIM), contexto estadual, que possui um plano de médio e longo prazos, onde foram eleitas prioridades para se iniciar as transformações nos museus e criar novos espaços museológicos. Esses preceitos utilizados no projeto de reestruturação dos museus estaduais são transferidos para os museus através de reuniões com os diretores. O processo é lento devido às dificuldades de recursos e aos entraves legais. O MEPE foi apontado como prioridade e está programada uma reforma física para adequação do museu aos padrões museológicos aceitáveis.

Embora as informações fluam no campo dos museus, a forma desestruturada e a ausência de um projeto conjunto para o fortalecimento da posição social dos museus na sociedade fazem com que poucas contribuições para o desenvolvimento do campo sejam observadas.

Conforme o Quadro 3, o último aspecto em relação à institucionalização do campo refere-se ao sentimento de pertencer ao campo, de estar em uma ação conjunta, onde os ganhos institucionais são de todos. Percebeu-se uma postura individualizada, com os diversos gestores envolvidos em projetos específicos de suas instituições com poucas menções ao campo dos museus, denotando uma baixa sensação de pertencimento.

PERSPECTIVAS FUTURAS

Recife é uma das mais antigas capitais brasileiras a receber um museu, o Museu do Instituto Arqueológico Histórico e Geográfico, em 1862. O campo organizacional, no entanto, começa a se formar à medida que passa a haver um conjunto de museus se relacionando e se influenciando mutuamente.

Não há maneira de se determinar o momento exato de formação do campo organizacional. Percebeu-se, porém, que no período de 1966 a 1986, foi fundada a maioria dos museus pernambucanos. Outro fator importante nesta época foi o apoio governamental, através de leis de incentivo à preservação do patrimônio histórico e cultural, o que pode estar relacionado com o surgimento de diversos museus de arte regional e de arte sacra.

De acordo com DiMaggio e Powell (1991) o campo se forma à medida que as organizações passam a interagir, compartilhando valores que poderão se legitimar através do processo de institucionalização. A partir de 1986 a Região Metropolitana passou a contar com 14 museus, geridos pelo Governo do Estado, Prefeitura da Cidade do Recife e Fundação Joaquim Nabuco. Este aumento no número de museus foi um fator fundamental na caracterização do campo organizacional, posto que o conjunto de museus passa a compartilhar informações, de maneira pouco estruturada, através dos próprios órgãos governamentais que os geriam. Posteriormente, já se observa a existência de um campo organizacional de museus que passaram a gozar de maior autonomia administrativa.

Inicialmente, a Fundaj representava o ponto de referência para os museus locais. A entrada do MAMAM, um novo ator no campo, gerou uma série de novos critérios de gestão que estão começando a se disseminar no contexto dos museus e fundações responsáveis pela gestão destes museus. A inserção dos novos valores se observou no discurso dos gestores envolvidos na condução dos museus, assim como dos responsáveis pela gestão cultural, de forma mais ampla. Elementos como definição de perfil, missão, parcerias, terceirização, fontes alternativas de recursos, controle de custos, entre outras, foram citados em algumas entrevistas.

Os principais atores envolvidos no processo de formação e estruturação do campo organizacional foram: Museu de Arte Moderna Aloísio Magalhães (MAMAM); Museu do Homem do Nordeste (MHNE); Museu de Arte Contemporânea (MAC); Museu do Estado (MEPE); Museu do Instituto Arqueológico Histórico e Geográfico (MIAHG); Museu da Imagem e do Som (MISPE); Instituto Cultural Bandepe; Fundação Joaquim Nabuco (Fundaj); Fundação Patrimônio Histórico e Cultural de Pernambuco (Fundarpe); Secretaria de Cultura da Cidade do Recife; Secretaria de Cultura do Estado.

Ao longo da realização deste trabalho identificaram-se algumas organizações como possuindo um papel preponderante no campo, em detrimento das outras. Assim, foram identificados o MAMAM, o Museu do Homem do Nordeste, Museu do Estado de Pernambuco, Fundarpe, Secretaria de Cultura do Município, Fundação Joaquim Nabuco e Instituto Cultural Bandepe como fontes fundamentais de análise.

Apesar da quantidade de museus existentes no Estado, percebeu-se que um pequeno grupo destas organizações possui papel preponderante na configuração do campo organizacional, sendo as demais periféricas, participando do jogo sem a perspectiva de galgar posições de controle do capital social. O controle do capital social, segundo Bourdieu (2000), é fundamental para a legitimação das normas e valores que podem trazer uma posição de poder dentro do campo.

O papel das fundações, representantes do Estado no campo, é fundamental. Elas respondem pela quase totalidade do custeamento dos projetos dos museus. A maior parte dos funcionários dos museus também é oriunda de órgãos governamentais, daí o papel fundamental destas instituições na legitimação de valores que permitam um maior desenvolvimento do campo.

Os atores governamentais argumentaram que para dar uma certa autonomia aos museus seria necessário um maior grau de profissionalização do campo, que apresenta um quadro com uma formação profissional incipiente. A perspectiva da autonomia para os museus foi reforçada pela experiência do MAMAM realizada pela Prefeitura da Cidade do Recife. Este museu passou a custear uma parcela de cerca de 60% de seus projetos através de recursos externos. Esse ator tomou uma posição de grande importância na atual configuração do campo. Passou a ser uma estrutura de referência, que gerou uma posição de dominação relativa.

Em relação ao aspecto contexto de referência, inicialmente as instituições do campo estavam marcadas pela utilização de um contexto de referência difuso, oriundo das experiências de seus gestores. Hoje o MAMAM é a referência para alguns museus, embora muitas destas referências estejam mais no discurso que na prática das ações nos museus. Em todas as entrevistas com diretores de museus e com o Diretor de Museus

da Fundarpe, o MAMAM foi posto como um exemplo de sucesso a ser seguido. Isso pode estar relacionado à entrada de um dos responsáveis pelas mudanças que levaram à transformação da Galeria de Arte Aloísio Magalhães no MAMAM na Diretoria de Museus da Fundarpe. As concepções de funcionamento do MAMAM passam a fazer parte dos discursos dos diretores de museus no âmbito estadual.

A posição do MAMAM passou a ser tão importante no âmbito da gestão municipal que este museu ganhou ainda mais autonomia, saindo do controle da Fundação de Cultura Cidade do Recife e passando a vincular-se diretamente à Secretaria de Cultura da Prefeitura da Cidade.

No ano 2000 entrou no campo organizacional um novo ator, o Instituto Cultural Bandepe. Com diversas concepções de gestão, passou a movimentar a vida cultural da cidade através da realização de exposições e cursos para profissionalização de pessoas no âmbito dos museus. Com uma linha discursiva semelhante à do MAMAM, além de uma flexibilidade administrativa que possibilita uma maior facilidade na captação de recursos externos e no fechamento de parcerias, o Instituto passou a exercer um papel relevante na inserção de valores dentro do campo.

Uma perspectiva técnica de gestão começou a apresentar-se como uma alternativa para os museus. Este fato se mostra na transição da gestão do MAMAM de um governo do PFL para o PT, sem que isto tivesse alterado as diretrizes de ação para o museu. Algumas estratégias suprapartidárias foram identificadas como um sinal da profissionalização da gestão destas organizações, exemplo disso foi o projeto para trazer o Museu Guggenheim para a cidade, que uniu forças políticas contrárias, no sentido de fortalecer o campo dos museus locais.

O grau de institucionalização é medido, de acordo com DiMaggio e Powell (1991), pelo grau de interação entre as organizações que compõem o campo, formação de estruturas de dominação e coalizão, que criam um aumento no fluxo de informações compartilhadas e relevantes dentro do campo, além de um sentimento de pertencer ao campo como um todo.

Percebeu-se que as organizações interagem pouco, gerando um baixo fluxo de informações relevantes no campo organizacional. Quase sempre informais e assistemáticas, as informações no campo atuam fracamente na sua institucionalização. Poucas ações foram identificadas no sentido de gerar informações que forneçam ao campo os elementos necessários ao seu desenvolvimento através da institucionalização de mecanismos de gestão eficientes que possibilitem a sobrevivência dos museus.

As estruturas de dominação e coalizão existem na medida em que a forte presença do Estado determina a forma pelo qual os museus são geridos, nomeando seus diretores e participando fortemente de sua gestão. A forte presença do Estado na gestão dos museus possibilita um controle mais

efetivo sobre as ações de seus gestores, mas gera uma posição de dependência que se torna um valor incorporado que se consubstancia em inação, por parte dos gestores de museus, que sempre esperam a ação do governo. O MAMAM conseguiu maior autonomia ao se desvincular da FCCR, ao passo que as demais instituições continuam numa relação de forte dependência. A dependência gera poder (1979) para a organização dominadora, que pode passar a determinar a forma de ação da organização dependente.

Dentro da configuração do campo, estudada neste artigo, a relação de dominação existente torna o papel do Estado ainda mais importante, posto que qualquer modificação substantiva na condução dos museus dependerá de uma participação efetiva do Estado.

Percebeu-se um baixo sentimento de pertencer ao campo, de estar em uma ação conjunta, o que denota o nível de fragmentação das ações implementadas pelos gestores de museus, que não identificam, em sua maioria, a noção de que o desenvolvimento do campo traz resultados que viabilizam a existência de um maior número de organizações. Desta forma, observou-se que o grau de institucionalização do campo é baixo.

À medida que o campo se institucionaliza aumentam as interações, gerando um fluxo maior de informações as quais os gestores têm que considerar na tomada de decisão. Surgem também organizações de referência que começam a transmitir normas que passam a se validar dentro do campo. Segundo DiMaggio e Powell (1991), o isomorfismo passa a atuar mais intensamente à medida que o campo passa a se estruturar, ou pela presença de uma organização que controle os recursos essenciais à existência do campo. De acordo com Aldrich (1979) uma dependência continuada gera uma posição de poder da organização dominante para com a dependente. Bourdieu (2000) afirma que o poder está no controle do capital social, que gera um controle sobre o *habitus* social.

A forma pela qual a percepção em relação às ações do MAMAM se consubstancia em ações efetivas para os outros museus ainda não parece estar legitimada. Os demais museus não reúnem as condições necessárias para implementar as ações que consideram mais importantes para o desenvolvimento dos museus sob sua gerência. Este sentimento de impotência foi um aspecto detectado ao longo do trabalho que parece ter se tornado um valor vigente no campo, gerando como consequência a inação por parte dos atores.

Percebeu-se claramente a ausência do poder público como direcionador das mudanças rumo a uma maior auto-sustentação destas instituições, que tornaram-se cada vez mais dependentes das escassas verbas governamentais. Isto, associado a uma predominância de critérios políticos na escolha dos gestores em detrimento das escolhas técnicas, veio gerar determinados valores que se legitimaram ao longo do tempo e que não

ajudam no desenvolvimento do campo. O papel do poder público é de fundamental importância no direcionamento das ações dos museus, bem como na formação de redes de interação interorganizacionais que possibilitem às organizações trocarem informações de maneira mais sistemática. O desenvolvimento das organizações passa pela institucionalização de padrões mínimos de estrutura e gestão que permitam a estas instituições interagir melhor com o ambiente organizacional que as circunda.

8

CENÁRIO, PALCO E PLATÉIA: ANÁLISE DOS TEATROS DA REGIÃO METROPOLITANA DO RECIFE

Flávia Lopes Pacheco

Marcelo Milano Falcão Vieira

O Estado de Pernambuco, devido a sua grande diversidade cultural, é um campo fértil para a manifestação de diferentes atividades artísticas e, dentre elas, o teatro. Somente na Região Metropolitana do Recife existem cerca de vinte teatros.

Este fato, por si só, já é de importância fundamental para o estudo da administração, pois a existência de organizações culturais e, mais especificamente teatrais, com uma boa representatividade e expressividade dentro da Região Metropolitana do Recife torna necessária uma maior análise do ambiente a fim de identificar as relações entre os diversos atores envolvidos no processo de estruturação do campo organizacional.

Além disso, independentemente do tipo ou da forma como se apresentam, os teatros são organizações muito sensíveis ao seu ambiente institucional, pois se pode perceber que a maioria das decisões estratégicas tomadas por seus gestores está fundamentada na obtenção de legitimidade, enquanto que as preocupações inerentes ao ambiente técnico de suas atividades de trabalho, onde a eficácia e a produtividade são peças fundamentais, são postas em segundo plano.

Para sobreviver, o teatro precisa da credibilidade do público e, para que isso seja obtido, os dirigentes destas instituições acabam tomando decisões muito mais congruentes com o seu ambiente institucional do que aquelas de caráter exclusivamente técnico.

Sobre esta observação, pode-se perceber que, para entender o funcionamento da organização, deve-se analisá-la a partir das suas transações com o seu ambiente específico. Neste caso, o presente trabalho examina as organizações teatrais utilizando os critérios propostos por Meyer e Scott (1983) que perceberam a existência de dois tipos distintos de ambiente: o técnico, que envolve tecnologias complexas e trocas de produtos ou serviços em um mercado no qual as organizações buscam eficiência e

efetividade nos processos de trabalho; e o institucional, que envolve regras e valores socialmente aceitos a partir do estabelecimento de estruturas e processos adequados a fim de receber suporte e legitimidade do ambiente.

Na perspectiva institucional, percebe-se a existência de duas formas de observar os fatores que produzem e mantêm a estrutura organizacional. A primeira diz que as estruturas organizacionais são criadas para lidar com as pressões ambientais e que estas pressões variam de acordo com cada tipo de ambiente. A segunda afirma que o ambiente vai além do fluxo de recursos e energia e, segundo esta perspectiva, o ambiente é formado por sistemas culturais que definem e legitimam a estrutura organizacional, garantindo a sua criação e manutenção (MEYER e SCOTT, 1983).

Em ambos os casos, as estruturas das organizações surgem a partir de um processo que envolve valores e normas institucionalizados em que as pressões do ambiente institucional influenciam os métodos e práticas adotados pela organização, fazendo com que elas tomem atitudes isomórficas em relação às instituições sociais, ou seja, as organizações tomam atitudes semelhantes às outras buscando a legitimidade de acordo com as expectativas do contexto.

Desta forma, o presente estudo procura analisar as organizações teatrais a partir da utilização da abordagem institucional sociológica e seus principais conceitos, dando ênfase ao caráter simbólico de diversas ações cotidianas destas organizações que, segundo Carvalho (2000), são configuradas por valores, crenças e mitos compartilhados por seus diferentes grupos internos.

Por meio dessa análise o presente capítulo faz uma descrição do ambiente institucional em que os teatros atuam, demonstrando as várias inter-relações existentes entre os diversos atores sociais que formam o seu campo organizacional.

O AMBIENTE INSTITUCIONAL DOS TEATROS DA REGIÃO METROPOLITANA DO RECIFE

As três maiores cidades que compõem a Região Metropolitana do Recife são Recife, Jaboatão dos Guararapes e Olinda. Porém, é na capital do Estado, Recife, que se encontra uma maior proliferação de teatros, além de um maior desenvolvimento do setor cultural.

Toda a Região Metropolitana do Recife possui 18 teatros, estando eles distribuídos em: seis particulares, sete municipais, três estaduais e dois federais. Destes, 14 estão na cidade do Recife, três em Olinda e apenas um em Jaboatão dos Guararapes. No Quadro 1 estão representados os teatros existentes na Região Metropolitana do Recife.

Quadro 1: *Teatros da Região Metropolitana do Recife*

TEATRO	CONDIÇÃO	LOCAL
Teatro Guararapes	Estadual	Recife
Teatro Clênio Vanderley	Estadual	Recife
Teatro Arraial	Estadual	Recife
Teatro do Centro de Convenções da UFPE	Federal	Recife
Teatro José Carlos Cavalcante Borges	Federal	Recife
Teatro Santa Isabel	Municipal	Recife
Teatro do Parque	Municipal	Recife
Teatro Barreto Júnior	Municipal	Recife
Teatro Apolo-Hermilo	Municipal	Recife
Teatro do Forte	Municipal	Recife
Teatro Bom Sucesso	Municipal	Olinda
Teatro Fernando Santa Cruz	Municipal	Olinda
Teatro Armazém	Particular	Recife
Teatro Capiba – SESC de Casa Amarela	Particular	Recife
Teatro do SESC de Santo Amaro	Particular	Recife
Teatro Valdemar de Oliveira	Particular	Recife
Teatro Artplex	Particular	Jaboatão dos Guararapes
Teatro Mamulengo Só-Riso	Particular	Olinda

Fonte: Pesquisa de campo e entrevista na Secretaria de Cultura do Município

O único teatro existente em Jaboatão dos Guararapes é particular e foi inaugurado no ano de 2000, o que pode demonstrar a falta de preocupação da cidade com questões referentes à cultura teatral.

A cidade de Olinda, por sua vez, possui dois teatros vinculados à Secretaria de Cultura do município. A maioria das produções apresentadas nestes teatros é pequena e de âmbito local. Além disso, a cidade também possui um teatro particular que serve de sede para um grupo de teatro de bonecos, que produz espetáculos pelo Brasil e até em outros países, sendo, inclusive, vinculado a uma associação internacional de teatros deste tipo. Mas, por ser um teatro de bonecos, possui pouca expressividade perante o público local.

A cidade do Recife tem uma grande tradição com relação ao teatro; já foi considerada, há alguns anos, o terceiro pólo da produção teatral do país, tendo nomes como Ariano Suassuna, Hermilo Borba Filho, Joaquim Cardozo, Valdemar de Oliveira e João Falcão, que garantiram ao Estado uma posição de destaque nacional, ficando atrás apenas do Rio de Janeiro e São Paulo, ainda hoje os grandes centros culturais do Brasil.

Em Pernambuco, um dos primeiros pontos das Américas a ser colonizado, a miscigenação das raças branca, negra e índia se

deu com mais intensidade do que em qualquer outro Estado do Brasil. Essa mistura de culturas gerou uma diversidade de manifestações artísticas que é hoje um verdadeiro patrimônio brasileiro. Na música, na dança, nas artes cênicas e plásticas, na literatura, enfim em todas as modalidades com que o homem expressa seus sentimentos, sua beleza interior, Pernambuco se destaca. As músicas de Pernambuco – frevo de rua, frevo de bloco, maracatu de baque solto, maracatu de baque virado, coco, ciranda, xaxado, forró e outras – revelam a mistura das raças e a influência de cada uma delas na criação do ritmo da melodia e do compasso. O mesmo fenômeno pode ser observado em todas as outras manifestações culturais pernambucanas, desde as marionetes, aqui chamadas de mamulengos, aos versos populares, aos cantadores sertanejos e aos autos natalinos (Carlos Garcia, ex-Secretário de Cultura de Pernambuco, 2000 em <http://www.recife.pe.gov.br/>).

No final da década de 1990, a situação voltou a mudar, desta vez positivamente. O então vice-prefeito da cidade era uma pessoa muito ligada ao setor cultural e buscou, juntamente com outros indivíduos, reafirmar a cidade como pólo cultural das artes.

Nossa tradição é de cidade produtora e receptora das artes cênicas e esse perfil precisamos retomar (Romildo Moreira, ex-diretor de Artes Cênicas da Fundação de Cultura da Cidade do Recife, em *Diário de Pernambuco* de 20 de novembro de 1997).

A fim de conseguir este objetivo, a partir de 1997, depois de 13 anos de ausência, a Fundação do Patrimônio Histórico e Artístico de Pernambuco e a Fundação de Cultura da Cidade do Recife se unem para sediar o Festival Recife de Teatro, evento que, desde essa data, vem reunindo anualmente, na capital pernambucana, representações importantes do teatro nacional.

No entanto, a existência de um festival anual não significa dizer que a cidade recuperou seu prestígio nacional, mas percebe-se claramente, desde 1997, o interesse da Prefeitura e do Governo do Estado em investir e valorizar a cultura em Pernambuco.

Em Recife, o setor cultural é promovido, principalmente, por dois órgãos públicos: a Fundação do Patrimônio Histórico e Artístico de Pernambuco (Fundarpe) e a Fundação de Cultura da Cidade do Recife (FCCR). No entanto, existem teatros que funcionam independentemente destes órgãos, procurando sobreviver de suas próprias bilheterias, buscando patrocínio de empresas privadas ou realizando parcerias com outras entidades. Mas, mesmo sem depender financeiramente destes órgãos, todos os teatros do Recife procuram manter um bom relacionamento com eles.

A FCCR está vinculada à Secretaria de Cultura da Cidade do Recife e tem o papel de estimular e fomentar as manifestações culturais da cidade. Para conseguir esse objetivo, a Fundação está dividida nos seguintes departamentos: Artes Cênicas, Documentação, Formação Cultural, Artes Plásticas, Musical e de Editoração.

A Secretaria de Cultura do Estado tem a missão de “ampliar e estimular a produção e o consumo da cultura, em todas as formas e épocas como um bem econômico e social, destacando Pernambuco como Pólo Cultural”. Possui, em sua estrutura, um Secretário de Cultura, um Secretário Adjunto, uma Diretora de Planejamento e Articulação, um Diretor de Administração Geral e um Diretor Executivo do Arquivo Público.

A fim de desenvolver melhor a sua missão, a Secretaria de Cultura incorporou à sua administração a Fundação do Patrimônio Histórico e Artístico de Pernambuco, FUNDARPE, que completou em 2001, 28 anos de existência, trabalhando na defesa e preservação do patrimônio cultural do Estado. O depoimento a seguir ilustra este ponto:

A cultura como instrumento de desenvolvimento socio-econômico tem sido, nos últimos anos, tema constante de inúmeros debates, seminários e conferências no Brasil e no exterior. Esta constatação nos permite ganhar tempo evitando, como se diz popularmente, "chover no molhado" e, conseqüentemente passar ao tema seguinte: até que ponto cultura é "negócio"? Nesta discussão o papel do Estado é fundamental não só como indutor da produção, mas também, muitas vezes, como mecenas patrocinando projetos que julgue vitais para o desenvolvimento do Estado como um todo. E é tendo em mente esse papel que procuraremos conduzir a FUNDARPE, utilizando os instrumentos ao nosso alcance e buscando sempre estabelecer um novo campo e uma política possível de ser executada (Romero Pereira, Presidente da Fundarpe, em entrevista ao *Diário de Pernambuco* de 30/10/1997).

Além destes órgãos governamentais, ainda fazem parte do campo organizacional dos teatros, a Federação do Teatro Amador de Pernambuco (FETEAPE), o Sindicato dos Artistas de Pernambuco (SATED/PE) e a Associação dos Produtores de Pernambuco. Essas três organizações têm funções específicas para promover os artistas locais, mas a sua expressividade na região é muito fraca. Isso pode ser explicado devido ao fato de que poucas são as pessoas em Recife que sobrevivem somente de teatro, já que o retorno financeiro é muito baixo. Assim, o que se percebe é uma baixa profissionalização do setor cultural nessa cidade.

A Prefeitura vem trabalhando há mais tempo com teatro, e mantém quatro destes por meio de pagamento dos salários dos funcionários,

manutenção das instalações físicas, água, luz e tudo mais que seja necessário para o seu funcionamento. Desta forma, os teatros não possuem um orçamento fixo e, caso desejem adquirir uma renda extra, devem apresentar um projeto sujeito à aprovação do órgão responsável. Da mesma forma, o Governo do Estado mantém os teatros que estão sob a sua guarda.

No entanto, o capital necessário para se aplicar em cultura é grande, e o Governo vem tentando transferir essa responsabilidade para as empresas privadas, fazendo com que estas tenham o papel de patrocinadoras da cultura oferecendo em troca renúncia fiscal. O Sistema de Incentivo à Cultura – SIC – de Pernambuco permite que o contribuinte deduza 50% do total a ser pago do seu ICMS, e destine este valor a projetos culturais.

O teatro público, seja ele municipal, estadual ou federal, é regido por um regulamento que dita as normas a serem obedecidas/atendidas e as infrações conseqüentes do seu não cumprimento.

Assim, ele determina as atividades realizadas no teatro e seus respectivos dias e horários e versa sobre a utilização dos equipamentos, a quantidade de ensaios gerais, entre outros aspectos. E, em cada atividade, paga-se uma taxa que é predeterminada no Diário Oficial (Elânio, funcionário da Fundarpe, em entrevista).

O regulamento utilizado nos teatros do município e elaborado pela FCCR vem servindo de modelo para os demais teatros da cidade.

O TEATRO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

A construção do Centro de Convenções da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) foi iniciada durante a gestão de reitorado de seu idealizador, o professor Éfren Maranhão, que tomou a iniciativa de construir, dentro do espaço do campus universitário, um equipamento de grande porte, capaz de servir como intermediário nas relações entre a universidade e a comunidade, nos seus trabalhos de extensão com caráter artístico, cultural e científico.

Com o auxílio da pró-reitoria de planejamento, através do seu setor de engenharia, física e arquitetura, iniciou-se o trabalho de construção do Centro de Convenções da UFPE. Todo o projeto foi elaborado e desenvolvido por técnicos, professores e outras pessoas que estavam ligadas à universidade.

A fim de servir como marco do final da gestão de reitorado de seu idealizador, o Teatro do Centro de Convenções da UFPE foi inaugurado, antes mesmo de finalizadas as obras de construção de todo o centro, em 20 de novembro de 1996, para ser o mais moderno do Estado, contando com 1.800 lugares em sua sala principal.

Após esta inauguração, a reitoria entregou à FADE – Fundação de Apoio e Desenvolvimento da Universidade Federal de Pernambuco – a gestão do Centro de Convenções que, apesar de inacabado, já possuía um teatro com capacidade de utilização.

O atual diretor administrativo foi inicialmente convidado para prestar um serviço de consultoria à FADE nas áreas de programação e produção artística do teatro. Sua formação acadêmica é de engenheiro agrônomo, com especialização em sociologia do desenvolvimento; mas, desde a sua juventude, sempre esteve presente em movimentos culturais de música e teatro, motivo que o levou a abandonar sua formação técnica e montar o grupo de música “Quinteto Violado” que, em 2001, completou trinta anos.

Além do diretor administrativo, o teatro ainda conta com um diretor técnico, uma secretária e um grupo de 16 técnicos para trabalhar com mecânica cênica, iluminação cênica, eletricidade, cenografia, segurança, recepção, limpeza e manutenção; e ainda dois estagiários da própria universidade que recebem treinamento e aulas práticas dentro do teatro. Portanto, através destas aulas e treinamento, percebe-se que já existe o comprometimento do Centro de Convenções da UFPE com a formação acadêmica dos seus alunos.

Todos os funcionários do teatro são servidores contratados pela FADE, e é para ela que é repassada a receita proveniente da bilheteria e da locação do espaço. Com este dinheiro, e mais um acréscimo que vem de seu orçamento, a FADE paga as despesas necessárias para o funcionamento do Centro de Convenções. Portanto, apesar de possuir a meta de gerar recursos suficientes para cobrir os custos de manutenção e operação, o Centro de Convenções da UFPE ainda necessita do apoio financeiro da FADE.

No dia 5 de janeiro de 1997, menos de um ano após a sua inauguração, o Teatro da UFPE foi destruído por um incêndio que, conforme o laudo pericial da polícia federal, foi criminoso. Entretanto, o responsável por isso nunca foi encontrado.

Desta forma, todas as atividades do Centro de Convenções ficaram paralisadas até que seus funcionários iniciaram uma campanha denominada: “Campanha Pró-Teatro”, que tinha a finalidade de sensibilizar a comunidade, artistas e instituições privadas para a reconstrução do teatro.

Contaram com o apoio do então reitor da universidade, o professor Mozart Neves Ramos, de instituições e empresas privadas, e instituições públicas, como o Ministério da Cultura e o Ministério da Educação. Assim, em 11 de agosto de 1998, o teatro foi reaberto, comemorando os 51 anos de existência da UFPE. Desde a sua inauguração, o novo teatro vem trabalhando normalmente com os produtores artísticos e trazendo grandes espetáculos nacionais, além dos acontecimentos científicos e acadêmicos da própria universidade.

Além do contato claro e formalizado do Centro de Convenções com a UFPE, através da FADE, este ainda faz parte de uma Associação Nacional de Centros de Convenções que dita alguns parâmetros de funcionamento para os centros de convenções em todo o Brasil; e também possui um relacionamento informal e cordial com diretores e coordenadores do outro centro de convenções do Estado, e com os membros da FCCR e da Fundarpe. Como afirma Marcelo Melo, diretor administrativo do Centro de Convenções da UFPE:

A gente sempre se parceiriza em alguns trabalhos. Por exemplo, a Orquestra Sinfônica teve uma época que ficou sem espaço físico para ensaiar, e nós os acolhemos aqui durante esse período. Além de alguns acontecimentos que interessem à Universidade, ao Estado e ao Município. A gente está sempre disponível a sentar, conversar e negociar a melhor forma de atender e receber estes acontecimentos (em entrevista).

Não existe nenhuma parceria fixa firmada com qualquer organização. Existem alguns eventos onde são realizados intercâmbios, interação ou negociação entre as partes envolvidas.

Apesar de existirem regras de funcionamento-padrão em Centros de Convenções e teatros, o Teatro da UFPE criou uma regulamentação própria, baseada em práticas adotadas em outros teatros, mas adaptada ao espaço físico, pessoal e equipamento técnico do próprio teatro.

De acordo com o seu diretor administrativo, o Centro de Convenções da UFPE funciona como uma empresa privada, tendo, assim, uma maior agilidade nos seus processos organizacionais.

A gente faz com que todos vistam a camisa da nossa proposta administrativa, e estamos conseguindo isso muito bem. E os elogios chegam, porque todos os artistas que por aqui passam são muito bem recebidos (Marcelo Melo, em entrevista).

Com este comentário, o diretor administrativo da empresa procura evidenciar o Centro de Convenções, e por consequência, o Teatro da UFPE como modelo de gestão para outros teatros da região.

O TEATRO ARMAZÉM

O Teatro Armazém é um espaço alternativo que funciona em um dos galpões do Porto do Recife. Surgiu como um anseio da sua proprietária, que é produtora cultural, em ter um local onde pudesse fazer apresentações por uma pauta com preço acessível.

A dona e também diretora do teatro, Paula de Renor, iniciou este trabalho em 1998 montando o espetáculo “Abelardo e Eloísa”, de sua

autoria, no casarão da alfândega, um imóvel construído em 1640, localizado no Recife Antigo. Mas, depois de seis meses de apresentações, o antigo casarão começou a ser reformado, pois iria compor o “Pólo da Alfândega”, ponto turístico da cidade.

Como a peça foi um sucesso, a sua produtora queria mantê-la em cartaz. No entanto, as opções eram poucas. Neste ano de 1999, os teatros municipais passavam por grandes problemas; dois estavam fechados (o Teatro do Parque e o Santa Isabel), o Teatro Barreto Júnior alagava quando chovia e os demais teatros ou cobravam muito pela sua pauta, ou estavam lotados.

Assim, surgiu a idéia de reformar o galpão do Armazém 14 no porto do Recife Antigo. O diretor de teatro João Falcão já havia estreado um espetáculo lá e, como o local estava fechado, parecia ser a melhor opção.

A partir do momento em que a peça seria encenada não em um casarão antigo, mas em um espaço maior, com palco e cenografia, percebeu-se que haveria a possibilidade de apresentar no armazém outras peças, e não somente “Abelardo e Eloísa”.

Como o Ministério da Saúde já havia interditado o local, pois este não possuía um sistema de esgoto, além da falta de higienização, o que possibilitava o aparecimento de grande número de ratos e outros bichos, foi necessário realizar dois meses de obras para garantir um sistema de água e esgoto, além da iluminação e outros detalhes mais.

Fizemos tudo da forma mais simples e funcional porque a gente sabia dos problemas dos teatros municipais, o que a gente tinha passado (Paula de Renor, proprietária do teatro em entrevista).

O teatro foi inaugurado em setembro de 1999, e desta data até janeiro do ano seguinte, estiveram em cartaz cinco peças de uma só vez. Inclusive, no mês de janeiro, foi realizado o projeto “Janeiro de Grandes Espetáculos”, que é um projeto da FCCR e da Associação de Produtores Culturais, freqüentemente apresentado em teatros do município, sendo, pela primeira vez, desenvolvido também em um teatro particular.

Além de acordos esporádicos realizados com a FCCR, esta ainda forneceu uma verba para a compra das cadeiras de plástico utilizadas no teatro. Os outros recursos, necessários à sobrevivência da instituição, são obtidos através de orçamento próprio conseguido com a bilheteria, e patrocínios com empresas particulares.

A busca pelas empresas é constante, pois a manutenção de um teatro, mesmo alternativo como o Armazém, é alta e as parcerias são sempre temporárias. No entanto, em 2001 foi firmado um acordo de um ano com a CHESF, o que deu certa tranquilidade à diretoria do teatro e dá a esperança de renovação do mesmo.

Apesar de ainda ser um espaço alternativo, o Teatro Armazém procura selecionar os espetáculos que apresenta, mesmo que isto implique uma redução da bilheteria obtida no mês. Isso acontece, segundo a sua diretoria, devido à localização do teatro e a ideologia existente nele.

A gente está numa área muito perigosa, perto do porto e da rua da Moeda. Então, ou passa a ser uma coisa underground ou uma coisa de bom gosto... a gente já mantém uma linha de que o que tem no Armazém 14 é uma coisa de qualidade... eu não montei o teatro só pra ter um espaço pra ganhar dinheiro, aqui tem uma ideologia, então eu não monto qualquer coisa (Paula de Renor, em entrevista).

Uma das propostas da diretora do teatro é transformá-lo em um centro de pesquisa e estudo. Para alcançar este objetivo, ela procura dar preferência a apresentações locais, além de ceder o espaço para ensaios de alguns elencos que depois têm o resultado do trabalho montado no Armazém.

O Teatro Armazém 14 completou dois anos de existência em 2001 e, mesmo com tão pouco tempo desde a sua inauguração, serviu de modelo para que outros produtores da cidade buscassem fazer o mesmo. Assim, três novos espaços semelhantes ao Armazém foram abertos, mas não conseguiram se manter por muito tempo.

Além desses, houve também um produtor alagoano que estreou uma temporada no Teatro Armazém, gostou da idéia e abriu um galpão no píer de Maceió para apresentar espetáculos teatrais. A idéia deu tão certo que o produtor fez uma negociação com o Shopping Pajuçara, levando o teatro alternativo para dentro do shopping.

Portanto, o que se observa no Teatro Armazém é que este vem deixando de ser alternativo, no sentido pejorativo da palavra, mas passa a receber certa credibilidade perante o público que assiste a teatro e também diante das organizações pertencentes ao campo, ou seja, vem obtendo legitimidade do seu ambiente institucional. Além disso, deve-se salientar que, a partir do momento em que o teatro vem disseminando a sua “forma”, ele gera isomorfismo.

O TEATRO BARRETO JÚNIOR

O local onde hoje funciona o Teatro Barreto Júnior já serviu de espaço para o Cine-Atlântico, no bairro do Pina. Em estado de pré-ruína, foi comprado do grupo Luiz Severiano Ribeiro pela Prefeitura da cidade, em 1985.

Em outubro do mesmo ano foram iniciadas as obras de restauração e construção do teatro. E em 30 de dezembro de 1985, foi inaugurado o Teatro Barreto Júnior, o primeiro teatro da zona sul da cidade.

O teatro possui este nome em homenagem ao grande artista pernambucano José do Rego Barreto Júnior, que tinha o sonho de ver um teatro localizado em Boa Viagem, no Recife.

Desde a sua inauguração, o teatro funciona como um teatro municipal. Assim, obedece a todas as regulamentações elaboradas pela Fundação de Cultura da Cidade do Recife, e a sua direção é escolhida pela Prefeitura da Cidade, ou seja, muda o prefeito, muda a diretoria do teatro.

O atual diretor do teatro é formado em Educação Artística pela UFPE e já havia participado de grupos culturais da comunidade que vive próxima ao teatro. Ele entrou em maio de 2001 tendo como conseguir apoio de empresas privadas ou instituições que possam vir a auxiliar o teatro na elaboração de seus projetos.

Toda a renda obtida com a bilheteria do teatro é repassada para FCCR e esta, em troca, mantém o teatro em funcionamento. Todas as despesas: água, luz, compra de equipamentos, pagamento de funcionários são pagas com os recursos da Fundação de Cultura.

Dessa forma, pode-se perceber que o Teatro Barreto Júnior possui uma estrutura organizacional semelhante à dos demais teatros municipais da cidade. O diferencial parece surgir a partir dessa nova direção. Com o novo modelo de gestão implantado na Prefeitura do Recife, comandado por um partido de esquerda (o Partido dos Trabalhadores – PT), mudou também o perfil do dirigente do teatro.

O fato de ser um artista pertencente à comunidade que vive próxima ao teatro torna o atual diretor uma pessoa mais sensível às necessidades do local e com a proposta de tornar o Teatro Barreto Júnior um centro de formação cultural.

A parte administrativa, a gente funciona em função do regulamento do teatro. Aí algumas adequações, na nossa gestão, a relação com a comunidade, a relação com os grupos populares. A gente está interagindo com eles e trazendo uma flexibilização para o uso da comunidade... então, seria uma referência de teatro de formação, teatro com a perspectiva de formação e teria, nessa perspectiva, uma grande vontade nossa, enquanto Prefeitura da Cidade do Recife e Fundação, de que o Teatro Barreto Júnior viesse a atender a comunidade (Oswaldo, diretor do Teatro Barreto Júnior, em entrevista).

Assim, de acordo com o seu diretor, o Teatro Barreto Júnior não serve como referência para outros teatros, mas ele acredita que, ao final de sua gestão, o teatro poderá assumir esse papel.

O TEATRO APOLO-HERMILO

A Sociedade Harmônica Teatral, fundada em 1825, iniciou, em 1839, a construção do Teatro Apolo, o mais antigo teatro do Recife, que foi inaugurado em 1842, dando o seu nome à rua onde se encontra. No entanto, em 1864, o Apolo deixou de ser um teatro e passou a ser utilizado, por mais de cinquenta anos, como prensa de algodão, armazém de açúcar e, posteriormente, como depósito de peças de automóveis.

A partir de 1982, por uma iniciativa da Prefeitura da Cidade do Recife, o Apolo voltou a funcionar como casa de espetáculos. No entanto, do projeto inicial, o teatro só mantém a fachada, pois todo o seu interior foi destruído enquanto servia a outros fins.

Em 1985, iniciava-se um processo de demanda por um espaço onde houvesse a formação, a experimentação e a reflexão teórica, o que fez com que os dois armazéns situados ao fundo do teatro Apolo fossem reformados e foi lá que, em 1987, funcionou o CETA – Centro Experimental Teatro Apolo, em homenagem a um grande nome do teatro pernambucano. O que era conhecido como “Galpão do Apolo”, em 1988 passou a se chamar Teatro Hermilo Borba Filho que, com o início do processo de revitalização do bairro do Recife, foi reformado pela equipe do Departamento de Preservação dos Sítios Históricos e mantém a mesma estrutura até hoje.

Surgindo como mais uma etapa do processo de revitalização do bairro, a Prefeitura da Cidade, a Fundação de Cultura da Cidade do Recife (FCCR), a Fundação Roberto Marinho e seus parceiros sentiram a necessidade de implantação de um centro de formação e pesquisa em artes cênicas.

Após criteriosa avaliação e seleção por parte da Fundação Roberto Marinho, que procurava um artista com experiência em administração cultural para que ficasse responsável pela elaboração do projeto do centro integrado de formação de artes cênicas e assumisse a função de diretora desta nova organização, foi escolhida uma atriz francesa com grande bagagem cultural e artística, residente no Recife e que já desenvolvia alguns trabalhos para a Fundação Joaquim Nabuco (FUNDAJ).

O centro de gestão integrada dos Teatros Apolo e Hermilo Borba Filho passou a se chamar Centro Apolo-Hermilo, espaço múltiplo que abriga cursos teóricos e práticos em artes cênicas e empreendedorismo cultural, espetáculos de dança, teatro e música e um cinema que funciona no Teatro Apolo.

O que se observa, neste caso, é o interesse da Prefeitura e de uma empresa privada em elaborar um projeto que valorize e incentive a cultura do Estado, mantendo a arte cênica de raiz, a chamada tradição popular, tão rica no Estado de Pernambuco. Apesar da existência de federações e sindicatos de artistas na cidade, as reuniões não são periódicas, já que existem poucas pessoas em Recife, e no Brasil, que trabalham exclu-

sivamente com a arte, o que acaba por enfraquecer o setor cultural, que só tem condições de desenvolver projetos como o Centro Apolo Hermilo com o apoio de grandes organizações, como neste caso.

Em funcionamento desde a sua inauguração, em julho do ano 2000, a sociedade formada com a gestão integrada dos teatros Apolo e Hermilo Borba Filho, denominada Sociedade Amigos do Centro de Formação e Pesquisa das Artes Cênicas, está funcionando a partir de uma convivência entre a Fundação de Cultura da Cidade do Recife e a própria Sociedade, onde o prédio dos teatros Apolo e Hermilo e o material técnico e de iluminação do Apolo pertencem à Fundação de Cultura, e o material e equipamento do cinema e todo o equipamento técnico, de som e de luz do Hermilo pertencem à Sociedade.

Administrativamente, a Fundação de Cultura unificou os dois teatros. Porém, fisicamente, ainda não, pois o que existe realmente é um pátio em comum, onde é preciso que se faça uma reforma arquitetônica para juntar a lateral do Apolo e do Hermilo, unificando também a bilheteria, que deve passar a ser uma só para o conjunto cultural recém-formado.

Além disso, o número de pessoas contratadas pela Prefeitura para trabalharem no centro não é o suficiente para desenvolver as atividades a que a instituição se propõe, pois os dois teatros possuem apenas um diretor, não havendo uma denominação de função diretiva, sendo apenas conhecido como “Diretor do Teatro Apolo-Hermilo”. Não tem outros diretores, secretária, administrador, contador, ou seja, todo um quadro administrativo. No quadro técnico existe diretor adjunto de cinema, que cuida de todos os cinemas da FCCR; um técnico de som para os dois teatros, dois maquinistas em cada teatro, uma pessoa que trabalha nos camarins para os dois teatros e três pessoas responsáveis pela limpeza. No ano de 2000, as atividades só puderam ser desenvolvidas com a colaboração de funcionários provenientes de outros dois teatros do Município, que foram temporariamente deslocados para trabalharem no centro.

O que está no projeto é uma estruturação da seguinte forma: um diretor artístico, um administrativo, um executivo e outro de ações pedagógicas. Terão cinco coordenadores pedagógicos, dois técnicos de luz e dois maquinistas para cada teatro. Uma equipe responsável pela manutenção, dez pessoas trabalhando na limpeza, pessoas responsáveis em acolher o público, um responsável de imprensa, um responsável pelo atendimento dos artistas, ou seja, o Centro pretende fazer uma profissionalização do seu quadro de pessoal.

Criada antes da Lei de Responsabilidade Fiscal, que proíbe o repasse de verbas entre um organismo do Estado e um organismo privado, a Sociedade ainda não tinha condição financeira de trabalhar sem a ajuda do Município, o que fez com que esta instituição começasse a funcionar recebendo todos os seus recursos da Fundação de Cultura que, com a

programação elaborada pela Sociedade, recebeu aproximadamente 50% de retorno financeiro, além de outros tipos de retorno percebidos como integridade, imagem etc.

A programação, para o ano de 2001, previa um orçamento de R\$3.500.000,00 para oito meses, com espetáculos internacionais, nacionais e locais, espetáculos infantis, concertos, além das cinco escolas de formação: a escola permanente de teatro, a escola de reciclagem de alto padrão, a escola de técnica de espetáculo, a de política cultural e a de agentes comunitários no campo social.

No entanto, até 2002, a Sociedade ainda aguardava a reestruturação do governo municipal para poder traçar um novo convênio no qual a Prefeitura ficaria responsável por alguns itens do centro, enquanto a Sociedade por outros. Desta forma, o Centro Apolo-Hermilo, juntamente com a Prefeitura, trataria da política cultural da cidade da maneira pela qual seria estabelecida no convênio.

Apesar da ligação com a Fundação Roberto Marinho que, através da Lei Rouanet^{xxiii}, doou equipamentos para a Sociedade, o Centro não desenvolve parceria com nenhuma empresa no momento. No entanto, as pessoas e organizações que fazem parte do conselho da sociedade estão envolvidas com arte e possuem influência no meio artístico, o que facilitará a captação de recursos. Tal atitude ainda não foi tomada porque a instituição está em fase de adaptação estrutural.

Ademais, o projeto estrutural do Centro Apolo-Hermilo foi escolhido, juntamente com um outro teatro de Natal, como projeto-piloto para o Nordeste pelos diretores de teatro do Nordeste na última reunião realizada. O que a Sociedade pretende é servir de referência de gestão e política transparente para os demais teatros nacionais e internacionais, coisa que começa a acontecer com teatros do Nordeste.

O TEATRO GUARARAPES

Em 1976, o Governo do Estado de Pernambuco resolveu montar um centro de convenções em uma área em Salgadinho, localizada próximo à divisa das cidades de Recife e Olinda. Para isso, em novembro do mesmo ano, foi lançado um concurso nacional, onde arquitetos de todo o Brasil enviaram anteprojetos para a realização de tal empreendimento.

O projeto escolhido foi iniciado em maio de 1977, sendo concluído em dezembro deste ano. A partir de então, iniciou-se a estruturação administrativa do Centro de Convenções, Feiras e Exposições S.A., sociedade de economia mista constituída em 22 de setembro de 1978, tendo

^{xxiii} Lei 8.313/91 de incentivo à cultura que promove uma taxa de dedução no Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ) para aqueles que investirem em cultura.

como acionistas o Estado de Pernambuco e a EMBRATUR (Empresa Brasileira de Turismo).

O interesse pela construção do Centro partiu do Governo do Estado, que buscava alternativas que viabilizassem grandes eventos e exposições para a cidade do Recife, aumentando, dessa forma, o turismo na região.

Como o projeto do Centro de Convenções é muito grande, ele não havia sido totalmente construído quando houve a sua inauguração. Inclusive, até hoje, 24 anos após a entrega do espaço à população, são realizadas obras de expansão que, por motivos financeiros, não puderam ser desenvolvidas de uma só vez.

O Centro de Convenções abriga dois miniteatros, ou auditórios, e o maior teatro do Estado, o Teatro Guararapes, que foi inaugurado em janeiro de 1982 e possui uma capacidade para 2.405 pessoas.

O tamanho do Teatro Guararapes assusta os artistas que gostam de fazer teatro para entrar em contato direto com o público, e quanto mais cheia a casa, maior o contato entre o artista e a platéia. No entanto, as dimensões do Guararapes requerem um público muito grande, sendo exageradamente grande até para muitos espetáculos nacionais, que buscam teatros tão bons quanto o Guararapes, porém, menores, como é o caso do Teatro do Centro de Convenções da UFPE.

Dessa forma, percebe-se que as atrações do Teatro Guararapes são diferenciadas dos outros teatros do Estado, não havendo muito espaço para apresentações de peças teatrais pequenas, o que acaba excluindo os grupos locais. Os espetáculos lá apresentados são de grande porte e o Teatro é escolhido principalmente para apresentações de *shows*. Isto ocorre não só pelo tamanho do teatro, mas também pelo valor da sua pauta, que é a mais cara do Estado.

A administração do teatro fica a cargo do Centro de Convenções; não existe uma diretoria que esteja especialmente voltada ao teatro, há apenas técnicos responsáveis pela sua manutenção e funcionamento, que ficam sob a supervisão de dois coordenadores, um de palco e o outro de técnica e iluminação. Toda parte de acerto de pauta e contato com os artistas fica a cargo do Departamento de Marketing e do Setor comercial do Centro de Convenções.

Estes coordenadores, por estarem mais ligados ao teatro que qualquer outra pessoa do Centro de Convenções, têm buscado manter contato e conhecer outros teatros do Brasil.

Já viajamos para Salvador, Rio de Janeiro, São Paulo e Curitiba, que são os maiores centros culturais em teatro e centro de convenções, e nós fomos para ver como eles funcionam e como eles trabalham, para a gente ter um subsídio para passar para cá (...) Então, hoje em dia, a gente usa o Teatro Castro Alves, em

Salvador, como referência, porque a iluminação de lá é muito boa, o palco também. Temos até algumas coisas de lá, como: contrato, bilhete, observamos a bilheteria etc. (Lucas, coordenador de técnica e iluminação do Teatro Guararapes).

Dentro do Estado também há uma grande integração com os funcionários do Teatro da UFPE; a maioria, inclusive, já trabalhou no Centro de Convenções do Estado. Além disso, há um bom relacionamento entre o Teatro Guararapes e os demais teatros da FCCR.

O teatro do Centro de Convenções recebe constantemente a visita, ou é contatado de alguma forma, por outros centros de convenções da região Nordeste, como os de Fortaleza, São Luís, João Pessoa e Natal, pois estes são centros menores que estão procurando se expandir e têm buscado informações perante o Centro de Convenções de Pernambuco.

Em 1993, o governador do Estado decidiu unificar o turismo de negócio e o turismo de lazer. A EMPETUR (Empresa de Turismo de Pernambuco) gerenciava as questões inerentes ao turismo de lazer, enquanto o Centro de Convenções cuidava do turismo de negócio. Com a junção destes dois órgãos, foi fundada a Empresa de Turismo S.A., ou EMPETUR S.A. que, assim como o antigo Centro de Convenções, Feira e Exposições S.A., é uma empresa de economia mista, tendo o Estado de Pernambuco e a Embratur como sócios-majoritários.

Desde então, o que funcionava como duas empresas distintas, agora, é apenas uma. No ano da junção entre as duas empresas houve um estudo para a alocação dos cargos, e hoje a EMPETUR S.A. é uma empresa como qualquer outra, possuindo em seu quadro funcional presidente e diretores (escolhidos pelo governador e o secretário de Desenvolvimento Econômico, Turismo e Esporte), assessores, gerentes e pessoal técnico, todos funcionários do Governo do Estado.

Além dos subsídios financeiros fornecidos pelo Estado, grande parte do capital de empresa é proveniente do aluguel do espaço para feiras, exposições, apresentações e shows. Apesar de realizar uma média de 469 eventos com um público de aproximadamente 706 pessoas por ano, com base nos dados oferecidos pela EMPETUR S.A. referentes aos anos de 1990 a 2000, o Centro de Convenções de Pernambuco não é auto-sustentável, sendo ainda pouco mais de 50% de sua receita provenientes do Governo do Estado e EMPETUR.

O TEATRO VALDEMAR DE OLIVEIRA

O Teatro Valdemar de Oliveira é um teatro particular e que é administrado pelo mais antigo grupo de teatro de amadores do Brasil, o Teatro de Amadores de Pernambuco ou TAP, que completou em 2001 sessenta anos de existência.

O TAP surgiu “como um bom filho do Grupo Gente Nossa, grupo criado pela figura extraordinária do teatrólogo Samuel Campelo^{xxiv}, considerado um dos baluartes do teatro Nacional” (FERNANDO DE OLIVEIRA, <http://www.tap.org.br>).

Em 2 de agosto de 1931, o Grupo Gente Nossa (GGN) estreou a sua primeira peça no Teatro Santa Isabel. A peça era denominada “A Honra da Tia”, de autoria de Samuel Campelo, criador do grupo e diretor do teatro.

A apresentação foi um sucesso e o Grupo continuou trabalhando nos anos subseqüentes, trazendo cada vez mais espetáculos, atores, escritores e produtores pernambucanos para representarem no palco do Teatro Santa Isabel.

A década de 1930 foi um ponto de partida para os movimentos teatrais no Recife, que repercutiram em outras cidades do Nordeste e de todo o Brasil. Em 1936, foi realizado em Recife o Primeiro Congresso de Amadores Teatrais. Este congresso trouxe para os palcos dos teatros da cidade um grande número de peças escritas por autores pernambucanos e representadas pelo GGN, além de trazer outros grupos de todo o Brasil, o que deu à cidade do Recife uma posição de destaque no que se referia a teatro nacional.

Valdemar de Oliveira, médico, jornalista e dramaturgo, esteve diretamente envolvido com todo esse processo, tendo inclusive algumas de suas peças apresentadas pelo GGN. Amigo íntimo de Samuel Campelo, Valdemar de Oliveira esteve ao seu lado até o fim. Até o momento em que a morte levou o criador do GGN e, com ele, foi-se parte do espírito do Grupo.

Após a morte de Samuel Campelo, a arte de representar foi perdendo espaço na capital pernambucana, e os atores eram alvo de preconceito perante a alta sociedade da época.

Em 1941, Valdemar, agora diretor do Teatro Santa Isabel, foi contatado pelo presidente da Sociedade de Medicina de Pernambuco para organizar um concerto de gala na solenidade do centenário da Sociedade. No entanto, ao invés de um concerto, Valdemar sugeriu uma representação teatral.

O desejo de Valdemar de Oliveira era inovar, quebrar os preconceitos e colocar no palco do Santa Isabel pessoas de renome na sociedade, os médicos e suas esposas, para fazerem teatro. Assim, em 4 de abril de 1941, este grupo representou perante uma platéia lotada, a peça “Knock”, de Jules Romains. Estava praticamente fundado o TAP.

A peça foi um sucesso e teve de ser encenada outras vezes, além de outras três peças que o grupo apresentou, não só em Recife, como também

^{xxiv} Um importante teatrólogo no cenário pernambucano e diretor do Teatro Santa Isabel até o momento de sua internação médica, quando foi substituído por Valdemar de Oliveira.

no Rio Grande do Norte e Ceará, totalizando 23 apresentações no seu primeiro ano de existência.

O dinheiro adquirido com as bilheterias das apresentações do TAP foi convertido em benefícios para as instituições sociais das cidades por onde passava. Dessa forma, para que o TAP pudesse se manter, necessitou do auxílio financeiro do ainda existente GGN, tornando-se, assim, um departamento do mesmo, denominado “Departamento Autônomo do Grupo Gente Nossa”.

Após alguns anos, o TAP passa a ser realmente autônomo e, a partir de 1957, começam a surgir, de fato, as oportunidades para que o grupo construísse uma sede própria. Recebeu do Governo um local e os recursos financeiros para a construção do edifício do TAP; com o que sobrou, ainda puderam comprar um terreno e, com a ajuda do Governo, Prefeitura, empresários e outras pessoas da cidade, conseguiram construir um teatro próprio para o grupo que, inicialmente, foi denominado Nosso Teatro.

Até que no dia 19 de outubro de 1980, o Nosso Teatro foi vítima de um incêndio grandioso. Era fim de uma tarde de domingo e uma peça estava sendo encenada quando o fogo começou a progredir. Felizmente não houve vítimas; no entanto, o teatro não resistiu e foi totalmente destruído.

O seu criador, Valdemar de Oliveira, já não estava mais vivo e, talvez pelo desespero, sua esposa, Diná, vendo a obra de seu marido sendo derrubada pelas chamas, falou: “É como se Valdemar tivesse morrido outra vez”.

Valdemar de Oliveira morreu, mas deixou sua semente. Seus filhos, Reinaldo e Fernando, além de outros integrantes do TAP, tiveram coragem e determinação, não se deixando abater pelo desastre. Deu-se início a uma grande campanha que atingiu uma dimensão nacional, graças ao prestígio do grupo perante o meio artístico. Foram necessários muito dinheiro e cooperação, mas a sociedade resolveu apoiar o teatro. Assim, em 20 de dezembro de 1982, o teatro é reinaugurado, mas perde o nome “Nosso Teatro” e passa a se chamar “Teatro Valdemar de Oliveira”.

Meus amigos. Este é o teatro mais belo do Brasil. Belo porque foi feito de uma argamassa de amor e lágrimas. É o mais lindo do meu país. Lindo porque é iluminado pelo espírito de todos nós. É o teatro mais forte de Pernambuco. Forte porque seus tijolos são feitos do barro seco do Nordeste. É o teatro mais bonito de nossa cidade. Bonito porque é forrado pela beleza da mulher pernambucana. É o nosso teatro mais vibrante porque pelos seus fios corre a emoção de todos nós (Reinaldo de Oliveira, <http://www.tap.org.br>).

Esse discurso proferido por Reinaldo de Oliveira no dia da reinauguração do teatro demonstra todo o valor cognitivo que é dado ao

Teatro Valdemar de Oliveira, e isto está refletido na sua administração. Apesar de possuir uma diretoria geral, administrativo- financeira e diretoria de patrimônio, a escolha de seus diretores é feita a partir da participação dos mesmos no ramo teatral, sendo muitas vezes os diretores atores do próprio TAP e, na maioria das vezes, os diretores mantêm a sua posição até a morte.

O Teatro Valdemar de Oliveira é o teatro que mais apresenta espetáculos no Estado de Pernambuco e é o único, segundo as entrevistas realizadas, que consegue se manter apenas do que é arrecadado com a venda de ingressos na bilheteria ou aluguel da pauta. Mas tudo tem seu preço. Para conseguir se manter dessa forma, o teatro faz apresentações de espetáculos pela manhã, tarde e noite de terça a domingo, o que ocasionou um grande desgaste de sua estrutura física, que necessita de reformas urgentes.

O GRAU DE ESTRUTURAÇÃO DO CAMPO DOS TEATROS

Como o foco deste trabalho se encontra na análise de organizações teatrais, enfatizando o seu ambiente institucional, deve-se considerar que questões como estabilidade, legitimidade, aceitabilidade social e prestígio (DIMAGGIO, 1988) são pontos principais de interesse.

O campo organizacional dos teatros da Região Metropolitana do Recife, se analisado conforme o trabalho de Leão Jr. (2001), é constituído por diversos atores sociais que seriam: os próprios teatros, os seus órgãos reguladores, o Governo do Estado e o município, empresas que oferecem patrocínios ou estabelecem parcerias, as pessoas que trabalham nestas organizações, grupos teatrais, os principais beneficiários dos teatros e o público em geral.

Estes atores sociais interagem através de uma relação de interdependência, que pôde ser percebida na descrição do ambiente institucional dos teatros, realizada anteriormente, onde os jogos de interesses e as pressões sociais acabam moldando aquilo que se domina campo organizacional.

Segundo DiMaggio e Powell (1983), o campo organizacional é constituído por um conjunto de organizações com reconhecida vida institucional, como: fornecedores-chave, clientes de recursos e produtos, agências reguladoras e outras organizações que dispõem de produtos ou serviços semelhantes. São parte do campo todas estas organizações que operam em um mesmo “espaço” onde os efeitos das outras organizações, que também operam neste campo, são observados de forma mais intensa.

Dessa forma, pode-se perceber a existência de pressões isomórficas dentro de um campo organizacional através dos indicadores de mudança propostos pelos autores anteriormente citados. A seguir são apresentados dois quadros que seguem estes indicadores. No Quadro 2 é feita uma comparação das organizações no nível organizacional.

Quadro 2: *Comparação das organizações no nível organizacional*

INDICADORES	UFPE	ARMAZÉM	BARRETO JÚNIOR	APOLO-HERMILO	GUARARAPES	VALDEMAR DE OLIVEIRA
Dependência das organizações (coercitivo)	Alta	Baixa	Alta	Média	Média	Baixa
Centralização dos recursos (coercitivo)	Baixa	Alta	Baixa	Média	Média	Alta
Grau de incerteza do ambiente (mimético)	Média	Alta	Média	Média	Média	Alta
Ambigüidade das metas (mimético)	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa
Participação dos membros em associações profissionais (normativo)	Baixa	Baixa	Baixa	Média	Baixa	Média

Esse quadro demonstra que, com relação ao grau de incerteza do ambiente, todos os teatros respondem da mesma forma, com exceção dos Teatros Armazém e Valdemar de Oliveira. Todas estas organizações enfrentam problemas de incerteza ambiental, existem épocas em que o Governo não faz planos de incentivo à cultura e as pessoas deixam de ir ao teatro. Entretanto, aqueles teatros que recebem apoio financeiro de outras organizações sofrem menos incerteza que os teatros particulares, que dependem de um bom público durante todo o ano.

Dessa forma, outro ponto pode ser analisado. Estas organizações que recebem subsídios financeiros de outras acabam se tornando dependentes destas, das quais sofrem pressões isomórficas coercitivas. No entanto, como o Teatro Apolo-Hermilo e o Guararapes não recebem apoio exclusivo do Governo ou município acabam tendo um pouco mais de autonomia, mas certamente ainda são controlados, diferentemente do Teatro Armazém e do Valdemar de Oliveira que funcionam com recursos próprios. De forma inversa à anterior, tem-se a centralização dos recursos, que é alta nas organizações que possuem baixa dependência de outras organizações e vice-versa (DIMAGGIO, 1988).

No que se refere à ambigüidade das metas, todos os teatros se comportam de maneira semelhante, havendo uma baixa ambigüidade, já que trabalham de acordo com os seus objetivos que, em todos eles, é servir de espaço para promover as artes cênicas e desenvolver o setor cultural de Pernambuco. Como não há ambigüidade, existe uma tendência baixa à ocorrência de mudança isomórfica mimética.

A seguir, no Quadro 3, apresenta-se alguns dos indicadores que permitem analisar o campo organizacional da Região Metropolitana do Recife.

Quadro 3: *O campo organizacional da região metropolitana do Recife*

INDICADORES	REGIÃO METROPOLITANA DO RECIFE
Dependência do campo de um recurso único (coercitivo)	Alta
Maior interação do campo com o Estado (coercitivo)	Alta
Numero de organizações-modelo (mimético)	Baixa
Incerteza tecnológica (mimético)	Baixa
Profissionalismo no campo (normativo)	Baixa

O que se pode perceber é que os indicadores referentes a uma mudança isomórfica coercitiva são muito altos na Região Metropolitana do Recife. Isto ocorre porque, mesmo havendo leis de incentivo à cultura, que fazem com que empresas privadas, como a BCP Telecomunicações e a CHESF, entre outras, comecem a fazer parcerias ou, ao menos, patrocinar algumas produções, o Estado ainda é o grande agente regulador e financiador de tais entidades.

Um outro mecanismo de pressão isomórfica que pode ser destacado é o normativo, pois, mesmo havendo uma baixa profissionalização no campo, percebe-se que existe uma tendência ascendente a este respeito.

Assim, pode-se observar que, semelhante ao trabalho de Leão Jr. *et al.* (2001), tanto no nível organizacional como no de campo organizacional, as instituições em estudo estão sofrendo um processo de mudança isomórfica através dos seus três mecanismos de pressão. Porém, o grau de isomorfismo coercitivo tende a ser maior que os demais mecanismos isomórficos. Essa predominância das pressões coercitivas também fica evidente no trabalho de Vieira, Carvalho e Lopes (2001).

Ainda podemos constatar que o campo organizacional dos teatros da Região Metropolitana do Recife possui características semelhante às aquelas encontradas por Vieira, Carvalho e Lopes (2001) em seu estudo em Porto Alegre. Percebe-se então: 1) a fragilidade do campo organizacional composto por teatros ainda é patente na região Nordeste; 2) as instâncias do Poder Público estadual e municipal são peças fundamentais na construção da realidade social ao incutir valores que se tornam legítimos e; 3) em razão do poder exercido pelos órgãos públicos, o mecanismo isomórfico mimético cede espaço ao mecanismo de isomorfismo coercitivo com origem em instâncias públicas, sendo estas as principais responsáveis pelas similaridades estruturais observadas.

9

DA ORIGEM PAGÃ ÀS MICARETAS: A MERCANTILIZAÇÃO DO CARNAVAL

Gustavo Madeiro

Cristina Amélia Carvalho

Ao lado do futebol, o Carnaval é considerado o maior símbolo do espírito nacional. A festa de três dias (que comumente se estende bem mais) é relacionada com várias características da cultura nacional, como a malandragem, a sensualidade, o bom humor e a personalidade festiva. Segundo Araújo (1996, p. 19):

O Carnaval é comumente definido como a festa da confraternização universal, a festa da democracia social e racial, que une e iguala a todos: brancos e pretos, ricos e pobres. Esta pressuposta universalidade da festa, capaz de destruir as diferenças e desigualdades culturais internas, de unificá-las e de promover a integração social, possibilitou sua conversão em símbolo da identidade nacional.

Denominado por DaMatta (1997) como “tempo do extraordinário”, em oposição ao tempo cotidiano, o Carnaval, assim, como outros rituais, tem a característica de salientar aspectos da vida diária durante esse tempo extraordinário. Mais que isso, ele teria o poder de deslocar objetos (papéis sociais e valores) de um domínio social para outro. Desse modo, comportamentos e atitudes considerados próprios do domínio familiar (da casa) seriam transpostos para o domínio público (a rua).

Originado em comemorações pagãs das sociedades antigas, o carnaval sempre teve o sentido de oposição aos dias normais, de quebra e inversão da ordem e exteriorização dos instintos reprimidos. Apesar das transformações e adaptações sofridas, a festa chegou à época moderna com seus valores originais praticamente intactos.

No entanto, transformações bruscas ocorreram na sociedade a partir da revolução industrial. Com a destruição das pequenas comunidades orgânicas, as bases que mantiveram a festa praticamente inalterada por séculos extinguiram-se, e um novo tipo de comemoração surgiu, adaptado à nova sociedade organizacional que surgia.

Partindo-se de uma descrição da evolução histórica da festa, procura-se aqui discutir as mudanças ocorridas através da análise das relações de forças entre os atores do campo do Carnaval. Tal objeto mostra-se especialmente representativo das conseqüências dos processos de racionalização da sociedade e de globalização econômica. Desse modo, estuda-se como as características do Carnaval, principalmente seu caráter lúdico, foram aos poucos se alterando com o predomínio paulatino de organizações subordinadas à lógica do mercado e como, a partir daí, o capital econômico passou a predominar sobre o capital cultural (ou de tradição). Um dos resultados dessa mudança foi o surgimento das Micaretas.

A base conceitual de tal análise será a teoria de campo social de Pierre Bourdieu. Para este autor, um campo social (como o campo do Carnaval) é formado por um conjunto de atores que estão em permanente jogo ou luta pelo poder de definir sua estruturação e suas regras. As mudanças são entendidas como reestruturações das relações de poder entre esses atores. No campo do carnaval, especificamente, a valorização do capital econômico alterou a estruturação do campo, em detrimento dos antigos blocos e associações carnavalescas tradicionais. Cada vez mais, as relações entre os atores podem ser entendidas como relações de poder, em que a posse do capital econômico é fator determinante no resultado do embate.

Muitos estudos antropológicos foram feitos sobre o Carnaval. Neste trabalho pretende-se contribuir para o entendimento da festa com uma visão predominantemente organizacional, através da análise das relações entre os atores sociais atuantes no campo. Pretende-se também ressaltar a dimensão do poder no campo do carnaval, dimensão esta que, tal como prega o espírito carnavalesco, parece ser esquecida nas análises da maioria dos autores que escrevem sobre o assunto.

PODER E SOCIEDADE

Segundo Bobbio *et ali* (1986), pode-se dizer que não existe praticamente relação social na qual não esteja presente, de alguma forma, a influência voluntária de um indivíduo ou de um grupo sobre o comportamento de outro indivíduo ou de outro grupo. Ou seja, dizer relação social é dizer relação de poder.

Talvez por isso o tema poder seja pensado há milênios. Pela sua complexidade, é possível distinguir várias correntes de pensamento, algumas das quais têm idéias diametralmente opostas. Se há algum consenso nesta

discussão, ele está na idéia de que o poder se refere à provocação de conseqüências (LUKES, 1980), idéia esta que fica clara na clássica definição de Dahl sobre o tema: “A tem poder sobre B na medida em que pode levar B a fazer algo que B de outra maneira não faria” (HALL, 1984, p. 93).

Essa definição guarda, implicitamente, outro consenso sobre o assunto: a de que o poder é relacional. Ele não existe por si, separado das relações sociais entre indivíduos ou grupos. Todas as bases de poder possíveis nada significam na falta de um indivíduo ou grupo que as reconheça como tal e sobre o qual o poder possa ser exercido. Sejam as relações de dependência, desigualdade, aquiescência ou quaisquer outras, o certo é que é a partir da natureza dessas relações que se observa o exercício do poder (HALL, 1984).

Diante de um campo de estudo tão amplo, o que podemos afirmar com certeza é que a evolução das formas organizacionais da sociedade afetou o pensamento sobre o assunto em cada época, e essas palavras são ainda mais válidas para a sociedade organizacional de nosso tempo. Ou seja, quanto mais complexas as relações sociais nesses microcosmos organizadores da vida humana em uma determinada época, mais complexas e variadas são as visões sobre o poder.

Essas diferentes correntes de pensamento podem ser distribuídas em comunaís (ou de poder simétrico), radicais e pluralistas (essas duas referindo-se ao poder assimétrico) (CARVALHO, 1998). As visões comunaís destacam os aspectos benéficos do poder e remontam à República grega, com Platão e Aristóteles. As visões radicais têm como principal representante Karl Marx, e afirmam a existência de duas classes sociais antagônicas. Neste artigo, concentraremos a atenção nas visões pluralistas, em que se encaixam Michel Foucault e Pierre Bourdieu.

As visões pluralistas do poder

As visões pluralistas do poder reconhecem a divisão da sociedade em classes (ou estamentos), no entanto enfocam a diversidade de atores e interesses existentes. Numa visão pluralista, não apenas os fatores econômicos são causadores de divisões sociais, mas também os políticos e os culturais, entre outros. Ou seja, os diversos atores se distribuem de modo diferente em diferentes situações, mesmo os atores em posição semelhante.

Essas visões compreendem o poder como variável crucial no entendimento das relações sociais, como uma forma de diminuir ou esconder os conflitos, mas enfatizam a diversidade das bases e fontes de poder possíveis. As bases de poder poderiam ser tais como: a capacidade de recompensar, a capacidade de punir, a autoridade (no sentido weberiano), o acesso ao conhecimento, entre outras. As fontes de poder poderiam ser: o cargo que se detém, características pessoais, como o carisma, a

especialização e, abrangendo quase tudo, a oportunidade ou combinação de fatores.

Entre os autores que seguiram essa visão pluralista, estão aqueles que se preocuparam não apenas com o ato de poder, com o momento de sua demonstração e com os conflitos daí advindos, mas principalmente com os mecanismos por meio dos quais a autoridade era exercida e internalizada. Só que a autoridade implica reconhecimento. Indo um pouco além, alguns autores estudaram a realização de certos comportamentos que não implicavam a obediência a qualquer tipo de autoridade (pelo menos não conscientemente). Um dos maiores representantes dessa linha de pensamento é Michel Foucault.

O poder disciplinar

Segundo Foucault (1979), os meios de controle dos indivíduos na sociedade e nas organizações evoluíram de formas de controle coercitivo para diversas formas de um controle que ele chamou disciplinar.

No início da estruturação das sociedades industriais instalou-se um aparelho punitivo para selecionar e adequar os indivíduos às normas. No entanto, o desenvolvimento da sociedade organizacional trouxe a necessidade e a possibilidade de implantarem-se formas de controle mais eficazes, que não gerassem tantos conflitos, que implicassem custos menores, funcionassem sem interrupções e permitissem maior previsibilidade dos comportamentos. A partir do século XIX pode ser identificada a ascensão dessas formas não diretas e não invasivas de controle, que dispensam a figura do vigilante ou supervisor. Elas utilizam “mecanismos que penetram nos corpos, nos gestos, nos comportamentos...” (FOUCAULT, 1979, p. 150). Esses mecanismos são os controles cognitivos sobre os indivíduos. Na nossa sociedade, se está tão mergulhado em uma rede de vigilância mútua, imbricada nas relações e normas sociais, que somos todos constrangidos a nos comportarmos e agirmos de um modo determinado, internalizando certos valores, e a continuarmos agindo de acordo, mesmo longe de qualquer vigilância direta. Esse é o princípio do poder disciplinador.

A importância do trabalho de Foucault revela-se, principalmente, por chamar a atenção para esse novo tipo de controle da sociedade, por ele chamado “micropoder” (FOUCAULT, 1979). Este foi um dos primeiros trabalhos a utilizar a noção de um poder invisível, que posteriormente foi seguido por outros autores, entre os quais Pierre Bourdieu.

O poder simbólico

O edifício teórico de Pierre Bourdieu se assenta no estudo da diferenciação social e dos modos de reprodução da dominação. Automeado construcionista estruturalista (ou estruturalista construcio-

nista), ele afirma que, em seus trabalhos, procura superar a velha dicotomia objetivismo *x* subjetivismo que reina nas ciências sociais (BOURDIEU, 1990, p. 149). Para os objetivistas, seguindo a corrente de pensamento de Durkheim (1988), os fatos sociais são coisas. O mundo social é constituído por estruturas objetivas que orientam e constroem as práticas e representações dos atores, independentemente de sua vontade. Para os subjetivistas, essas estruturas não têm um significado único e absoluto. Ele é dado a partir das representações dos atores, numa construção social e coletiva da realidade, seguindo a linha de pensamento de Berger e Luckman (1978).

Para superar essa dicotomia, o autor afirma ser necessário o abandono do chamado pensamento substancialista, que classifica os atores de acordo com as propriedades diretamente perceptíveis à intuição. É necessário adotar um pensamento relacional, que considera essas propriedades não apenas como intrínsecas. As relações invisíveis que se estabelecem no mundo social é que lhes dão valor. Essas relações definem a posição relativa dos atores (sejam eles indivíduos ou organizações) de acordo com sua distância em relação a outros com propriedades semelhantes. Essa mudança de pensamento é necessária, pois “se é verdade que o real é relacional, pode ser que eu nada saiba de uma instituição acerca da qual eu julgo saber tudo, porque ela nada é fora de suas relações com o todo” (BOURDIEU, 2000, p. 31).

Essa idéia se aplica em seu trabalho na noção de poder simbólico. Segundo ele, o poder não se caracteriza simplesmente pela posse de um recurso ou propriedade objetiva, mas sim pelo reconhecimento desse recurso ou propriedade (ou capital) por outros atores, e pelo valor dado pelo conjunto dos atores a esse capital específico. Esse valor é dado pelo resultado da disputa dentro de um determinado campo social. Segundo Bourdieu (2000, p. 15) “o poder simbólico, poder subordinado, é uma forma transformada, quer dizer, irreconhecível, transfigurada e legitimada das outras formas de poder”. É o poder de fazer ver o que não é visto, de consagração do existente, ou mesmo de criação, com o poder do discurso legitimado por outros atores.

A noção de campo social é nuclear no pensamento de Bourdieu. O campo social é um campo de lutas ou jogos, em que os diversos atores têm diferentes estratégias na busca pelo poder simbólico. Nele, os atores buscam esse poder como meio de impor sua própria visão de mundo. A possibilidade de imposição dessa visão existe em função da posição (dominante ou dominado) em que se encontra o ator em questão e da relação de forças existentes no campo em um dado momento.

AS POSIÇÕES

O campo social é um espaço estruturado com suas próprias regras de funcionamento, em que um conjunto de relações de forças objetivas é imposto a todos os que entram, forças estas que não podem ser reduzidas às intenções dos atores individuais ou mesmo às suas interações diretas (BOURDIEU, 2000).

No campo social, a possibilidade de impor uma certa representação de mundo está diretamente relacionada à posse dos capitais valorizados no campo que, nas sociedades desenvolvidas, são geralmente o capital cultural e o capital econômico (BOURDIEU, 1996). O capital econômico se refere à quantidade de recursos materiais e financeiros disponíveis, e o capital cultural, principalmente à educação, certificada por títulos escolares. Este pode também abranger aspectos como o sotaque e a convivência com a alta cultura, e estar diretamente relacionado à posse do capital econômico. Os diversos tipos de capital, quando percebidos e reconhecidos como legítimos, se transformam em capital simbólico, que transfere prestígio, reputação e fama a seus detentores, (BOURDIEU, 2000).

A posição dos atores no campo social depende, portanto, da quantidade e dos tipos de capital de que dispõe cada agente. Os diversos tipos de capital funcionam como trunfos num jogo. Quanto mais capital possuir o ator, mais recompensas específicas do campo ele obterá (ou seja, mais capital), e mais próximo estará do campo de poder. O campo de poder é um espaço dentro do campo social (ou “a classe dominante”, apesar da inaplicabilidade do termo em Bourdieu, como será explicado adiante).

Mesmo dentro do campo de poder existem diferenças. Nem todos os atores têm a mesma quantidade de capital simbólico; nem todos estão no mesmo nível. Ou seja, o campo de poder não é uno, pois nem todos conseguem transformar seus capitais específicos em capital simbólico, e o valor relativo de cada tipo de capital não é fixo, ao contrário, é objeto de luta constante. Com a crescente importância dada ao capital econômico na sociedade moderna (BOURDIEU, 1979), os detentores deste tipo de capital têm cada vez mais poder na estruturação do campo social.

O campo social é composto por diversos setores. O desenvolvimento do processo de diferenciação social (ou, em outros termos, divisão e especialização do trabalho) deu origem a esses setores, que têm regras de funcionamento próprias e valorizam capitais específicos, funcionando como campos semi-autônomos. Um exemplo pode ser o campo da cultura, e, inserido neste, o campo do Carnaval.

O Estado é considerado árbitro, tribunal supremo e detentor do monopólio da violência simbólica legítima em todos os campos. Em seu papel regulador, define parte das regras de funcionamento de todos os campos, pelo menos as regras escritas. Em seu papel legitimador distribui nomeações, certificados e títulos (escolares, por exemplo) que conferem objetividade a um capital difuso, ou seja, legalidade, além de legitimidade

(BOURDIEU, 1999). O próprio aparelho do Estado é um campo em si, com lutas de poder internas, que é controlado por representantes dos setores dominantes do campo social.

Apesar dos campos se perpassarem (daí a preponderância crescente do capital econômico nos diversos setores do campo social) e se influenciarem mutuamente, essa influência é relativa. A autonomização dos campos sociais faz com que eles funcionem como prismas, com um grau de refração próprio, que transforma ou reflete as influências externas de acordo com sua própria dinâmica (BOURDIEU, 1996). Desse modo, as mudanças em um dado campo devem ser entendidas como mudanças na posição relativa dos atores. Não basta unicamente associá-las às mudanças macrosociais contemporâneas, mas é necessário entender também suas regras de funcionamento e seu índice de refração, que será tanto maior quanto mais estruturado e autônomo for o campo.

AS DISPOSIÇÕES

Para cada posição relativa em cada campo estão associadas certas práticas, valores, estilos, gostos, restrições, ou seja, um certo *habitus*, produzido pelas condições sociais relacionadas às posições correspondentes, e pela intermediação desses *habitus* e de suas capacidades estruturantes (BOURDIEU, 1996). Segundo Misoczky (2002, p. 49) “o *habitus* é um sistema de disposições duráveis, estruturas estruturadas que operam como estruturas estruturantes, isto é, como princípios geradores e organizadores das práticas e representações”.

A noção de *habitus* não se confunde com a de hábito. A diferenciação foi proposital, pois o autor desejava “(...) pôr em evidência as capacidades criadoras, ativas, inventivas, do *habitus* e do agente (que a palavra *hábito* não diz)” (BOURDIEU, 2000, p. 61). O hábito é um elemento formador do *habitus*, que é um conhecimento adquirido, mas também é um haver, um capital, uma disposição incorporada.

O *habitus* é, num sentido prático, “a manha do jogo” ou a disposição para a ação, que orienta os atores sem que a escolha das ações seja racional ou planejada, e sim natural, “o que o jogo pede que se faça”. Ele é uma estrutura estruturada porque é construído pela história que é incorporada pelos atores (que pode ou não ser história objetivada, que ficou em livros, tecnologia etc.) e pela relação com as estruturas objetivas da realidade. É também uma estrutura estruturante porque molda as ações futuras e as tomadas de posição dos atores, restringindo as possibilidades de ação. Ou seja, o futuro não está aberto a todas as possibilidades; “quanto mais um poder (ou uma estrutura) dura, maior é a parte irreversível com a qual terão que contar aqueles que conseguirem derrubá-lo” (BOURDIEU, 2000, p. 102).

O *habitus* pode ser também descrito como o “senso do próprio lugar” (BOURDIEU, 1990, p. 155), ou seja, a assimilação do *habitus* é a assimilação dos hábitos, práticas e valores que são esperados de uma dada posição de um dado campo. Associado a isto está o “senso do lugar dos outros” (BOURDIEU, 1990, p. 157), ou o reconhecimento da posição de outros atores por seus hábitos, práticas e valores.

Uma vez dentro de um campo social, os atores não têm outra escolha a não ser lutar para manter ou melhorar sua posição no campo, ou seja, assimilar o *habitus* e lutar para conservar ou aumentar o capital específico que só no campo se gera. Desse modo, contribuem para fazer pesar sobre todos os outros os constrangimentos, freqüentemente vividos como insuportáveis, que nascem da concorrência. A outra opção possível é colocar-se em posição marginal, excluir-se do jogo (BOURDIEU, 2000).

AS TOMADAS DE POSIÇÃO

Como foi dito, a certas posições, em um dado campo, estão associadas determinadas disposições de ação. Ou seja, os atores localizados em uma certa posição no campo social tendem a ter um *habitus* semelhante ao dos atores em posição semelhante, e esses *habitus* tendem a levá-los a agir de modo semelhante.

Apesar da correlação entre posição e ação ser positiva, há inúmeros fatores e relações de forças que podem alterar essa tendência. A religião, as diferenças étnicas e as lutas nacionalistas, entre outros fatores, podem fazer com que atores em posições distintas no campo social se unam em determinadas situações. Atores com homologias de posição em diferentes espaços do mesmo campo, como os intelectuais, que são subalternos no campo de poder, e as agremiações carnavalescas tradicionais, subalternas no campo do Carnaval, podem se unir em certos momentos contra atores em outras posições. Atores em posições semelhantes podem ser antagonistas, em busca de menor concorrência e mais poder. “A associação dos mais próximos (no campo social) nunca é necessária, fatal; a associação dos mais distantes nunca é impossível” (BOURDIEU, 2000, p. 137). Esse é o cerne das visões pluralistas do poder.

É claro que é mais fácil unir em torno da mesma idéia atores com posições e *habitus* semelhantes (associações de Blocos do Maceió Fest, por exemplo), no entanto essas são apenas associações prováveis, teóricas, e não reais.

Nas uniões entre atores com diferentes *quantuns* de poder simbólico, determinados setores tentam se tornar representantes de partes do campo com meios de expressão mais precários, como forma de ganhar sua força, numérica ou material. Desse modo, os blocos do campo do

carnaval se proclamam defensores da tradição, e reclamam para si a palavra de figuras reificadas como “o povo”, pondo-se como seus representantes (BOURDIEU, 2000).

O CARNAVAL

A festa do Carnaval tem diferentes nomes e rituais em diferentes partes do mundo, sendo permeada por aspectos regionais e comemorada com diferentes motivações. A descrição aqui feita procurará focalizar as raízes e a evolução do Carnaval no Brasil, não sendo possível portanto generalizar as interpretações deste estudo para todas as festas de Carnaval ao redor do mundo.

Essa complexidade do fenômeno da festa carnavalesca é ressaltada por Bakhtin (1999). Ele afirma que esse conceito une folguedos de origens diversas, que ocorriam em diferentes datas, mas que tinham características comuns. Desse modo, o Carnaval tornou-se algo como um reservatório onde se guardam formas que não têm mais existência própria. Essas formas se degeneraram enquanto festas separadas e se abrigaram sob o rótulo da festa carnavalesca, transferindo-lhe alguns de seus ritos, atributos, efígies e máscaras.

Segundo Araújo (2003), o desenvolvimento do carnaval pode ser dividido em quatro fases principais: o Carnaval originário, o Carnaval Pagão, o Carnaval Cristão Clássico e o Carnaval Cristão Pós-moderno. A última fase, que se confunde com a época moderna, será o foco principal de nossa análise.

O Carnaval se originou, provavelmente, no Egito antigo, à época do culto à deusa Ísis e ao touro Ápis. Nesta fase, o Carnaval era predominantemente um culto agrário, em que se realizavam pedidos por boas colheitas.

Em seguida, é identificada a fase do Carnaval na Roma e na Grécia da Antiguidade. Três festas semelhantes ali realizadas contêm as sementes do Carnaval contemporâneo: as bacanaís, as lupercais e as saturnais. Segundo Sebe (1986, p. 11), “suas celebrações implicavam a existência de rituais libertadores das atitudes reprimidas, e abrigavam a extroversão, a permissividade, prevalecendo o ‘tempo dos vícios’”.

Com a expansão do Império Romano pela Europa, Ásia e África, as festas se espalharam. Apesar das adaptações que ocorreram, seu espírito (de quebra da ordem, liberação dos instintos reprimidos, culto aos deuses e inversão da hierarquia social) se manteve.

Pois assim, como festa pagã, surgiu o Carnaval. Aliás, ele só adquiriu essa denominação após a interferência da igreja católica (fato que inaugura a terceira fase). Com a difusão e a crescente popularidade das festas, elas ficaram cada vez mais exageradas. Com a cristianização do império romano, elas passaram a ser combatidas pela igreja, sendo chamadas

“festins diabólicos” pelo clero (SEBE, 1986). Entretanto, devido à persistência e popularidade das festas, começou-se a negar seu passado pagão e suas práticas mais exageradas, e aos poucos se foi construindo todo um significado ligado à religião cristã, com o intuito de conter as heresias. Até que, no século XV, o papa Paulo II incorporou a festa ao calendário cristão, nos dias que antecedem a quaresma, com o nome Carnaval originado (entre muitas possibilidades) da expressão latina carnelevamen, que significa adeus à carne, numa alusão à terça-feira gorda^{xxv}.

Por muito tempo a festa carnavalesca se manteve praticamente inalterada, significando o triunfo de uma espécie de libertação temporária das regras vigentes, de toda a hierarquia e de todos os tabus existentes na sociedade (BAKHTIN, 1999). A partir de um certo ponto, em torno do século XV, as mudanças que ocorriam no campo social começaram a afetar também o perfil da festa, que chegou à sua quarta fase, a do Carnaval Cristão Pós-Moderno.

A RAZÃO E O MERCADO

O Iluminismo, a Reforma Protestante e, principalmente, a Revolução Industrial alteraram de forma radical a estruturação da sociedade, a partir do século XV. Era a época do “desencantamento” do mundo.

O desencantamento corresponde à eliminação dos valores supremos e dos significados sagrados, bem como à exposição a um mundo em que o significado nunca era “dado”, mas tinha que ser conquistado, assegurado, mesmo contra a resistência dos outros (CLEGG, 1998, pp. 36-37).

O poderio da Igreja se enfraqueceu, as suas verdades absolutas foram relativizadas. A idéia de que a vida do homem estava sob seu controle e não sob o controle de uma entidade divina, conduziu a uma busca por explicações lógicas para os acontecimentos. A compreensão desses acontecimentos e dos problemas que assolavam a humanidade levaria, mais cedo ou mais tarde, à sua solução. Estava criada a ideologia do progresso (CLEGG, 1998), na qual o desenvolvimento da ciência é o único caminho para o progresso.

Esse foi o pano de fundo da Revolução Industrial. Os avanços tecnológicos foram muitos, mas tiveram também implicações negativas. Para nossa análise, é importante destacar a desestruturação das pequenas comunidades, substituídas pelas gigantescas e desumanizadas cidades e pelas empresas. A quebra dos laços primários (relações de dependência mútua) que ligavam as pessoas causou, segundo Giddens (1993) um “desencaixe”

^{xxv} Terça-feira que antecede a quarta-feira de cinzas.

dos indivíduos em relação às suas origens e seus pontos de referência. O “reencaixe” só foi permitido nas relações racionalizadas, impessoais e permeadas pela hierarquia das inúmeras organizações da nova sociedade. Esses laços primários eram a base das culturas ditas tradicionais.

A esse processo de desestruturação das sociedades tradicional, com a estruturação simultânea de uma nova organização social, Karl Polanyi deu o nome de “a grande transformação”, expressão esta que titula seu mais famoso livro (POLANYI, 1980). Segundo o autor, essa transformação foi uma exigência do mercado nascente. Era necessário reforçar a ameaça da fome nos indivíduos, destruindo os princípios de reciprocidade e redistribuição de bens e alimentos das pequenas comunidades e substituindo-os pelo princípio do ganho individual. Tal ameaça buscava obrigar os indivíduos a trabalhar nos “moinhos satânicos” (PERROW, 1991). Ao separar o trabalho das outras atividades da vida e sujeitá-lo às leis do mercado, foram aniquiladas todas as formas orgânicas de existência, que foram substituídas por um tipo diferente de organização, uma organização atomista e individualista (POLANYI, 1980).

A partir do ponto em que a pequena comunidade auto-suficiente começa a se desintegrar, a racionalidade substantiva (ou de valores) e a racionalidade instrumental (ou cálculo utilitário das consequências) (WEBER, 1983) começam a se distinguir uma da outra, distinção esta que não fazia sentido até a época medieval. A razão reside na organização formal e burocrática do mercado, que agora é responsável pela satisfação das necessidades humanas, e é criada deliberadamente para a maximização de recursos (RAMOS, 1981). Neste momento, em que o indivíduo é separado da comunidade, e em que o trabalho é separado da vida, a racionalidade instrumental, ligada aos fins, passa a predominar sobre a racionalidade substantiva (WEBER, 2002), numa tendência até hoje observada.

O predomínio dessa racionalidade em, virtualmente, todas as atividades, pode ser considerado como um aspecto do *habitus* do campo do mercado. Na verdade, a racionalidade instrumental e a racionalidade substantiva são naturais ao ser humano, e estão, em diferentes medidas, presentes em toda a ação. No entanto, a nova estruturação da sociedade transforma a racionalidade substantiva em um meio para a realização de padrões de ação da racionalidade instrumental, mais especificamente, a procura pelo lucro. Ou seja, a calculabilidade das ações sociais tornou-se um novo valor para a sociedade moderna (DELLAGNELO e MACHADO-DASILVA, 2000).

A necessidade econômica que tende a impor a subordinação de todas as finalidades (e em particular das finalidades tradicionais) e de todos os meios da atividade ao lucro monetário, as antigas normas, e particularmente aquelas que

regulavam as relações com os parentes, assim como os antigos valores de honra e de solidariedade, devem também contar com as exigências do cálculo e, às vezes, a ele se curvar (BOURDIEU, 1979, p. 69).

As grandes organizações burocráticas do mercado predominaram sobre outras formas organizativas pela própria lógica da sociedade capitalista de mercado que, mais do que permitir, favorece sua difusão (FILIPE, [2000?]). Elas são provedoras do sustento da maioria dos indivíduos, estão inseridas em todos os setores da atividade humana, e a vida passa a funcionar com base na sua lógica. Ramos (1981, p. 142) chama esse processo de “unidimensionalização da vida individual e coletiva”. Com a absorção da sociedade pelas organizações, surge uma nova forma de socialização, própria da sociedade centrada no mercado, em que “... o indivíduo absorve o caráter – *ethos* – do mercado, e age como se tal caráter fosse o supremo padrão normativo de todo o espectro de suas relações interpessoais” (RAMOS, 1981, p. 142). Segundo o mesmo autor, a vida humana é composta por vários enclaves, e o mercado é apenas um deles. A invasão da lógica de funcionamento do mercado em outros enclaves da vida é um processo próprio da modernidade, e tem profundas implicações sobre a própria sanidade humana.

A CULTURA DE MASSAS

Depois da crise de 1929 nasce a comunicação de massas, que objetivava homogeneizar as preferências e expandir os mercados. A TV e o Rádio desempenham um importante papel na difusão de um modelo de sociedade (principalmente o americano) e de seus padrões de consumo (MORIN, 1969). Essa difusão se dá através da subjetivação do consumo, já que os bens ganham características não-físicas que fazem parte do apelo ao consumidor (SANTOS, 2000). A sociedade de consumo passa a ter nestes objetos novos símbolos de adoração (ORTIZ, 1994).

A cultura de massas se caracteriza pela transmissão de um modo único de vida e, principalmente, de consumo. Este modelo é de tal modo poderoso que, ao mesmo tempo em que mantém superficialmente as práticas e costumes de cada região, transforma-os a partir de uma ditadura da estética, englobando-os na cultura massificada. Assim são criados os “regionalismos universalistas” (SANTOS, 2002). As tradições locais (músicas, danças, festas, expressões artísticas) são “mutiladas” em relação à sua origem, a partir de um gosto cosmopolita. Apesar da impressão de homogeneização mundial provocada pela globalização, talvez fosse mais próprio falar de hibridização, seja na economia, na política, ou na cultura (PRYSTON, 1999).

A racionalização da sociedade se expandiu também para o chamado tempo livre. Este também tem que ser controlado e disciplinado, pois o

sistema de mercado tende à expansão máxima, e não pode haver espaço de contestação do modelo (aí está o poder disciplinador, de Foucault). De certa forma, esse processo pode ser considerado uma concretização da previsão da jaula de ferro da racionalização feita por Weber (2002). Ele considerava que a tendência à burocratização de todos os aspectos da vida humana era inevitável, e que, a partir de um certo ponto, não teríamos mais como fugir à racionalização inerente ao modelo de sociedade que se criava.

Somos consumidores também no tempo livre, que foi “colonizado” pelas organizações do mercado (SANTOS, 2000), responsáveis pela sua oferta. O ócio (no sentido de tempo realmente livre, sem obrigações e, mais importante, sem consumo) foi substituído pela diversão que, segundo Adorno (2002) é o prolongamento do trabalho no capitalismo tardio, e se constitui em um inebriante conformismo, um não-questionar, pois:

A diversão é possível apenas enquanto se isola e se afasta da totalidade do processo social, (...). Divertir-se significa que não devemos pensar, que devemos esquecer a dor mesmo onde ela se mostra. Na base do divertimento planta-se a impotência (ADORNO, 2002, p. 44).

As festas populares atuais se encaixam neste modelo de “diversão”. Mais que quebra da ordem, as festas significam a concordância com essa ordem, que permite essa ruptura apenas em momentos e locais designados, desde que com a obediência nas outras ocasiões. É por essa razão que DaMatta (1997) afirma que, no carnaval, a inversão é apenas uma expressão, um mecanismo lógico, sem que necessariamente conduza a um evento social na mesma direção. Segundo Almeida, J (2003, p. 14):

Se raramente nossas festas correspondem a esse modelo (de quebra de ordem e inversão de valores), é porque nosso mundo vem se dessacralizando: as grandes festas comunitárias da sociedade tradicional foram em grande parte substituídas pelas férias individuais na sociedade policiada, industrializada e burocrática, que tolera mal a interrupção do curso rotineiro de suas instituições.

Durante certo tempo, as culturas tradicionais resistiram à sua transformação em mercadoria. No entanto, com a ampliação da lógica de mercado para virtualmente todos os setores da atividade humana, as manifestações das culturas tradicionais foram sendo, progressivamente, envolvidas e modificadas ao gosto global (WARNIER, 2000). Enquanto as tradições não podem ser preservadas como tais (principalmente pela

perda dos laços primários, substituídos pela impessoalidade, controle e racionalização do tempo, impostos pelas organizações burocráticas), a única forma de sobrevivência e de renda para as populações que preservam essas tradições é a adaptação.

O CARNAVAL BRASILEIRO E AS ORGANIZAÇÕES

Tentamos, até o momento, apresentar em linhas gerais as mudanças macrossociais ocorridas no contexto global a partir do século XVI e suas ligações com o campo da cultura. A festa carnavalesca acompanhou essas mudanças, e foi se modificando de acordo com as exigências da época, e hoje parece não guardar muita semelhança com suas origens. Procuraremos, a partir daqui, localizar a análise da festa no Brasil e, principalmente, procuraremos entender a criação do “Carnaval organizacional”.

Segundo Araújo (1996) e Oliveira (2000), a festa que originou o Carnaval, no Brasil, veio de Portugal com os primeiros colonizadores com o nome de Entrudo (que vem da palavra latina *introitus*, que significa introdução, referindo-se ao período que antecede a quaresma).

Conta-se que, já em fins do século XVIII, a festa estava disseminada pelas grandes cidades brasileiras. Tal qual sua originária portuguesa, a festa consistia, basicamente, numa festa de mela-mela, em que se usava uma mistura de água, farinha do reino, goma, tauá^{xxvi} e frutas podres para incrementar as brincadeiras.

Aos poucos, as brincadeiras do entrudo foram ficando cada vez mais exageradas, ocasionando confusões e brigas, e a festa foi tomando ares de tumulto e perturbadora da paz, desagradando cada vez mais às camadas dominantes da sociedade. Com a independência do país, as vozes contrárias à festa se fortaleceram. Existia um grande sentimento de nacionalidade, e procurava-se diferenciar ao máximo o país de seus colonizadores, ao mesmo tempo mostrando ao mundo que o Brasil não era um país bárbaro e atrasado. A oposição feita pela Igreja ao divertimento “bárbaro” ganhou o apoio da burguesia que, no projeto de criar uma identidade nacional, buscou um modelo de Carnaval nos países “civilizados” que, à época, eram principalmente a França e a Inglaterra. Enquanto a proibição do entrudo, garantida pela repressão policial, afetava principalmente as camadas populares, começava a se espalhar entre as elites o modelo burguês europeu de Carnaval, com máscaras e fantasias em teatros e salões fechados (ARAÚJO, 1996).

À assimilação da festa européia se somou a dos valores e costumes europeus. Como modelo de sociedade, a burguesia local procurava copiar a Europa também em seu consumo. Com as festas à fantasia houve um grande aquecimento do comércio local, com a circulação de inúmeros produtos

^{xxvi} Tipo de barro.

importados, como máscaras, roupas, sapatos, perfumarias, e diversos outros não diretamente relacionados com a festa. Para a animação dos salões, eram trazidos grupos artísticos europeus. Até que, em fins do século XIX, começaram a surgir as sociedades carnavalescas entre os frequentadores dos bailes. Aos poucos, essas sociedades saíram dos salões e tomaram as ruas em desfiles a cavalo ou carroças, inspirados nas procissões religiosas (o famoso corso) (ALMEIDA, 2003). Essas sociedades carnavalescas são as precursoras dos blocos atuais.

É importante ressaltar que, apesar da repressão, em nenhum momento o Entrudo foi extinto. Por constituir o único modo de divertimento das camadas pobres da população, ele se manteve popular, só que relegado aos subúrbios e às áreas marginais das cidades, longe dos olhos das elites e dos estrangeiros.

Se, por um lado, as classes populares passaram a confeccionar suas próprias fantasias e máscaras (sem o luxo das originais) e a formar sociedades, fazendo desfiles a pé, a festa de máscaras entrou em declínio, pelo seu grande custo e pela perda da distinção de classe em seu uso. No Rio de Janeiro e em São Paulo, as festas passaram a receber subsídios do Estado, o que as manteve até hoje. Mas, nas cidades nordestinas, a crise provocada pela crescente concorrência internacional que sofria o açúcar (seu principal produto de exportação) contribuiu para que se procurassem formas menos dispendiosas de festa.

Na passagem para o século XX, momento em que as sociedades carnavalescas das elites e classe média saíam às ruas sem máscaras e em guerras de purpurina, confetes e lança-perfume, começavam a se destacar novos atores no Carnaval chamado popular. Grupos de amigos, parentes ou vizinhos, assim como associações de classe e irmandades religiosas se estruturavam em organizações civis para ornamentar as ruas, confeccionar alegorias e desfilar no Carnaval ou em bandas para tocar nas praças e festas.

Segundo Araújo (1996), essas organizações já apareciam razoavelmente estruturadas, legalmente constituídas e com um corpo de integrantes que se mantinha durante todo o ano, e não só na época do Carnaval. Havia desde presidentes diretores, secretários, conselhos fiscais, eleitos anualmente, até integrantes fixos e honorários, zeladores, tesoureiros e ensaístas, entre outros, mas predominavam as racionalidades subjetiva e afetiva (WEBER, 1983) nessas organizações. Pelas suas origens semelhantes, os laços que ligavam as pessoas eram de confiança e dependência mútua, e havia projetos de beneficência e de ajuda aos sócios em dificuldades. O Carnaval ganhava significado para o povo por remontar às relações cotidianas do trabalho e dos bairros.

A festa do Carnaval passou então a constituir um símbolo da nacionalidade brasileira. Não como planejavam originariamente as elites, como Carnaval europeizado e comportado. Mas o novo Carnaval era um

modo de manter sob controle as classes populares e o movimento operário, que tanto assustavam a burguesia. As exigências crescentes do poder público e dos governos locais com relação à inscrição das associações carnavalescas nos órgãos competentes objetivavam a supervisão dessas classes “ameaçadoras”. Uma parte da elite voltou então aos salões, enquanto outra parte continuou desfilando nas sociedades carnavalescas, cada vez mais estruturadas, e longe dos subúrbios e do olhar dos excluídos.

CARNAVAL: PRODUTO E NEGÓCIO

No Nordeste brasileiro, as maiores festas ocorriam em Recife e em Salvador. Por seu tamanho e poder econômico, essas cidades tornaram-se centros de atração de foliões, e suas festas cresceram espantosamente.

Em razão da capacidade de atração cada vez maior dessas cidades, outras cidades nordestinas, principalmente as do interior, ficavam esvaziadas no período carnavalesco. Por causa disso, em 1937, é criado o Carnaval temporão em Feira de Santana (BA), também chamado “Micareta”. O nome foi inspirado numa mistura entre as palavras *mi-carême* (festa francesa realizada no sábado de aleluia ou quinta-feira santa) e careta (nome dos foliões que usam máscara). Essas festas se espalharam por todo o Brasil, e são consideradas extensões do Carnaval tradicional (MUVUCA, 2003).

Em meio às festas carnavalescas, surgiu uma novidade que mudou definitivamente a estruturação do campo do Carnaval: o trio elétrico. Criado em 1950 por Adolfo Nascimento (Dodô) e Osmar Macedo (aos quais se juntou mais tarde Temístoles Aragão), possibilitou a real criação do Carnaval de massas e aumentou a atratividade da festa para as organizações do mercado. Enquanto as bandas eram próprias para pequenas aglomerações, os trios elétricos permitiam a união de milhares de pessoas em um mesmo local (OLIVEIRA, 2000).

Foram adicionadas cada vez mais inovações tecnológicas aos instrumentos elétricos originais, e grandes caixas de som, veículos cada vez maiores, projetos de engenharia e visuais começaram a se tornar comuns. As novidades exigiam grandes investimentos, e as organizações carnavalescas existentes começaram a se estruturar cada vez mais, assim como surgiram outras organizações de diversos tipos que viram na exploração comercial da festa um grande nicho de mercado. O número de organizações que desfilavam no Carnaval explodiu, assim como o número de integrantes dos desfiles. Houve então a necessidade de se cercar os blocos, para separar os participantes dos não participantes. Surge a figura do “cordeiro” (indivíduos que formam uma corda humana em torno dos blocos).

A nova estrutura dos blocos trouxe as elites de volta às ruas, pois elas podem agora voltar a se divertir devidamente protegidas da massa de pobres e miseráveis, a que dão o nome de “pipoca”, que se aglomera do lado de fora do bloco. Com uma grande estrutura de apoio (como camarotes,

banheiros, bares e assistência médica), os grandes blocos atuais desfilam com algo em torno de 3.000 (três mil) integrantes.

Além de representar uma forte concorrência para os ritmos locais, o novo modelo de Carnaval enfraqueceu as associações tradicionais e fortaleceu a lógica de mercado. As velhas associações de bairro desapareceram, ficaram marginais, ou se tornaram blocos pagos para poderem sobreviver.

Neste ponto, pode-se tomar emprestada uma frase de Weber, que se refere ao processo que se seguiu à racionalização do cenário organizacional do século XVI, mas que parece feita para esta situação:

Repetiu-se aqui o ocorrido em todos os lugares e sempre como consequência do processo de racionalização: aqueles que não seguiram o mesmo processo tiveram que sair do negócio. O estado idílico desmoronou sob a competição de uma amarga e competitiva batalha, criaram-se fortunas consideráveis (WEBER, 2002, p. 59).

O novo modelo de festa tem poucos dos valores que originaram o carnaval. Demarcadas, controladas e organizadas pelo Estado e por empresas privadas, essas festas funcionam também como um modo de imposição de uma visão de mundo, no sentido dado por Pierre Bourdieu e Theodor Adorno, no sentido em que transmite valores e percepções adequados ao *status quo*.

O carnaval deve ser entendido como um momento de consolidação da sociedade, no momento em que ela se expressa como, inclusive, fator que lhe possibilita reproduzir-se; não há qualquer inversão, pois o poder dentro dessa sociedade não sofre qualquer abalo significativo (ALMEIDA, L. 2003, p. 70).

Além de serem altamente estruturados e hierarquizados, os blocos atuais utilizaram-se de estratégias de diversificação de seu produto. Além da venda de camisas e abadás, os grandes blocos têm franquias em diversas cidades, estúdios de som e gravadoras, acordos com operadoras turísticas e grandes hotéis, patrocínio de bandas e artistas, e um grande número de funcionários fixos e temporários. O grande crescimento do Carnaval trouxe turistas e investimentos, principalmente para Salvador, onde está a maioria das sedes dos blocos que se espalham pelos carnavais e micaretas do país (DANTAS, 1994; OLIVEIRA, 2000).

Entram novos atores no campo. Os governos locais vêm nas micaretas a possibilidade de trazer investimentos e turistas para suas cidades, movimentando diversos setores da economia e trazendo emprego e renda. As TVs vêm a possibilidade de lucrar com anunciantes transmitindo a festa.

As empresas de bebidas e os hotéis vêem a possibilidade de incrementar suas vendas em períodos de baixa estação. Assim, numa ótima combinação de tempo e espaço e com um invejável apoio logístico, um encadeamento de micaretas se sucede de janeiro a dezembro em todo o Brasil, principalmente no Nordeste, com um final de semana reservado a cada uma delas.

DISCUSSÃO

A mudança nas relações de poder entre as organizações do Carnaval é que determinou a mudança em sua estruturação. Um “campo do Carnaval”, no sentido que lhe dá Bourdieu, minimamente estruturado e com regras próprias, surge a partir do início do século XX, com as primeiras organizações carnavalescas. O *habitus* originário do campo teria, como um de seus aspectos principais, uma racionalidade substantiva predominante, suporte para o caráter lúdico e agregador da festa.

O início da mudança do *habitus* do campo do Carnaval pode ser identificado a partir da inserção de organizações governadas pela lógica de mercado. Principalmente por meio da concorrência e do apoio do Estado e da mídia, essas organizações puderam alterar o valor dos capitais específicos do campo, o que implicou a valorização do capital econômico na definição da posição dos atores, em detrimento da posse de capital cultural (entendido como um capital de tradição, de conservação de ritos e símbolos, de história e fama construídas com o tempo, a partir da defesa e propagação dos valores originais da festa).

Ao se alterar o *habitus* do campo, todas as organizações dele participantes tiveram que se adequar às novas regras do jogo e, em maior ou menor grau, deixar de lado a racionalidade substantiva que guiava suas ações. Essa renúncia relativa, evidentemente, não se deu passivamente. A relação de forças no campo é que levou à transformação em seu *habitus*, e ao mesmo tempo em que se adaptam a esse *habitus*, os atores forçam os outros a fazê-lo.

Em toda a história, diversos atores objetivos tentaram, com os recursos de poder de que dispunham, definir a interpretação da festa que lhes convinha. Acontecimentos históricos e novas descobertas foram utilizados por esses atores como instrumentos de incremento de seu capital dentro do campo. A Igreja, o Estado, associações comerciais, blocos carnavalescos, empresas de diversos setores, entre outros atores, usaram seus capitais e se associaram a forças emergentes dentro do campo para fazer prevalecer seus interesses. A estruturação do campo atualmente pode então ser entendida como o resultado de lutas passadas que resultaram na atual relação de forças.

As motivações do carnaval foram desaparecendo, sendo substituídas por outras que atendiam melhor aos atores dominantes no campo em cada período histórico. Assim, no carnaval atual, em geral, foram descartadas as relações da festa com a adoração divina, com os pedidos pelas colheitas,

com a quebra da ordem (já que as festas são cada vez mais controladas e fiscalizadas) com a inversão da hierarquia (já que os grandes blocos viraram reduto das elites), com uma racionalidade subjetiva, expressa pelas relações primárias nas pequenas comunidades e com o chamado tempo do ócio, que foi substituído pelo tempo da diversão e do consumo. Dentro desta lógica se destacam as micaretas, que, apesar de surgidas no formato do carnaval tradicional, hoje se mostram o exemplo mais perfeito de um “carnaval organizacional” do mercado.

A lógica de mercado perpassa todas as ações dentro do campo. As classes populares foram excluídas da festa, são meras espectadoras, e o carnaval brasileiro virou um espetáculo de exibição internacional, que reforça estereótipos que vêm dos tempos coloniais. As organizações tradicionais do carnaval, por outro lado, se vêem obrigadas a se adaptar ao novo *habitus* do campo, sob pena de se extinguirem.

As conclusões apresentadas nos dois últimos parágrafos apresentam apenas parcialmente a complexidade do campo. Outros elementos podem ser levados em conta como temas para futuras pesquisas. Um deles, por exemplo, refere-se aos impactos econômicos da festa para as localidades onde é realizada, cujos benefícios podem eventualmente se estender às comunidades mais pobres. Outro elemento diz respeito ao paradoxal processo de ressurgimento e fortalecimento de movimentos contraculturais de resistência de certos atores, ocorrido nos últimos anos, que tenta preservar o carnaval dito tradicional. Esse seria o caso, por exemplo, de blocos como o Pinto da Madrugada que, em 1999, surgiu em Maceió, como cópia e “afilhado” do bloco Galo da Madrugada, do Recife. Talvez esse processo possa ser caracterizado como um “reencantamento”, tal como descrito por Feijó (2003), em que a própria homogeneização cultural e o predomínio da lógica de mercado no campo sejam os responsáveis por esta reação, como uma forma de protesto.

Mesmo nos blocos do chamado Carnaval de massa existem indícios da sobrevivência de outras lógicas, tais como a preservação dos valores locais e das relações primárias. Dantas (1994), por exemplo, ao estudar o bloco Olodum, da Bahia, constatou que apesar da burocratização, hierarquização e inserção do bloco no mercado do carnaval (com bandas, vendas de ingressos, camisas, discos etc.), convivem dentro do bloco diferentes racionalidades em diferentes setores da organização. Ao falar em tais exemplos, mais que falar do campo do carnaval ou das micaretas, talvez estejamos falando já de um outro campo social, se for considerado que o campo do Carnaval já mudou sua estruturação.

No entanto, é importante ressaltar que esse campo não é uma construção fixa e imutável. A todo o momento os atores tentam reordenar a relação de forças de acordo com seus interesses. O atual momento descrito não pode ser entendido como definitivo. A cada ano, novos atores surgem, e

são incorporados novos interesses na festa, que se mostra um campo privilegiado para os estudos organizacionais e culturais.

10

MARACATU PERNAMBUCANO: RESISTÊNCIA E ADAPTAÇÃO NA ERA DA CULTURA MUNDIALIZADA

Rodrigo Gameiro

Michelle Ferreira Menezes

Cristina Amélia Carvalho

O processo evolutivo da sociedade está impregnado de mudanças em que o “novo” se impõe ao “velho” tanto na redefinição das estruturas que conformam os modelos sociais, no cotidiano das pessoas, afetando seus comportamentos e valores, como na formatação das organizações que tentam compreender e posicionar-se frente às realidades em mutação.

No novo cenário, as tecnologias da informação e da comunicação tornam possível conhecer os hábitos do “outro”; um “outro” distante, exótico com costumes e culturas muito diferentes dos nossos. A mundialização da cultura, que faz desaparecer o anonimato de uma cultura local, seguida pela globalização da economia, que hegemoniza gosto e estética em prol da ampliação do mercado consumidor, penetram em todos os setores da sociedade.

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. Nas organizações culturais o lúdico se transforma em trabalho e o prazer da exibição artística em obrigação contratual.

Novos arranjos organizacionais emergem para estabelecer padrões de atuação compatíveis com o novo cenário competitivo permeado por valores mercantis que alcançam, inclusive, campos sociais como a cultura, antes alheios a estas exigências. No novo cenário, que corresponde a um modelo de desenvolvimento particular, as organizações vêm-se forçadas a criar novas estruturas e a modificar processos de gestão que permitam o aumento de sua capacidade competitiva.

Estas mudanças são decisivamente apoiadas e se tornam possíveis em razão do desenvolvimento das tecnologias de informação e das inovações em microeletrônica, informática e telecomunicações. A possibilidade de

conhecer e obter informações sobre qualquer questão, por mais particular que ela seja, constitui a essência da sociedade da informação que, ao promover a integração dos mais diversos setores da sociedade, trouxe consequências importantes para o campo das organizações culturais que vêm buscando formas de compreender e se inserir no cenário que lhes era, até então, estranho.

As organizações culturais são, em razão das transformações ocorridas no contexto, submetidas a processos de reestruturação nos quais são fundamentais os redesenhos estruturais que possam ser compatíveis com as práticas e tecnologias de gestão e novos aparatos tecnológicos surgidos por meio da sofisticação das demandas por produtos de novas feições (LEÃO JÚNIOR, 2001; PACHECO, 2001; GOULART; MENEZES e GONÇALVES, neste volume).

A cultura, afirma Mitchell (1987 *apud* WARNIER, 2000), é um “vasto celeiro de significações” consolidado ao longo do tempo por vivências individuais que, ao sofrer as influências do processo de mundialização e da massificação de sua simbologia, incorpora as diversidades e as contradições inerentes a estas transformações.

Esse parece ser o caso do Maracatu, tradicional manifestação cultural do Estado de Pernambuco, apesar do esforço de alguns grupos e indivíduos em preservar a impermeabilidade às pressões do ambiente e em resistir à mudança. As configurações das Nações de maracatu deixam transparecer contradições e indicadores de formatos híbridos em pleno estágio de adaptação a uma realidade ainda não completamente dominada.

Analisar as transformações organizacionais que se operam nas Nações de maracatu contribui para, ao estudar o caso específico de uma cultura local, compreender as repercussões que, num plano mais amplo, atingem todas as expressões de cultura cujas referências estejam ancoradas num contexto local e que, hoje, são pressionadas por um contexto de referência global.

Este capítulo pretende analisar comparativamente, em termos de seus modelos estruturais e processos de gestão, três grupos de maracatu a saber, as Nações Leão Coroado, Elefante e Pernambuco, sugerindo o papel que desempenhou o contexto na condução das mudanças percebidas. Pretende, outrossim, identificar quanto as mudanças verificadas se aproximam de uma lógica de preservação ou de reinvenção do maracatu enquanto expressão cultural.

Usando uma perspectiva comparativa entre os três casos em análise, far-se-á uma recuperação do contexto da formação histórica dos grupos de maracatu no Estado de Pernambuco. Na análise, em nível organizacional, a pesquisa assume um caráter seccional retratando a realidade das organizações num momento específico, que corresponde aos meses de julho e agosto de 2002 quando foram realizadas as observações no seu cotidiano,

entrevistados seus dirigentes e participantes e aplicados questionários para captar com precisão aspectos objetivos da estrutura organizacional.

MARACATU: ORIGEM E TRADIÇÃO

O maracatu teve origem na época do domínio europeu em terras brasileiras quando escravos vindos de África, trazendo seus usos e costumes, deuses, crenças e danças, concentraram neste ritual a forma de cultivar suas tradições, preservar sua identidade, relembrar as origens e um passado livre.

No ritual original do maracatu, desde o século XVII, na festa de coroação do Rei do Congo, os grupos concorriam entre si em suas apresentações “dançando a seu modo, com a utilização de instrumentos próprios e entoando cantos africanos ou africanizados” (MORAES FILHO, *apud* GUERRA-PEIXE, 1980, p.19). A festa da coroação foi institucionalizada com o passar do tempo, sob a anuência dos senhores de engenho e donos de escravos, que a viam como uma concessão inofensiva e proveitosa para a motivação desses homens e mulheres. A corte, eleita, “reinava” por dois anos e contribuía para evitar revoltas e fugas. Após o ritual de coroação, desfilavam em cortejo pelas ruas do Recife ao som do batuque. Paradoxalmente, com a abolição da escravatura, a instituição do Rei do Congo foi desaparecendo mas deixou a semente da “nação”, como é conhecido o maracatu de baque virado, cuja origem está nas nações africanas Nagô, Gege e Angola. As nações de maracatu passaram a desfilar pela cidade nos dias de carnaval.

O maracatu de baque virado ou nação, que adquiriu características próprias apenas encontradas em Pernambuco, é formado por um cortejo (rei, rainha, príncipes, damas, embaixadores, pajens entre outros), uma orquestra de percussão com instrumentos singulares (por exemplo, alfaia talhadas na madeira de macaíba e afinadas com cordas), a umbela, o estandarte e a calunga, esta uma boneca que representa a ligação com o candomblé. A expressão desta religiosidade esconde o orgulho pela herança da cultura africana, e a legitimação de lideranças e hierarquias na comunidade que elevam a auto-estima dos participantes do maracatu nação (MATOS, 2003).

A história do Maracatu confunde-se, portanto, com a história dos negros no Brasil, social e economicamente marginalizados. Grupos como o Maracatu Elefante e o Maracatu Leão Coroado saíam às ruas com um livro de ouro arrecadando contribuições de vizinhos, parentes, amigos e comerciantes locais para viabilizarem seus desfiles.

Porém o interesse pelas agremiações que se apresentavam no carnaval também crescia entre a comunidade ampliada e entre ela os empresários recifenses da época que fundaram, em 1935, a Federação Carnavalesca Pernambucana, órgão que ainda hoje agrega as agremiações

carnavalescas do Estado e regulamenta as atividades dos grupos de maracatu.

Em meados de 1937 intensificam-se as represálias políticas e várias Nações são extintas ou se tornam clandestinas. Sua forte ligação com o candomblé era o motivo para a repressão imposta. Esse foi o caso da Nação Maracatu Leão Coroado. Entretanto, este não foi o fim das Nações e, como reza o ditado, quando não se pode vencer o adversário há que juntar-se a ele, e o sincretismo religioso surge também no maracatu. A orientação das atividades dessas organizações assenta-se, portanto, nos valores religiosos e na família por meio da linha de sucessão da liderança no âmbito familiar.

Não é permitido dar como certo que as culturas locais irão se desvirtuar pela adoção e influência de valores estranhos às suas origens, pois, como afirma Otávio Velho (apud DAMATTA, 2001), outras sociedades coloniais submetidas às pressões de seus colonizadores conseguiram preservar tradições, rituais, ideologias e costumes. Ainda que influenciados pelo contexto global, os movimentos locais não são necessariamente modificados por este, em razão de questões de identidade, religiosidade e sociabilidade (DAMATTA, 2001).

MARACATU: ATUALIDADE E MODERNIZAÇÃO

Existem hoje, cadastrados no Inventário 2002 da Oferta Turística de Pernambuco, cerca de 79 grupos de maracatu, dos quais 21 são grupos de maracatu rural, 22 de maracatu nação ou de baque virado. O maracatu rural ou de baque solto e o maracatu nação ou de baque virado são as duas versões tradicionais deste tipo de expressão cultural. Os demais não identificam o tipo de maracatu que representam.

O maracatu rural tem origem no campo, nas plantações de cana-de-açúcar. O ritmo é mais rápido, a sonoridade de alguns de seus instrumentos é mais estridente. Apesar de ter em sua composição a corte e a calunga, diferencia-se do maracatu nação por alguns dos personagens que introduz na dança, adotados de outros folguedos, tal como o caboclo de lança. Seus rituais religiosos e a calunga o aproximam da cultura ameríndia e do candomblé, evidenciando sua origem na fusão entre a cultura negra e índia da qual, na mestiçagem racial, resultaria o caboclo. A antropóloga Katarina Real acredita que o maracatu rural não nasceu da instituição mestra do Rei do Congo, mas de uma fusão de vários folguedos existentes no interior de Pernambuco, inclusive das nações (MATOS, 2003).

Atualmente, uma nova modalidade de maracatu tem sido mencionada frequentemente. É o maracatu representação, cujos membros não têm, necessariamente, ligação com o candomblé e a tradição africana e mesmo com os rituais de dança e ritmo do maracatu original. Seus integrantes são artistas da música e da dança, que apreciam o maracatu, e jovens estudantes, que desejam participar do maracatu por ser uma

manifestação cultural genuinamente pernambucana. Este novo tipo de maracatu tem uma clara identificação com o modo de exibição em palcos, espaços próprio de eventos e festas. O maracatu representação é, portanto, uma adaptação da tradição ao espetáculo, onde hoje tem presença desejada para valorizar, aos olhos dos visitantes, a cultura pernambucana.

A Federação Carnavalesca teve, desde o início de sua atuação na coordenação do apoio aos grupos de maracatu, grande influência no deslocamento das apresentações dos grupos, que antes ocorriam nas suas comunidades de origem e foram progressivamente transferidos para o centro do Recife e para o bairro histórico e turístico do Recife Antigo. A Federação também influenciou na valorização do concurso – no qual apenas poderiam participar os grupos filiados e que seria o primeiro instrumento de controle efetivo sobre os grupos existentes – que facultaria aos grupos receber os subsídios distribuídos.

O maracatu começa a perder o seu espaço tradicional nos subúrbios e comunidades pobres e ganha, em contrapartida, os concursos e as competições em que os grupos lutam pelos prêmios oferecidos pelas Administrações Públicas. A concorrência instituída tem sido o principal instrumento da inovação (nos figurinos, no sequenciamento dos ritmos, na estética da apresentação etc.) com vistas à adaptação aos critérios do concurso e, assim, a maiores possibilidades de vitória.

A influência exercida pelo Poder Público sobre os grupos de maracatu pôde ser percebida com mais ênfase nesta pesquisa em razão dos dados terem sido coletados em outubro de 2002, durante o período prévio às eleições gerais no país. As relações percebidas entre grupos e candidatos a cargos eletivos mostraram-se utilitaristas nos dois sentidos. Ao convidar um Maracatu para se apresentar em eventos, as Administrações Públicas têm favorecido os mais organizados, aqueles que provocam maior impacto visual ao espetáculo. A dependência é muito forte em relação a prefeituras que ditam as diretrizes da forma de executar a dança do maracatu nos espetáculos que organizam e patrocinam. É o caso do desfile de carnaval onde ocorrem competições nas quais os tipos de instrumentos, as vestimentas e o ritmo do desfile são ditados pela organização do evento.

Os grupos de maracatu têm sentido forte pressão sobre a estética de suas apresentações e sobre a organização de suas ações, às vezes até forçando a padronização, a fim de se tornarem bem vistos, aceitos, admirados e aplaudidos. Assim, conquistam público e atraem a atenção do Poder Público que os financia. A organização e o padrão estético palatável na apresentação parecem ter se tornado condições para a contratação e, conseqüentemente, sobrevivência das nações de Maracatu.

Essas pressões, de uma maneira geral, ocorrem sobre a cultura e suas diversas formas de expressão e as influências são mais profundas na razão direta da dependência de recursos. Quando o poder sobre a cultura está em

disputa entre o Estado e o mercado, seja por meio de leis de isenção fiscal ou de sua subordinação ao gosto de consumidores, Carvalho (2003) considera que a cultura, na sua melhor expressão, desaparece e sobra um resíduo que é transformado em propaganda política e mercadoria.

Alguns Maracatus fazem turnês para outros estados e para o exterior, aprendem a estipular seu valor no mercado da cultura. Entre estes, destaca-se o Leão Coroado que faz essas apresentações com o agenciamento da produtora cultural África Produções que estabelece os contatos no exterior e “produz” o grupo para o ajuste a um padrão de qualidade desejável que, sem este apoio profissional, este não seria capaz de gerar. Diferentemente do Maracatu Nação Pernambuco, que já se formou com o intuito de ser uma agremiação cultural e cuja lógica de atuação está voltada à cultura enquanto empreendimento para geração de renda, o Leão Coroado aprende paulatinamente a “arte” de transformar suas apresentações em produto vendável.

Para alguns dirigentes dos grupos de maracatu pernambucano, o foco econômico pode descaracterizar o maracatu, acirrar a competição entre os grupos e levá-los a desenvolver uma cultura pasteurizada. Para outros, facilita sua aceitação por um público amplo e leigo, como aquele proporcionado pelas apresentações dirigidas ao turismo, que lhes garante sobrevivência e renda.

A descrição particular de cada um dos grupos, apresentada a seguir, pretende mostrar o estágio de transformação em que se encontram as três Nações selecionadas para este estudo.

O MARACATU ELEFANTE

O Maracatu Elefante foi fundado em 1800. Tem, portanto, mais de duzentos anos de existência. Seu fundador foi, segundo relatos, um negro escravo que se insurgiu contra a direção de seu anterior grupo de maracatu e criou uma nova Nação à qual deu o nome de Nação Maracatu Elefante.

O grupo, muito apoiado na liderança exercida por sua rainha, uma das mais conhecidas e respeitadas rainhas de maracatu em Pernambuco, sofreu com a sua morte um longo período de declínio que quase o extinguiu. Somente em 1988 o Elefante retoma suas atividades, reagrupa seus membros, volta a participar do carnaval e direciona seus esforços para a reestruturação do grupo.

Passada mais de uma década da segunda fase de sua existência, a Nação Maracatu Elefante ainda mantém os mesmos objetivos que orientaram seu ressurgimento: conservar os elementos tradicionais do maracatu. Não obstante, começam, lentamente, a incorporar algumas modificações para se adequar ao contexto atual. Sua resistência às mudanças manifesta-se na preservação do toque original dos batuques, no uso das mesmas loas que sempre empregaram, na manutenção do modo genuíno de confecção dos

instrumentos e figurinos e, principalmente, no rigoroso respeito aos ritos religiosos do candomblé que originaram o Maracatu.

As mudanças substanciais que seus dirigentes e integrantes observam em outros grupos de maracatu são percebidas de forma negativa e interpretadas como uma perda dos valores originais que seus ancestrais defenderam, representantes que foram das raízes culturais de povos africanos subjugados por um regime escravocrata desumano. O Maracatu Elefante, com 203 anos de existência, esforça-se para resistir às modificações ocorridas na atualidade, na tentativa de preservar a tradição do maracatu. Seus integrantes reconhecem as dificuldades financeiras do grupo e a possibilidade de essas dificuldades conduzirem ao fim do grupo mas insistem na manutenção de sua forma de atuação no contexto cultural.

A Nação Maracatu Elefante é um dos mais antigos grupos em atividade, o que lhe auferia respeitabilidade na sociedade e legitima seus objetivos de preservação. Não obstante, pela dependência financeira que mantém da Administração Pública, nomeadamente da Prefeitura de Recife de onde provém a maioria de seus recursos, o grupo é levado a adaptar algumas de suas práticas e rituais aos regulamentos dos eventos e desfiles nos quais participa. O grupo aderiu, por exemplo, à realização de turnês nacionais e, até, viagens à Europa para apresentar a cultura pernambucana de origem. Mas estas iniciativas inovadoras não garantem seu sustento mantendo-o subordinado aos ditames de seu maior financiador e normatizador.

O MARACATU LEÃO COROADO

A Nação de Maracatu Leão Coroado nasceu em 1863 pela iniciativa dos bisavós dos seus atuais dirigentes, antigos escravos nas fazendas de Pernambuco. Suas raízes estão, por isso, fortemente ancoradas no passado de resistência, na tradição da dança, da música, do ritmo e no significado desses símbolos como elementos de uma cultura que lutou para se manter viva.

A sede do grupo, na casa do seu atual presidente, é um símbolo da integração visível do Leão Coroado com a sua comunidade. As relações entre os integrantes se estabelecem num nível informal e a fronteira entre os domínios organizacional e familiar são, por vezes, de difícil identificação.

Entretanto, há algum tempo o grupo tenta construir alternativas que viabilizem suas atividades e seu crescimento no seio de sua comunidade. Para alcançar este objetivo, o grupo percebeu a necessidade de não depender exclusivamente do apoio da Prefeitura Municipal de Recife que, há décadas, é responsável pelas subvenções aos grupos culturais da cidade. Em contrapartida, a Prefeitura exige-lhes a obediência a regulamentos feitos para o bom desenrolar dos eventos, festas e desfiles e que, inevitavelmente, não estão adaptados nem respeitam os requisitos dos rituais tradicionais do maracatu.

Assim é, que a Nação Leão Coroado empreendeu a diversificação de suas fontes de recursos aceitando convites para turnês no interior de Pernambuco de início e, posteriormente, em São Paulo, no Rio de Janeiro e Salvador, e no exterior, nomeadamente França, Alemanha, Holanda e Espanha. Recentemente gravou um CD que, além de deixar registrada a música do grupo, é um produto com a *griffe* Leão Coroado, representando outra forma obtenção de recursos.

Mas o grupo também empreendeu mudanças na sua forma de gestão e estrutura formando, por exemplo, uma equipe técnica encarregada da divulgação de suas atividades, inclusive por meio da manutenção de um *site*. Esta equipe é responsável também pelos contratos com diversas entidades para apresentações do grupo. Hoje, o grupo trabalha em parceria com produtora cultural África Produções, especialista na divulgação da cultura do Estado.

O grupo permitiu e incentivou também a entrada de jovens universitários, homens e mulheres brancos, de classe média, isto é, com origens religiosa, social, educacional e de classe distantes das tradições do maracatu.

O MARACATU NAÇÃO PERNAMBUCO

O Maracatu Nação Pernambuco, autodenominado grêmio cultural, foi fundado em 1989 e apresenta características particulares que o diferenciam dos demais grupos de maracatu. Seu objetivo fundante é a divulgação do maracatu para os mais amplos públicos e espaços e a possibilidade de, por meio desta tradição, gerar renda e atividades passíveis de oferecerem sustento para seus participantes. O maracatu é percebido, neste grupo, como uma oportunidade de negócio.

O Nação Pernambuco é considerado, hoje, um dos principais divulgadores do maracatu para o público leigo que se familiarizou com o maracatu como uma manifestação artística de seu Estado e como uma expressão de orgulho pela sua cultura por meio das apresentações deste grupo em palcos e praças da cidade do Recife. Como informa seu *site* na Internet, o grupo gravou vários discos de músicas de maracatu, e é um dos que, com maior frequência e organização, divulgam e resgatam a história da cultura pernambucana dentro e fora do Brasil (MARACATU NAÇÃO PERNAMBUCO, 2003).

O candomblé não fundamenta seus rituais mas tão-somente dá suporte à representação teatralizada de seus símbolos e rituais no corpo da atuação artística do grupo. O grupo simboliza a proposta de desenvolver uma concepção de prática cultural voltada à produção artística como espaço de sobrevivência financeira e profissional para os artistas. O Maracatu Nação Pernambuco viabilizou esta estratégia estruturando duas formas de apresentação: a apresentação de palco e a apresentação de rua. Na primeira,

o grupo, com aproximadamente trinta integrantes, profissionais remunerados, atua como uma companhia de dança. Na segunda, o grupo desfila com cerca de duzentos integrantes voluntários, num formato mais próximo à tradição.

O grupo tem uma estrutura hierárquica verticalizada, composta pela presidência, a vice-presidência, a direção administrativo-financeira e a secretaria. Tem também numa proposta de gestão funcional, comissões de atividade que repartem a coordenação das diferentes áreas de ação da organização.

À semelhança do Nação Leão Coroado tem como prioridade a diversificação de suas atividades e de suas parcerias de modo a viabilizar alternativas para captação de recursos. Já fez várias apresentações fora do Brasil, na Europa, nos Estados Unidos e na China. Também são frequentes suas apresentações em Pernambuco.

Seu próximo projeto é a criação de consulados culturais, unidades cuja função será divulgar o trabalho do Nação Pernambuco e articular novos espaços de atuação para o grupo:

(...) porque a gente vê a cultura de origem popular, a cultura popular também como um produto de mercado viável, você come, veste e para isso você precisa de dinheiro né? E a gente não poderia estar de cuia na mão, tá entendendo? (Presidente do Nação Pernambuco, 24/08/2002, em entrevista).

No entanto, por sua origem diferente dos demais grupos, afastada das tradições religiosas, o Nação Pernambuco é visto com desconfiança pela maioria das Nações. Estas o consideram um maracatu “estilizado” ao qual dão o nome, com um certo tom pejorativo, de banda de maracatu.

PROCESSOS DE RESISTÊNCIA E ADAPTAÇÃO NOS GRUPOS DE MARACATU

A mundialização da cultura prolifera por meio do processo de difusão no qual uma entidade cultural sai do seu local de origem, é adotada em outra comunidade e, através da aculturação, é reinterpretada pela sociedade que a recebe que altera seu significado original. A aculturação, segundo Serge Latouche (1994), pode indicar o lado positivo do contato intercultural quando elementos de duas culturas são intercambiados e incorporados em equilíbrio, conservando sua identidade. Já o mesmo não se pode afirmar sobre o fluxo massivo e de mão única – que pode significar etnocídio e violência cultural – que a indústria cultural exerce sobre as culturas locais.

A mundialização da cultura insere, segundo Warnier (2000), a noção de global, onde os produtos culturais são quantificados e difundidos à escala

mundial e, também, a noção de local, que se refere ao modo como esses produtos são selecionados, recebidos e o impacto que produzem. A produção cultural, quando difundida em dimensões planetárias, usa a mídia e essa difusão evidencia a massificação ao contrário do que ocorre com a cultura popular, que tem referência na heterogeneidade e na diversidade de uma cultura em sua localidade.

Vive-se uma época de polarização entre as dimensões global e local em que as sociedades fechadas e os grupos tradicionais têm contato com as mensagens multiculturais, mas não conseguem absorver, necessariamente, o seu conteúdo. Deste modo, a universalização imposta leva à necessidade de autodefinição e autoconhecimento (DAMATTA, 2001).

Este cenário traz, dentre outras, uma consequência que, como afirma Milton Santos (2002, p. 143), “é a nova significação da cultura popular, tornada capaz de rivalizar com a cultura de massas”. Essa rivalidade, ou “revanche”, como diz o autor, é propiciada pela apropriação pela cultura popular, de instrumentos que, em sua essência, são próprios da cultura de massa, para difundir, dentro de seus âmbitos, seus valores e sua presença. Depreendem-se dois movimentos neste embate entre cultura de massas e cultura popular: de um lado o caminho da homogeneização e, de outro, as reações de resistência à massificação.

Segundo Carvalho (2001), a complexidade cultural fomenta a incomensurabilidade. Contudo o processo de mundialização (de produtos simbólicos) favorece a mensurabilidade que explica por que os grupos de cultura popular, como as Nações de maracatu, passaram a vender suas apresentações transformando-as em produtos e serviços. As formas híbridas de cultura transnacional não crescem de maneira autônoma porque os bens que produzem não são apenas mercadorias (roupas, filmes, discos), mas também expressões simbólicas dessa cultura (mudanças nos valores, nos estilos) transformadas em produtos para a mídia.

Sob a ótica do potencial econômico, um movimento cultural torna-se importante na medida em que se apresenta como produto capaz de se inserir no mercado e sua sobrevivência está em causa na medida em que afeta o funcionamento desse mercado. É sob essa lógica que atua a indústria cultural que, a partir do momento em que emerge, transforma as práticas artísticas em espetáculos, em produtos vendáveis dirigidos a uma clientela com poder aquisitivo. Na indústria cultural, as culturas singulares se sobressaem pelos seus aspectos mais exóticos e espetaculares (WARNIER, 2000). Isto ocorre com o Nação Pernambuco, que transforma a arte do maracatu em produtos, ou seja, adapta suas apresentações às demandas de seus diferentes públicos no esforço de se destacar e divulgar seu produto.

O mundo da cultura é incalculavelmente maior e mais diversificado, não podendo a indústria cultural traduzi-lo em sua totalidade. Desta forma, as relações entre o processo de globalização e as dinâmicas culturais se

configuram pela convergência dos progressos da globalização com os das indústrias culturais, que “(...) no sentido preciso do conceito, quer dizer, aquelas que incorporam diretamente elementos culturais e simbólicos na sua cadeia de valor...”. O seu crescimento implica a redução das diversidades, pressiona no sentido da homogeneização, aumenta a natureza massificada da produção cultural e reduz os espaços para inovações estéticas (FORTUNA e SILVA, 2002, p.436-439).

Mudanças em aspectos culturais ou que permeiam a identidade de grupos ocorrem geralmente de forma gradativa. Os agentes que insuflam as mudanças não atuam de forma brusca e repentina, o que traria maior resistência, mas, sutilmente, procurando uma progressiva assimilação, imperceptível a “olho nu”. Com o passar do tempo os resultados desta influência tornam-se visíveis, as modificações e seus efeitos parecem ser, via de regra, irreversíveis.

Ao analisar as configurações das organizações em estudo, observa-se que, de modo geral, as Nações de maracatu têm uma estrutura pouco complexa. Familiares, amigos e vizinhos da própria comunidade estão envolvidos nas atividades como voluntários. Eles desempenham atividades costurando, ensinando o batuque, desenhando as roupas, confeccionando os instrumentos, atividades ligadas à preparação do desfile. Ajudam para que o grupo conquiste o reconhecimento do público, através não só da dança, mas do luxo e da riqueza de suas vestes.

A Nação Maracatu Elefante representa, no mundo dos grupos de maracatu, a preservação da tradição como objetivo da ação por meio do respeito à ligação intensa com o candomblé, com os figurinos rústicos, os instrumentos pesados, a batida por vezes monótona, a sequência do baque etc.

O Maracatu Elefante recebe apoio do Poder Público. Sua tradição desperta interesse político-social em mantê-lo ativo, pois ele representa um símbolo da cultura pernambucana e uma referência histórica para o Estado e seus cidadãos. Mas o Maracatu Elefante sente as transformações que o afetam. Seus líderes registram queda no número de integrantes e abalo no prestígio de sua agremiação, que se manifestam, segundo eles, na diminuição da frequência dos convites para apresentações locais.

O carnaval é, agora, o período de maior movimentação e atuação do grupo. Restrito a apresentações nesta época do ano, o Maracatu Elefante concorre, junto com outras Nações, ao prêmio oferecido à melhor agremiação no desfile de carnaval. Suas chances de sucesso, no entanto, tendem a diminuir à medida que o tempo passa, pois as inovações estéticas adotadas pelos outros grupos são apreciadas pelo público, incluindo aqueles que formam as comissões de julgamento dos desfiles. O Maracatu Elefante não se enquadra no novo, que exige luxo, estética agradável e de fácil absorção para quem apenas assiste para passar um momento agradável e não

conhece o significado dos rituais nem sente sua ligação com a religião dos antigos escravos.

A Nação Maracatu Leão Coroado representa, neste trabalho, os grupos que se debatem entre os dois grandes eixos de ação: a preservação da tradição e a modernização da ação organizacional, com vistas a aumentar as possibilidades de sobrevivência do grupo no contexto diferente com o qual se depara. Instituiu procedimentos gerenciais mais dinâmicos, uma estruturação hierárquica que permite a atenção a diversas áreas de atuação inovando na “forma de fazer”, mas tenta manter intocável o conteúdo fundamental da execução do maracatu.

O Maracatu Leão Coroado resiste, mas encontra, ao mesmo tempo, novas formas de sustentação. Encontrou, na atuação no exterior, uma alternativa de sobrevivência. Investe assim na conquista da independência financeira que lhe garanta poder de escolha na sua forma de atuar.

O Maracatu Nação Pernambuco, por sua vez, profissionalizado desde seu início, assume-se como um veículo de sobrevivência dos artistas. Construiu uma estrutura organizacional mais complexa, hierarquicamente bem definida e verticalizada. Busca estilizar o seu dançar e cantar por meio de professores de dança e bailarinos, mostrando maior preocupação com a estética das apresentações.

Para este grupo, as mudanças na estética não são afrontas; pelo contrário, são bem-vindas. A modernização não é um fator de pressão, mas um elemento de evolução natural do contexto. Este grupo utiliza elementos da tradição do maracatu Nação como legitimadores, que permitem o reconhecimento junto a seu público, preponderantemente leigo, no que se refere aos fundamentos originais do maracatu.

O Nação Pernambuco realiza apresentações com seus reis, rainhas, damas de paço e, ainda, as calungas e os estandartes. Porém, esta simbologia não tem ligação real com a religião que lhes deu origem e que representam. Sob esta perspectiva, o Maracatu Nação Pernambuco não é reconhecido como uma Nação de maracatu legítima pelos outros grupos e por pesquisadores da cultura local. O próprio grupo se intitula como um grêmio cultural, com propósitos de expansão da cultura como meio de sobrevivência. Seus componentes são considerados profissionais que atuam no mercado artístico e nele encontram o atendimento a algumas necessidades pessoais/profissionais. Entretanto, ele foi um dos grandes divulgadores e massificadores do maracatu para o amplo público.

Percebe-se, assim, o quanto às pressões por mudanças que massificam e podem levar à homogeneização dos grupos de maracatu possuem diferentes repercussões na sua forma de ação, refletindo-se em suas configurações.

A troca de informações e o maior conhecimento sobre novas formas de atuar, com o fim de fortalecer a viabilidade financeira para a manutenção

dos grupos, constituem elementos de peso no processo de modernização destes grupos.

De maneira geral os grupos têm consciência das nuances no processo de adesão às novas formas de pensar e agir que vão desde uma forte resistência a tudo o que é novo por parte de alguns até à ampla aceitação de inovações com vistas à adequação do espetáculo para satisfação do público leigo local e daquele composto pelos turistas, como estratégia de sobrevivência da organização cultural. Em um estágio intermediário estão aqueles cuja ação híbrida mistura resistência e consciência da dependência financeira de um público que o legitima e proporciona recursos para sua manutenção.

Nos anos de 1980 uma tentativa do Ministério da Cultura do Governo Sarney em introduzir uma legislação de incentivo fiscal à cultura fracassou pouco tempo depois. Em 1991 o embaixador Sérgio Paulo Rouanet, então secretário de cultura da presidência da República, foi o mentor de uma nova lei que levou seu nome. As leis de incentivo fiscal à cultura, à custa da renúncia fiscal do Estado, têm sido a grande inovação no universo das políticas públicas para a cultura no Brasil. Após período de incessante diminuição da capacidade de financiamento do Estado, estes mecanismos apareceram como válvulas de escape *in extremis*. Entretanto, trazem consigo muitos problemas a partir da influência que geram nas práticas culturais singulares e locais. Este é um tema que tem uma forte interface com que aqui foi apresentado e que aponta o rumo de futuras investigações nesta Agenda de Pesquisa.

11

PAIXÃO DE CRISTO EM FAZENDA NOVA: DE REFERÊNCIAS LOCAIS A REFERÊNCIAS GLOBAIS

Rodrigo Jófili
Thiago Ferreira Dias
Cristina Amélia Carvalho

As festas, como meio de expressão e comunhão dos povos, existem desde as primeiras aglomerações humanas. Esses eventos facilitaram a socialização das pessoas e eram quase sempre permissivos quanto ao comportamento dos participantes fora dos padrões cotidianos. As primeiras festas tinham ligação com o divino, com a religiosidade dos povos, traduzindo pedidos de boas colheitas, agradecimentos pela fartura, celebrações sociais ou homenagem aos deuses.

Com o desenvolvimento da sociedade, as festas foram se diferenciando e seus valores sofreram transformações, mas o aspecto lúdico desses momentos permaneceu como característica fundamental. Embora já não represente o único fundamento para a realização de festas, atualmente a religiosidade ainda constitui importante motivo de comemoração em todo o mundo.

Para a maioria dos cristãos, uma das mais importantes datas do calendário é a que celebra a morte e ressurreição de Jesus Cristo. A Semana Santa é comemorada 40 dias após o Carnaval, e procura reiterar a importância moral de Cristo para a Humanidade. Nesse período, as celebrações católicas se intensificam e os últimos dias da vida de Cristo na Terra são representados através de atos religiosos que envolvem, entre outras coisas, a encenação teatral de passagens bíblicas alusivas ao final da vida de Jesus.

No Brasil o cristianismo foi trazido pelos colonizadores que fizeram uso de sua superioridade tecnológica e bélica para impor a cultura dominante mas, também, da adaptação da simbologia religiosa para a compreensão popular: a Igreja buscava edificar a fé num povo iletrado, que não compreendia o sermão proferido em latim por meio da arte da representação. Os azulejos portugueses com a representação de passagens bíblicas eram

uma das formas utilizadas para catequização do povo leigo e também as encenações teatrais em comemoração a datas importantes do cristianismo:

(...) As missas passaram a ser realizadas também fora das igrejas, nos pátios e pórticos, e a adotar idiomas locais. As passagens dos Evangelhos foram adicionados episódios cômicos, que já não podiam ser representados pelos sacerdotes. A liturgia foi gradualmente apropriada pela cultura popular (BANDEIRA, 2002).

O teatro é uma manifestação muito antiga que envolve multidões. Tem o objetivo de interpretar obras literárias, reproduzir passagens históricas e religiosas, ou imitar outras ações humanas. É importante considerar que o ato de imitar está presente nos mais primitivos rituais religiosos (ANDRADE, 2000). A palavra teatro vem do grego, e significa “lugar aonde se vai para ver”. Significa que o teatro é tanto o local aonde se vai para presenciar a encenação, quanto aquilo que é encenado (PACHECO, 2002). O teatro contribui para a popularização do entendimento de temas culturais e religiosos. Na Semana Santa, a saga que narra a morte e ressurreição de Jesus é encenada em muitos locais e, quase sempre, com o apoio da Igreja para difundir valores religiosos. A representação teatral da Paixão de Cristo em Fazenda Nova teve início em 1951, nas ruas do distrito, de forma amadora, e foi se desenvolvendo até se tornar o megaespetáculo de luz e som, como tem sido denominado pela mídia ultimamente.

Argumenta-se neste trabalho que, para corresponder às expectativas de um público heterogêneo e manter-se operante, a Sociedade Teatral de Fazenda Nova (STFN) foi buscar novos elementos de legitimação mais adequados a um contexto mais amplo, tais como tecnologias de apoio à representação, atores mediáticos, ricos cenários, tecnologias gerenciais e logística.

Com o apoio da Teoria Institucional, buscou-se verificar a transformação do âmbito de atuação da STFN partindo do pressuposto de que houve um desenvolvimento do seu referencial técnico e institucional. Analisou-se, a partir desta premissa, a mudança no contexto de referência da organização e a inserção, ao longo da história da representação da Paixão de Cristo em Nova Jerusalém, de importantes atores externos. Entre os novos atores organizacionais estão empresas privadas, organizações estatais e não governamentais (ONG) e entidades representativas de classes tais como a Companhia Souza Cruz e a Rede Globo Nordeste, que assumiram lugar de destaque no campo organizacional da STFN com estrutura e recursos muito superiores às das organizações de Brejo da Madre de Deus.

Este estudo debruça-se sobre uma organização em particular, a Sociedade Teatral de Fazenda Nova (STFN), que hoje é referência e peça

significativa para o turismo em Pernambuco, ao atrair milhares de pessoas em cada um dos dias da Semana Santa. A STFNB é uma associação civil sem fins lucrativos que representa e produz o espetáculo da Paixão de Cristo no Teatro de Nova Jerusalém, durante a Semana Santa, há mais de 50 anos.

Friedberg (1993) afirma que as organizações influenciam e são influenciadas pelo seu ambiente. Apoiado nesta afirmativa, pretende-se, em pesquisa que se encontra atualmente em curso, comprovar se as mudanças ocorridas no ambiente da STFNB influíram, de forma significativa, em aspectos internos, tais como processos, crenças, valores e objetivos. Neste trabalho, que se inclui na referida pesquisa, analisa-se se a ampliação do contexto de referência da STFNB e a chegada de novos atores organizacionais influenciaram o contexto de referência inicial da STFNB. Para alcançar este objetivo descreve-se aqui a evolução do contexto de referência da STFNB, prestando especial atenção ao caráter dos atores organizacionais que interagem na representação da Paixão de Cristo de Nova Jerusalém ao longo de sua história. Procurar-se-á levantar hipóteses sobre a correlação entre a ampliação do contexto de referência da organização e a inserção de novos atores organizacionais.

A RELAÇÃO ENTRE ORGANIZAÇÕES E SEUS AMBIENTES

As Ciências Administrativas constituem uma área relativamente recente do conhecimento científico, e estudos sistemáticos, tendo como foco as organizações, só se iniciaram a partir do advento da Revolução Industrial, que sofisticou as estruturas organizacionais conhecidas tornando-as mais complexas. Esse contexto ensejou o aparecimento das primeiras escolas de Administração (HARDY e CLEGG, 2001).

A Administração Científica refletia sobre as possibilidades de aumento da eficiência por meio da otimização da relação tempo/movimento, que acenava com a conveniente possibilidade de diminuir os custos diretos dos produtos industrializados. Sob uma ótica restrita, limitava o objetivo dos estudos aos acontecimentos do ambiente interno da organização. Ao ser considerada independente do seu entorno, a organização era vista como um sistema fechado no qual o ambiente não parecia ter relevância. A perspectiva estrutural considerava que a adequada combinação de práticas e procedimentos, obtida a partir de observações e de cálculos, racionais e imparciais, levaria, por si só, a um melhor desempenho e, por conseguinte, ao desenvolvimento da empresa.

Com o avanço dos estudos organizacionais valoriza-se o ambiente externo para o desempenho das organizações. Para Friedberg (1993), o mundo exterior às organizações está presente no seu interior através “dos indivíduos que pertenciam a uma sociedade, a classes sociais, a categorias socioprofissionais, a grupos profissionais, a credos diferentes”, os quais “transportavam consigo o objetivo de sociedade cuja influência traduziam

nos seus comportamentos” (p. 79). Os estudos organizacionais começaram a mudar o enfoque de análise sobre indivíduos e grupos integrantes das organizações, para a própria organização, como “única unidade de análise”.

Essa foi uma perspectiva inovadora que possibilitou um salto qualitativo na compreensão das organizações, admitindo uma nova conceituação. De um mero instrumento para suprir necessidades da sociedade (graças à sua estrutura e atividades), as organizações passaram a ser analisadas como partícipes importantes que, além de sofrer influências do ambiente onde estão inseridas, também o influenciam, buscando reduzir as incertezas que comprometem sua sobrevivência (FRIEDBERG, 1993).

Os constantes questionamentos ao pensamento moderno geraram, na Administração, a consciência de que as organizações não mais podem ser estudadas independentemente do ambiente onde estão inseridas. De fato, “para se compreender o que se passa nelas e com elas”, é fundamental considerar as possíveis interações organização-ambiente, uma vez que não se podem desprezar as relações sociais intervenientes (HALL, 1984). Os defensores dessa ótica institucional, que se baseia na idéia de uma “racionalidade limitada” (CARVALHO e VIEIRA, neste volume), adicionaram o ingrediente “incerteza” àquela receita. De fato, os “institucionalistas” reconheciam que nem sempre as informações relevantes estavam todas disponíveis, e que os decisores têm uma limitada capacidade de processamento das mesmas. Assim, muitas das decisões tomadas se baseiam em imitações e/ou em experiências e hábitos passados, sem um fundo necessariamente racional ou empiricamente comprovado, fato que introduz um certo grau de incerteza na probabilidade de acerto de tais decisões.

O questionamento da premissa clássica que considerava as organizações independentes do seu ambiente e afirmava existirem fronteiras muito nítidas entre o ambiente interno e o externo das organizações, se deu em ponderações sobre a “fluidez das fronteiras organizacionais”, apontando a relação contingência-estrutura não apenas como meramente causal, sem haver espaço para “identidade organizacional”, mas sendo considerado o poder de influência do ambiente na organização e vice-versa, a partir da busca pelo controle de incertezas.

Perrow (1991) expõe algumas das formas que as organizações dispõem para influenciar o ambiente. Aponta a dependência salarial como uma delas, que é capaz de transformar, inclusive, alguns mecanismos sociais estabelecidos. Uma comparação entre a sociedade antes e depois da revolução industrial mostra o quanto a lógica organizacional foi capaz de influir nos mecanismos sociais. Um exemplo, tipicamente brasileiro, está associado à evolução do salário mínimo no bojo do qual o sustento digno da família foi habilmente substituído pela aquisição de uma cesta básica.

Cada vez mais os estudos organizacionais buscam compreender o ambiente de forma ampla e profunda. O entendimento do ambiente das

tarefas, ou técnico, deixa uma lacuna que posteriormente é preenchida pela concepção do ambiente institucional. Esta distinção reflete diferenças fundamentais entre as teorias institucionais e teorias de estratégia econômica, por exemplo, no que diz respeito aos motivos que possuem as organizações para estabelecer relações ambientais. Os teóricos institucionais consideram que as organizações buscam legitimidade e aprovação social, se afastam das perspectivas que focam o papel do mercado, a competição e os recursos como determinantes diretos dos processos organizacionais (OLIVER, 1997). A diferenciação entre os ambientes técnico e institucional representa, possivelmente, a maior contribuição da perspectiva institucional para o estudo das organizações (SCOTT e MEYER, 1991).

Sob a perspectiva do ambiente técnico, as organizações são motivadas pelas considerações econômicas ou por esforços para reduzir incertezas na sua atividade. (PFEFFER e SALANCIK, 1978; SCOTT, 1995). Assim, as organizações se apóiam em fornecedores e clientes e caracterizam-se por focar uma dinâmica cujo funcionamento se desencadeia pelas relações de troca de bens e serviços entre as organizações, e estas são avaliadas pela eficiência do processamento do seu trabalho.

As teorias ambientais, através de modelos de sistemas abertos, passaram, a partir do final da década de 1960, a ser aplicadas por estudantes de organizações, sob a perspectiva institucional (SCOTT, 1995), e descortinam um novo horizonte ao estudo das organizações. Edificou-se uma concepção mais dinâmica de um sistema complexo de relações entre os diversos atores do ambiente, exercendo e sofrendo pressões diversas.

O ambiente institucional atenta para assuntos um tanto ignorados pelos estudos organizacionais que se baseavam num paradigma racional-funcionalista. Este diz respeito à “elaboração e difusão de regras e procedimentos que proporcionam às organizações legitimidade e suporte contextual” (MACHADO-DA-SILVA, 1999 p. 15). As referências institucionais representam os valores e crenças compartilhadas pelo campo organizacional onde a organização está inserida, e permite-lhes certa liberdade para exercer suas tarefas. Entretanto, a fonte de controle social sobre a autonomia das organizações está, não somente nas organizações com as quais estabelece transações, mas também nas regras e normas do Estado (OLIVER, 1997).

As perspectivas de ambientes técnico e institucional não são mutuamente excludentes, ao contrário, podem ser consideradas complementares para uma análise mais complexa do entorno organizacional. Neste trabalho o ambiente corresponde aos recursos materiais, de tecnologia e de capital (ambiente técnico) e, também, aos elementos culturais como valores, símbolos, mitos, sistemas de crenças e programas profissionais, que correspondem ao ambiente institucional (CARVALHO e VIEIRA, neste volume).

A ABORDAGEM INSTITUCIONAL DAS ORGANIZAÇÕES

A perspectiva estruturalista considera o ambiente das organizações composto apenas por aspectos de fundo técnico, baseados no seu ambiente de negócios. A perspectiva institucional, por sua vez, considera que as organizações buscam estar em sintonia com valores e crenças compartilhados pela sociedade, buscando a legitimidade social que lhes é necessária para garantir a própria sobrevivência.

A abordagem institucional, bastante antiga em algumas outras áreas do conhecimento, como a sociologia e a antropologia, recentemente vem sendo utilizada nos estudos organizacionais. Sua influência promoveu mudanças profundas em pressupostos e conceitos existentes na teoria sobre organizações. Segundo Perrow (1991), a maior contribuição da escola institucional é a ênfase no ambiente. Nenhum outro modelo de organizações levou tanto em consideração a análise dos detalhes da relação organização-ambiente.

Este novo enfoque permitiu uma distinção entre as organizações simplesmente instrumentais e organizações institucionalizadas. O primeiro tipo tem como finalidade a ação coordenada de um grupo de indivíduos, para realização de tarefas que levem à realização de objetivos específicos determinados. Já as organizações institucionalizadas, ou instituições, buscam por legitimidade social. Essas “captam padrões sociais importantes para a sociedade”. São organizações, ou agrupamentos sociais, munidas de um significado especial, que possuem uma estrutura até certo ponto estável e que compartilham crenças (PACHECO, 2002).

A instituição é resultado ou estágio final do processo de institucionalização. É definida como uma tipificação de ações tornadas habituais por tipos específicos de atores, isto é, comportamentos que se tornaram usuais são aqueles adotados por um ator ou grupo a fim de resolver problemas recorrentes (BERGER e LUCKMANN, 1978). O processo de institucionalização foi dividido em três fases para ampliar sua compreensão: a fase incipiente chamada de habitualização, a objetivação e, por último, a sedimentação (TOLBERT e ZUCKER, 1998).

A perspectiva institucional mostra as organizações buscando legitimidade e aprovação social, além de mecanismos de redução das incertezas ambientais de cunho técnico. A institucionalização impõe limites no que as organizações podem fazer, mas também define séries de oportunidades e atenções renovadas para concepções amplas de estratégias coletivas e vantagem comparativa (DACIN, 1999).

A institucionalização refere-se ao processo pelo qual expectativas sociais sobre ações organizacionais apropriadas influenciam a estrutura e o comportamento das organizações, em certas circunstâncias. É impossível compreender adequadamente uma instituição sem entender o processo histórico em que foi produzida.

Os mecanismos de mudança isomórfica institucional têm no conceito de isomorfismo institucional uma ferramenta útil para entender as políticas e cerimônias que penetram na vida organizacional. Existem três tipos de isomorfismo: coercitivo, mimético e normativo. O isomorfismo coercitivo resulta de pressões formais e informais exercidas em organizações por outras organizações das quais elas são dependentes e por expectativas culturais da sociedade. Tais pressões podem ser sentidas como força e persuasão; o mimético, por ser a incerteza, uma poderosa força que encoraja imitação. Quando tecnologias organizacionais são pobremente entendidas, quando objetivos são ambíguos ou quando o meio ambiente produz incertezas simbólicas, as organizações se modelam em função de outras organizações; e o isomorfismo normativo está relacionado à profissionalização, isto é, o esforço coletivo de membros de uma ocupação para definir as condições e métodos de seu trabalho, para controlar “a produção dos produtores”, e para estabelecer uma *base cognitiva e legitimação* para sua autonomia ocupacional. Mesmo sendo considerada de fundamental importância, a teoria institucional isolada é insuficiente para explicar completamente o comportamento organizacional, pois pressões institucionais operam em consonância com outras forças, como pressões de mercado ou de competição (DACIN, 1997).

A transmissão de significados institucionais através das gerações implica procedimentos de controle e legitimação. O termo legitimação deriva da obra weberiana, onde é desenvolvido no contexto da sociologia política.

A legitimação é uma objetivação de sentido de segunda ordem, que se dá quando a subjetividade se corporifica em produtos avaliáveis. A objetivação de ordem institucional é questionada quando tem de ser transmitida para uma nova geração. Então, o caráter evidente das instituições não pode ser mantido mais apenas pela memória ou hábitos dos indivíduos.

Berger e Luckman (1978) apresentam ainda um modelo teórico que mostra quatro níveis do processo de legitimação, que culminam na estruturação do “universo simbólico”. A legitimação incipiente “acha-se presente logo que um sistema de objetivações lingüísticas da experiência humana é transmitido” (p.129). As proposições teóricas rudimentares podem ser representadas por provérbios, lendas e histórias populares. Em um próximo nível vêm as teorias legitimadoras e especializadas, essas podendo atingir o parâmetro de “teoria pura” (p.130). Finalmente o universo simbólico se coloca como último estágio do processo de legitimação, assemelhando-se ao conceito de religião de Durkheim. O universo simbólico fornece uma integração unificadora de todos os processos institucionais separados (BERGER e LUCKMANN, 1978).

A orientação sociológica do enfoque institucional, ou pilar cognitivo segundo Scott (1995), valoriza a relação entre a organização e o seu

ambiente, enfatizando o papel da cultura no processo de formação das organizações. A noção de “construção social da realidade” afirma que as regras são construídas socialmente. O pilar cognitivo reforça o distanciamento entre o novo e o velho institucionalismo. Este entendia o enfoque institucional a partir das orientações econômica, ou pilar regulativo, que enfatiza a tecnologia, as relações de classe e de poder e, orientação política, ou pilar normativo, “na qual há um deslocamento da teoria das estruturas e das normas para o comportamento dos indivíduos” (MOREIRA, 2002, p. 9). Valorizam-se as normas que apontam como as coisas devem ser feitas, os atores agem, mais do que para suprir interesses pessoais, baseados em conceitos de moral, o que garante a estabilidade social (SCOTT, 1995).

O CONTEXTO DE REFERÊNCIA

O ambiente que envolve a organização tem sido considerado bastante relevante por diversos e importantes estudos recentes na literatura. Como dito antes, a teoria institucional oferece uma ênfase significativa ao ambiente, que pode ser entendido através do conceito de campo organizacional. Segundo DiMaggio e Powell (1991), o campo organizacional é constituído pelas organizações que, em conjunto, constituem uma reconhecida área de vida institucional e é composto por atores organizacionais. Os atores organizacionais são elementos que compõem o ambiente significativo de uma organização. São as empresas privadas, organizações governamentais e não governamentais, representantes de classes, associações etc. que de alguma forma se relacionam entre si, influenciando-se mutuamente, formam o seu campo organizacional (DIMAGGIO e POWELL, 1991).

Campos existem quando são definidos institucionalmente, através da interação entre organizações e de construção social; estruturas de dominação entre organizações; existência de uma carga de informação; consciência mútua entre participantes.

Nos campos organizacionais os padrões e normas são definidos por lógicas de ação compartilhadas, implicando um sistema de significados semelhantes. Esses sistemas foram construídos a partir de uma construção social que conferiu status de instituições para alguns valores então compartilhados. O contexto referenciado por uma organização pode ser considerado local, regional, nacional ou internacional (MACHADO-DASILVA, 1999).

O contexto de referência de uma organização é constituído por todos os elementos (pessoas, grupos, organizações, condições sociais e técnicas) com os quais a organização troca seus materiais, sua energia e sua informação e que, portanto, exercem influência sobre ela e esta, por sua vez, exerce influência sobre eles (RUIZ OLABUENAGA, 1995, p. 305).

Com o advento da globalização, edificada principalmente a partir das inovações tecnológicas em comunicação, pela desregulamentação das atividades financeiras e por condutas políticas neoliberais de incentivo ao comércio exterior, as organizações de uma forma geral estão sendo obrigadas a se tornarem cada vez mais competitivas e, assim, a ampliarem seu campo de atuação (MACHADO-DA-SILVA, 1999).

A globalização e a mundialização são termos que freqüentemente são tratados como sinônimos. No entanto, segundo Ortiz (1994), a globalização refere-se a processos econômicos e tecnológicos, enquanto a idéia de mundialização é específica da cultura. A mundialização é, então, um aspecto da globalização: a globalização cultural. Esses processos estão claramente relacionados, pois a globalização dos mercados implica a concorrência internacional, inclusive das empresas que produzem bens culturais.

A globalização dos mercados e das economias tem sido alvo de inúmeros estudos nas últimas décadas. Mais recentemente o seu efeito sobre a cultura tem motivado estudos em diversas áreas.

A questão é de saber se o que se designa por globalização não deveria ser mais corretamente designado por ocidentalização ou americanização, já que os valores, os artefatos culturais e os universos simbólicos que se globalizam são ocidentais e, por vezes, especificamente norte-americanos, sejam eles o individualismo, a democracia política, a racionalidade econômica, o utilitarismo, o primado do direito, o cinema, a publicidade, televisão, a internet etc. (SANTOS, 2002, p. 45).

As inovações técnicas que subsidiaram a revolução industrial, como a utilização do vapor e da eletricidade, foram o prelúdio da mundialização. A impressão, a fotografia, as projeções cinematográficas, o rádio, a televisão e, mais recentemente, o computador e a internet deram continuidade a esse processo sendo percebidas as faculdades dessas inovações como instrumentos de propaganda. Estas ferramentas recentemente desenvolvidas pela revolução eletrônica subsidiaram a globalização por oferecer um acesso mais eficiente à informação.

A racionalização é fruto de um processo que vem se desenvolvendo junto com o capitalismo. Segundo Ianni (2002, p. 146):

A racionalidade originada com o mercado, a empresa, a cidade, o Estado e o direito tende a organizar progressivamente os mais diversos círculos de relações sociais, compreendendo os grupos sociais e as instituições em que se inserem (...).

A dominação racional pode conviver com a dominação tradicional e a dominação carismática e um padrão prevalecer sobre os outros. Da mesma

forma que em países, particularmente nos subdesenvolvidos, existem situações onde prevalece o padrão carismático, são também situações onde a dominação racional se sobrepõe significativamente às outras. Para que esta racionalização ocorra e se fortaleça, é indispensável que práticas, valores e crenças socioculturais transformem as atividades e o imaginário das pessoas.

O capitalismo surgiu na Europa Ocidental e se desenvolveu significativamente nos EUA, sobre o terreno fértil da lógica protestante. Expandiu-se gradualmente pelo planeta, inclusive em diferentes culturas e civilizações. Aquilo que era peculiar do mundo ocidental mostra-se bastante próspero no oriente e em países do hemisfério sul. O fortalecimento dessa racionalização pode, assim, ameaçar alguns aspectos da “cultura tradição” (WARNIER, 2000) da comunidade influenciada por este padrão de dominação, substituindo-os por aspectos da lógica racional.

Segundo Arrow (1974), o enfraquecimento dos laços primários dos indivíduos ocorre a partir do processo de industrialização com o tempo, demasiado longo, dedicado à organização, limitando a preservação e o desenvolvimento de outras relações sociais; a dependência salarial gera um enfraquecimento do capital social dos indivíduos, que passam a concentrar cada vez mais na organização as suas relações sociais.

O processo de internacionalização pode acarretar mudanças em diferentes níveis da organização. Esse processo implica a ampliação do contexto de referência de uma organização para o nível internacional (MACHADO-DA-SILVA, 1999). Da mesma forma, a mudança do contexto de referência de local para nacional, por exemplo, pode ocasionar transformações similares, tendo como consequência profundas transformações organizacionais.

O modo de agir dos indivíduos que compõem uma organização está fundamentado em seus esquemas interpretativos ou conjuntos de idéias, valores e crenças que dão ordem e coerência às estruturas e aos esquemas de uma organização. (MACHADO-DA-SILVA, 1999). Com a mudança no contexto de referência, esses esquemas interpretativos são influenciados por novos atores organizacionais recém-chegados, sofrendo transformações.

Uma vez transformada pela influência do contexto mais amplo, a organização pode transmitir parte dessas mudanças para outras organizações que ainda compõem o contexto de referência mais restrito. A chegada de novos atores organizacionais a um campo organizacional pode alterar as relações existentes a partir da institucionalização, da assimilação de valores trazidos por estes atores externos, que substituirão valores tradicionais. Os atores organizacionais que não exerçam contato direto com o contexto mais amplo podem ser indiretamente influenciados por organizações que interagem no contexto mais amplo (FRIEDBERG, 1993).

Este trabalho parte portanto da hipótese de que a ampliação do contexto de referência da STFN a deixa sob a influência do contexto de

referência nacional, representado pelos atores organizacionais nacionais que alimentam relação de parcerias com a organização. Essas mudanças podem influenciar, por sua vez, outras organizações que compõem o contexto de referência local do distrito de Fazenda Nova.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa, de características analítico-descritivas, tem como intenção descrever a evolução do contexto de referência da STFV em períodos específicos e explicar como e por que ocorreram mudanças nesse contexto. A estratégia do estudo de caso surge porque o foco do trabalho é um fenômeno atual inserido num contexto específico (YIN, 2001).

Os dados foram analisados de forma qualitativa, e sua coleta foi feita através de análise documental e observação participante utilizando o método etnográfico. A análise documental teve como base o levantamento de dados através de livros, reportagens da mídia, documentários, trabalhos acadêmicos, entre outros, sobre o espetáculo, a partir do qual foram esboçados os indicadores de mudança de contexto de referência da STFV. A observação participante, bastante difundida na antropologia, implica a realização de uma imersão, por parte do pesquisador, no cotidiano de uma determinada cultura. O método etnográfico de pesquisa serve, neste trabalho, para compreender a organização a partir do entendimento da população do distrito onde ela está inserida, buscando analisar os valores, crenças e normas sociais compartilhadas, percebidas ou implícitas. Esse método de pesquisa dirigiu-se a aspectos culturais e consiste no levantamento de todos os dados possíveis sobre uma determinada localidade quanto ao seu estilo de vida e cultura local. Mais do que as simples respostas dos indivíduos observados, o método etnográfico permite a compreensão de “imponderáveis da vida real”, que dizem respeito a informações implícitas, imagens de conceitos legitimados pela população local (SCOTT, 2003).

Diferentemente do que normatiza o paradigma moderno, esta técnica de pesquisa não exige a completa isenção do pesquisador quanto ao objeto estudado, ao contrário, os dados são obtidos a partir da percepção do pesquisador no período em que mantém contato direto com a comunidade estudada. Porém, um texto etnográfico deve sempre distinguir claramente a fala dos pesquisados da análise do pesquisador (CAVEDON, 1996). Esta etapa ocorreu na Semana Santa de 2003, período do espetáculo da Paixão de Cristo em Fazenda Nova.

Foram coletadas informações sobre a percepção de elementos-chave que representam os diferentes atores organizacionais que compõem o campo da representação da Paixão de Cristo de Nova Jerusalém e que foram aqui representados por membros da família Mendonça, proprietários de hotéis e pousadas, comerciantes locais, dirigentes da Administração Pública local,

atores de teatro, figurantes, prestadores de serviço, espectadores e membros da STFEN.

EVOLUÇÃO DA REPRESENTAÇÃO DA PAIXÃO DE CRISTO EM FAZENDA NOVA

A representação da Paixão de Cristo realizada atualmente pela STFEN acontece no distrito de Fazenda Nova que, no início do século XX, tinha uma vida cultural bastante agitada com vaquejadas, corridas de cavalo, festas de novenas e blocos carnavalescos. Essas festas eram promovidas por famílias importantes da região (BANDEIRA, 2002). A família Mendonça era um exemplo. Pertencente à burguesia bem-sucedida, gozava de influência política na região e era dona de alguns empreendimentos locais. O chefe dessa família então, o Sr. Epaminondas Mendonça, oriundo de Quipapá-PE, era considerado o “coronel” ou mesmo o “dono” do distrito, segundo moradores antigos da região. Sua influência política o levou a ser indicado a ocupar, no Governo de Miguel Arraes (1962–1964), o cargo de prefeito de Fazenda Nova (1964), vila que havia obtido a condição de município. Porém, o período de exercício do cargo foi curto. Com o regime militar o Governador foi deposto e todos seus atos, incluindo a elevação de Fazenda Nova a município, foram anulados.

A idéia da encenação, baseada na que ocorre na cidade alemã de Oberammergau, teve o intuito de atrair hóspedes para o Hotel Familiar, de propriedade da família Mendonça (REIS, 2001). As apresentações, que se iniciaram em 1951, desenrolavam-se pelas ruas do lugar e eram os lençóis velhos do Hotel Familiar o principal material para os cenários e os figurinos.

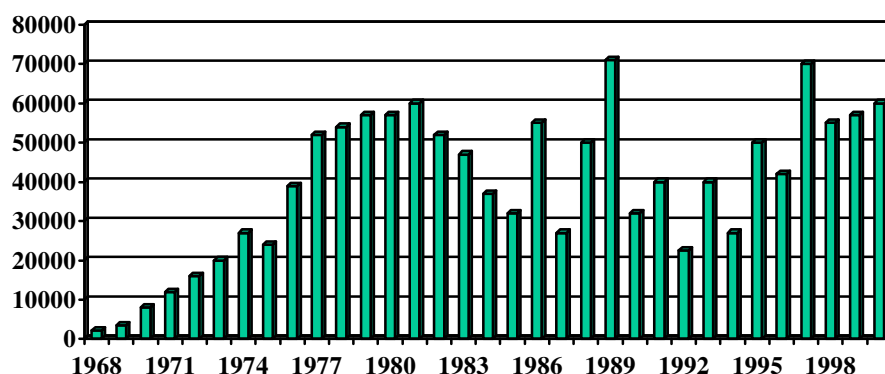
Desde muito cedo (1953) as apresentações, então bastante modestas, contaram com a assessoria da categoria teatral pernambucana, graças ao capital social empregado pela produção. Iniciava-se um processo de aperfeiçoamento de técnicas, abandonando o amadorismo dos primeiros anos que esbarraria em um problema fundamental. Acontecendo nas ruas, sem poder cobrar ingressos do público nem apoio governamental, doações espontâneas se transformaram na principal fonte de receita do espetáculo. Seus custos já eram elevados e o espetáculo começava a tornar-se financeiramente inviável (REIS, 2001).

Em 1962, após o sucesso na apresentação desse ano, com grande público assistindo ao espetáculo, Plínio Pacheco cria a Sociedade Teatral de Fazenda Nova e assume a presidência. A organização recém-criada tem como um de seus objetivos adquirir auto-suficiência financeira para o espetáculo e construir um teatro para sua representação o que levou à interrupção a partir desse ano e durante o tempo de construção do teatro. A construção foi subsidiada por verbas do Governo Federal e o apoio do Governo do Estado de Pernambuco que proveu obras de infra-estrutura como a malha viária, luz elétrica e uma escola dentro do teatro. Nesse

período, que vai da concepção do espetáculo até a decisão de construção do teatro, ocorreu o primeiro processo de mudança planejada do empreendimento, buscando sua auto-sustentabilidade e que é denominado neste trabalho “período inicial” da organização.

Em 1968 é encenado o primeiro espetáculo dentro da cidade-teatro. A partir de 1970 o espetáculo é marcado por várias inovações e sofre transformações significativas: é realizado em um único dia ao invés de ser dividido em atos que se estendiam por três dias; são introduzidos shows pirotécnicos e aparatos de sonoplastia em 1970; dublagem e a confecção de peças publicitárias coloridas em 1973. O ano de 1974 é marcado pela entrada da Souza Cruz como patrocinadora. Com o passar dos anos o patrocínio torna-se maior e a Souza Cruz transfere a responsabilidade para sua agência de publicidade, a MPM. Ocorre a partir de então um crescimento significativo de público, como mostra o Gráfico 1.

Gráfico 1: *Frequência de público no espetáculo da Paixão de Cristo em Nova Jerusalém, por ano. (1968-2000)*



Fonte: (REIS, 2001)

Em 1986, em razão do aumento dos custos, a Souza Cruz decide buscar parcerias para compartilhar o custeio da Representação da Paixão de Cristo. Entra em cena a Rede Globo Nordeste e, no ano seguinte, o Banco Nacional do Norte (BANORTE). A partir destes patrocínios é desencadeada uma rotatividade de patrocinadores, principalmente a partir de 1992, com a saída da Souza Cruz e do BANORTE. O ano de 1989 é marcado por mudanças substanciais no espetáculo, como a reforma de cenários que já estavam bastante desgastados, e a racionalização do percurso durante o espetáculo, visando diminuir o desgaste dos espectadores.

A partir dos anos de 1980, o espetáculo enfrentou significativas oscilações de público devido a contingências ambientais que aparentavam

uma tendência decrescente. Ainda que se apresentassem picos de assistência em anos atípicos, nos anos sem acontecimentos significativos ligados a Nova Jerusalém o público manteve uma tendência decrescente chegando a 27.000 espectadores em 1987 e 22.500 em 1992 (REIS, 2001).

A década de 1990 é marcada por um acentuado declínio de público, o que ocasiona um grave prejuízo financeiro para a STF.N. Em 1995 implantam-se telões e shows de laser numa tentativa de atrair um público maior. Em 1996 ocorre um fato que modificaria todo o panorama do espetáculo: a assinatura do convênio trienal entre a Multiconsultoria, Gruponove de Publicidade, Rede Globo Nordeste e STF.N. Com a entrada do consórcio ocorrem mudanças drásticas no elenco, como a saída do diretor e ator intérprete de Jesus, José Pimentel, iniciando a rotatividade de atores globais no papel de Jesus, como também em diversos papéis centrais do espetáculo, a fim de agregar atratividade ao espetáculo para um público cada vez mais heterogêneo.

Em 2001 é inaugurada, nas dependências da cidade-teatro, a Pousada da Paixão, que gozou de uma parceria inicial que foi desfeita com uma importante agência de turismo do Estado de Pernambuco, com a finalidade de atrair hóspedes no restante do ano. O público ao qual o espetáculo se destinava no período inicial de sua trajetória restringia-se aos moradores da vila e dos municípios da região que já conheciam o Brejo da Madre de Deus por suas estâncias hidrominerais.

Atualmente é bastante divulgada a contribuição do evento para a economia do Estado no período da Semana Santa, beneficiando hotéis, agências de viagens, comerciantes locais e da região etc. Esta importância fez com que o espetáculo detivesse, em diversos momentos, uma atenção especial da Empresa Pernambucana de Turismo (EMPETUR) responsável pelas políticas de incentivo ao turismo no Estado. A Secretaria Estadual de Turismo vem desenvolvendo, nos últimos anos, o programa “Pernambuco das Paixões”, que inclui, além da Paixão de Cristo de Nova Jerusalém, outros eventos relativos ao tema, como a Paixão de Cristo do Recife, produzida pelo ex-integrante da STF.N, José Pimentel (SIQUEIRA, 2002).

Para fins de análise, toda a história da STF.N foi dividida em três períodos: período inicial, de transição e atual. O período inicial coincide com o início das apresentações em 1951 e vai até 1962, quando se encerram as apresentações nas ruas de Fazenda Nova com o intuito de se construir a cidade-teatro (REIS, 2001). O período de transição tem início ainda em 1962, após a temporada de espetáculos, e dura até 1996. Inclui a construção e reforma do teatro, a modernização do espetáculo, campanhas publicitárias alavancadas por outras organizações e um notório avanço na tecnologia empregada. Finalmente, o período atual, que se inicia em 1996 permeia até hoje e conta com atores globais em diversos papéis principais, um imenso aparato comercial anexo ao espetáculo.

As fronteiras entre os períodos apresentados foram delimitadas teoricamente de modo a descrever uma tipologia para a análise e podem ser aceitas sobreposições entre as etapas. Alguns fatos ou eventos podem confundir a cronologia das etapas e serem representativos, simultaneamente, a mais de um período. A divisão entre estes períodos pode ser mais bem compreendida ao observar a Quadro 1, que mostra alguns indicadores da mudança do contexto de referência da STFV ao longo dos três períodos.

Quadro 1: *Indicadores de mudança de contexto de referência da STFV*

INDICADORES	PERÍODO INICIAL	PERÍODO DE TRANSIÇÃO	ERÍ PERÍODO ATUAL
Financiamento	Doações de comerciantes, populares e da própria família Mendonça	Cobrança de ingressos	Cobrança de ingressos e venda de cotas de patrocínio
Infra-Estrutura	Espectáculo realizado nas ruas de Fazenda Nova com figurino e condições de trabalho rústicas	Construção da cidade-teatro e melhorias técnicas no que se relaciona a figurino som, luz e cenários	Construção de uma Pousada dentro da cidade-teatro
Origem dos espectadores	Do município e da região	Espectadores regionais, nacionais e internacionais	Espectadores regionais, nacionais e internacionais
Formato do espetáculo	Um único espetáculo dividido em três dias	Várias apresentações. Os espetáculos são apresentados em um só dia	Aproximação do espetáculo ao tempo televisivo
Atores principais	Majoritariamente amadores, amigos e parentes	Busca por melhorias técnicas com atores cênicos de Recife	Atores globais
Publicidade	Panfletos e cartazes	Peças publicitárias coloridas	Chamadas televisivas
Relação com organizações ligadas ao turismo	Nenhuma	EMPETUR	EMPETUR, ABAV, ABRAJET etc.

De início, por exemplo, o figurino e partes do cenário da peça eram confeccionados a partir de lençóis doados pelo Hotel Familiar e isso satisfazia a expectativa do público nas primeiras apresentações. Contudo, já em 1954, o espetáculo recebe a contribuição de um desenhista de Recife chamado Victor Moreira, que desenha um figurino mais sofisticado para a peça. Isso pode ter ocorrido em razão da necessidade de legitimar o evento para um público maior e mais exigente.

As fontes de recursos do espetáculo resumiam-se a doações espontâneas da população e de comerciantes locais no período inicial do evento. O espetáculo precisava, no entanto, de fontes de financiamento maiores e mais confiáveis para poder investir em melhorias e se desenvolver (REIS, 2001).

A infra-estrutura do espetáculo foi bastante desenvolvida ao longo do tempo para otimizar a apreciação do público ao espetáculo, através, por exemplo, da construção do próprio teatro, da melhoria no figurino e cenários e da adoção de aparatos tecnológicos mais sofisticados de luz e som. Um contexto de referência mais amplo exigiu que a STFNB buscasse instrumentos de institucionalização compartilhados por um público cada vez mais heterogêneo e oriundo de diferentes regiões do país e de outros países.

No período inicial da representação da Paixão de Cristo de Fazenda Nova acontecia apenas um espetáculo por ano. Essa encenação era dividida em três atos, encenados a cada dia. Todo o drama da Paixão de Cristo durava, então, três dias. Com a construção do teatro e início da cobrança de ingressos, o espetáculo recebeu um formato mais “eficaz”, acontecendo em sua totalidade em uma única apresentação. Isso permitia um público renovado e uma nova cobrança de ingressos a cada dia. Ainda nesse período, os atores que interpretavam os papéis principais da peça eram amigos e parentes da família Mendonça, uma vez que não era exigida alta qualidade técnica para satisfazer o público local. No período de transição esses atores foram sendo substituídos pelos da cena teatral de Recife, buscando desenvolvimento da performance cênica. Com vistas a motivar o deslocamento de espectadores de outras regiões e, com isso, engrandecer o empreendimento, a STFNB vem buscando, no período atual, satisfazer as expectativas de um público cada vez mais exigente. Para tanto, optou por trazer atores mediáticos no plano nacional para agregar valor à imagem do espetáculo, conferindo-lhe maior legitimidade.

A representação da Paixão de Cristo de Nova Jerusalém hoje conta com peças publicitárias veiculadas em diversos meios de comunicação, com destaque para as propagandas televisivas, o *site* na internet, além da ampliação do tempo que lhe é disponibilizado em telejornais locais e nacionais. Inicialmente não havia sequer divulgação do espetáculo de outra forma senão boca a boca. Com o passar do tempo, foram sendo utilizados cartazes em preto e branco que eram afixados em pontos estratégicos da região.

INFERÊNCIAS E HIPÓTESES

A representação da Paixão de Cristo de Nova Jerusalém passou por alguns momentos críticos desde o seu surgimento, com destaque para o momento em que é criada a Sociedade Teatral de Fazenda Nova e decidida a interrupção das apresentações para construir o teatro, buscando melhor infra-estrutura e uma possibilidade de auto-sustentabilidade financeira do evento. Esta decisão foi possível a partir da influência de um indivíduo vindo de outra região do país, Plínio Pacheco, um empreendedor que teve a visão sobre as possibilidades do evento e assumiu para si a responsabilidade de gerenciar o empreendimento como presidente da sociedade teatral.

A formalização da organização já representa em si um ato de busca por legitimação, principalmente junto ao Estado e a empresas privadas. E foi justamente de organizações privadas e estatais que a STFN conseguiu o apoio necessário para sua sobrevivência e desenvolvimento, visto que organizações de caráter próximo ao do chamado terceiro setor já contribuíam para o espetáculo, como por exemplo as organizações de teatro amador de Pernambuco de meados do século passado. Nesse período ocorreu provavelmente o primeiro planejamento estratégico da organização como um todo, que sabia necessitar de apoio de instituições (locais ou nacionais) para permanecer competitiva.

Outros momentos podem ser salientados como de grande importância para a organização estudada: as chegadas de atores organizacionais externos, como a Cia Souza Cruz e a Rede Globo Nordeste, apoiando a organização de diversas formas e também contribuindo para a solidificação da imagem do evento como sério e confiável. Alguns dos entrevistados afirmaram com bastante certeza que quem produzia e organizava o espetáculo era de fato uma dessas empresas patrocinadoras. Ainda, o ano de 1996 é também um divisor de águas entre o período em que a organização evoluiu e estagnou sob a gerência de um grupo e um novo período iniciado nesse ano, que caracteriza o período atual, com a assinatura do convênio entre a STFN e outras organizações para gerir o evento. É nesse período também que atores cênicos de renome nacional assumem alguns dos papéis principais da peça.

Sem dúvida houve uma maior visibilidade do espetáculo em nível nacional e a vinculação da imagem do evento junto com pessoas conhecidas do grande público melhorou a própria imagem da Paixão de Cristo de Nova Jerusalém. O espetáculo também cresceu em magnitude, por fazer uso de aparatos tecnológicos mais sofisticados, atraindo ainda mais pessoas de cada vez mais longe. Contudo, moradores da região que antes estavam diretamente envolvidos na produção do evento, como técnicos de som, luz etc., foram em sua maioria dispensados, substituídos por pessoas melhor qualificadas vindas de outras regiões.

Do comentário de pessoas da região e de visitantes assíduos ao distrito no período da Semana Santa, é possível perceber outro tipo de transformação ocorrida a partir das inovações adotadas no espetáculo. A construção da cidade-teatro representou para a população local um grande sonho e a possibilidade de melhoramento da qualidade de vida da comunidade a partir do desenvolvimento da atividade turística na região. Principalmente porque a fonte hidromineral, que historicamente era o principal atrativo turístico da região, já não propiciava o fluxo turístico necessário. A população apostou no desenvolvimento local através do turismo, a partir do espetáculo.

No entanto, o espetáculo ocorre em apenas uma semana no ano. Essa sazonalidade dificulta a sobrevivência de organizações dependentes do turismo na região. Por se tratar de uma localidade bastante simples, cuja economia depende da agricultura (e da chuva) e de pequeno comércio em cidades vizinhas, o período dos espetáculos representa, para parte da população, o período em que se pode conseguir uma renda extra para ajudar a enfrentar a dura realidade do resto do ano. Essa quase relação de dependência do distrito com o espetáculo (“aqui só tem isso mesmo, só o teatro”), existente no discurso de alguns moradores, propicia um distanciamento da “festa” que originalmente motivava o espetáculo. Os aspectos lúdicos estão sendo substituídos por valores mercadológicos de otimização do “aproveitamento” do evento para fins lucrativos, de sobrevivência. Algumas pessoas precisam obter no espetáculo seu sustento do ano, induzindo-lhes um cálculo instrumental de busca por eficiência. Embora a base de sustentação do evento, como um todo, que é composta principalmente pela religiosidade do povo do Nordeste brasileiro seja mantida, as pessoas e as organizações envolvidas indiretamente nele estão cada vez mais colocando esses valores em segundo plano em função de aspectos de mercado.

A partir da análise preliminar dos dados coletados na pesquisa bibliográfica e na observação de campo, e com base na teoria que fundamenta a pesquisa, este artigo propõe algumas hipóteses que estão sendo, atualmente, objeto de investigação no processo de pesquisa ora em curso.

A primeira diz respeito à ampliação do contexto de referência da STFNT estar correlacionada com a chegada de atores organizacionais de um contexto maior, cujos recursos de poder permitem o delinear de um novo perfil para o evento e para a ação da STFNT.

Outra hipótese inferida argumenta que transformações ocorridas na STFNT relacionadas com tamanho (ampliação), estrutura (hierarquizada), valores e crenças (influenciados pela lógica de mercado), estão correlacionadas à ampliação do seu contexto de referência e ao poder que adquiriram os novos atores no campo.

Atores organizacionais externos, como a Cia. Souza Cruz e a Rede Globo Nordeste, legitimados num contexto de referência mais amplo, nacional e internacional, passam a interagir com a STFNT e parecem exercer algum tipo de influência para que a organização busque construir suas estratégias de legitimação nesse novo contexto de referência.

Essas organizações estão fundamentadas em uma lógica racional compatível com valores institucionais da “ocidentalização” por que passa o mundo (SANTOS, 2002). Essa transformação pode comprometer algumas formas de organização baseadas na *cultura-tradição* (WARNIER, 2000) da

localidade a partir da influência que uma organização pode exercer no seu ambiente (FRIEDBERG, 1993).

O aprofundamento desta pesquisa, a partir de entrevistas em profundidade com atores organizacionais representativos, pode contribuir para o esclarecimento de questões acerca da lógica que motiva o espetáculo e o evento que decorre dele. Observações iniciais sugerem um distanciamento do valor lúdico (baseado na cultura tradição) em prol de uma busca por objetivos quase sempre financeiros (cálculo mais instrumental) por parte de comerciantes locais, exemplificado pelo fato de que muito comerciantes do período não são fixos da região, e estão ali como estão também em outros eventos da região, em outros períodos do ano.

No mercado cada vez mais competitivo, ao qual vem aderindo a sociedade contemporânea, uma organização incipiente precisa buscar atingir graus mínimos de institucionalização o mais cedo possível, para não ser extinta. Para tanto é necessário estar em harmonia com valores compartilhados pela sociedade de referência da organização.

Com a crescente consciência de que valores subjetivos influenciam significativamente as ações de mercado, a institucionalização (em qualquer grau) é galgada por organizações para otimizar seu desempenho. O planejamento estratégico das ações organizativas pode contribuir e acelerar o processo de institucionalização através de gerenciamento de impressões e *marketing* ou de parcerias com outras organizações mais bem providas de poder político. Acredita-se ser significativa, para o processo de institucionalização, a relação da organização com outros atores organizacionais, em especial as organizações detentoras de poder tecnológico.

Uma questão mais específica que desperta interesse a partir deste estudo é a de saber até que ponto o processo de institucionalização pode sofrer influência das organizações envolvidas nele. Em sendo verdade esse tipo de influência, será descortinado todo um novo horizonte de pesquisas e estudos para entender melhor essa relação. E dependendo do poder dessa influência, a construção social da realidade pode chegar a ser considerada algo quase fictício de tão desigual.

**DESENVOLVIMENTO E
ORGANIZAÇÕES LOCAIS**

O LÚDICO, O PROFISSIONAL E O NEGÓCIO NO FUTEBOL

Cristina Amélia Carvalho
Julio Cesar Gonçalves
Bruno César Alcântara

Atualmente percebem-se muitas transformações no ambiente das organizações esportivas e que, essas, têm influenciado as suas formas de gestão. A inserção da lógica de mercado como discurso dominante em múltiplos setores da sociedade conduz a mudanças nas organizações, das quais não estão isentas as organizações esportivas e, em particular, neste trabalho que se debruça sobre os clubes de futebol.

O futebol pode ser considerado o mais popular dos esportes praticados e assistidos no país e um componente da cultura do povo brasileiro. De acordo com Prohmann, Castor e Pereira (2002, p.3), “o esporte é um fenômeno social que permeia a vida diária do homem moderno”. O aumento considerável do número de praticantes de esportes no mundo, o surgimento de novas modalidades esportivas, os investimentos da mídia e o interesse da população mundial por este fenômeno têm mostrado que o esporte, pela sua crescente relevância social, tornou-se um dos mais importantes fenômenos deste século.

A inserção da lógica de mercado num setor de reconhecida importância social, como é o futebol, atribui peso à discussão sobre a mudança dos valores e dos objetivos da prática esportiva. A impessoalidade nas relações entre os participantes se instalou, a profissionalização dos atletas é rigorosa, e a cultura do negócio se apropriou do contexto do futebol. Submetido à lógica do mercado, o futebol é visto, hoje, como um negócio.

Alguns clubes de futebol ainda vivem o dilema de preservar os laços sociais e comunitários que mantêm com as comunidades de onde surgiram ou ceder à lógica de mercado, modernizando suas estruturas, profissionalizando sua gestão, de modo a transformar-se em empresas (CARVALHO, 2001).

Os jogadores tornaram-se uma mercadoria valiosa, ainda que de alto risco, fabricados através de experiências “laboratoriais” nas inúmeras escolinhas de futebol e nos centros de treinamentos dos clubes. Os torce-

dores são vistos como hoje consumidores. O jogo tornou-se uma oportunidade de negócio.

A transformação de jogadores em mercadoria, de torcedores em clientes, do jogo em um ativo financeiro e do futebol em um grande negócio é indicadora de uma mercantilização exacerbada e da perda das dimensões substantivas da vida social.

O objetivo deste trabalho é analisar as alterações na lógica de ação e no contexto de referência do futebol brasileiro. A perspectiva institucional permite analisar o contexto e valorizar as dimensões simbólicas que se constroem em um campo organizacional. Diferentes racionalidades dão sustento aos ambientes técnicos e institucionais. No primeiro, a ação racional é determinada pela eficiência, a produção de bens ou serviços aceitos pelo mercado, enquanto, no segundo, a ação racional compreende procedimentos capazes de proporcionar legitimidade às organizações.

As análises aqui apresentadas correspondem à consolidação de estudos realizados sobre o campo do desporto e suas organizações nos últimos dois anos, e são frutos da interpretação dos autores sobre os dados coletados. O plano metodológico foi calcado em análise qualitativa com base em dados primários e secundários que serviram para a descrição dos cenários apresentados neste artigo. Foram realizadas observações no amplo cenário do futebol, conversas e entrevistas semi-estruturadas com informantes-chaves, interpretados numerosos documentos (CPI do futebol, jornais de várias épocas, documentos normativos de clubes de futebol etc.). O trabalho de coleta de dados não se encerrou nesse período e o processo de compilação de informações continuou para que fosse possível a descrição detalhada do campo em observação.

DA RACIONALIDADE SUBSTANTIVA À RACIONALIDADE INSTRUMENTAL

A idéia de racionalidade, ou a forma por meio da qual as pessoas e os grupos orientam suas ações, encontra sua origem no conceito de ação social formulado por Max Weber. A ação é entendida como uma ação social sempre que o indivíduo lhe atribui sentido subjetivo, com sentido próprio e referido à ação de outros (WEBER, 2001). O sentido subjetivo intencionalmente atribuído à ação é a tentativa dos indivíduos em orientar seu comportamento para realizar seus objetivos.

Com base no conceito de ação social, Weber (2001) tipificou a racionalidade ou a lógica orientadora da ação humana em quatro tipos: 1) a racionalidade afetiva, determinada pelas emoções e estados sentimentais; 2) a racionalidade tradicional, orientada por costumes arraigados; 3) a racionalidade substantiva, baseada em valores éticos, estéticos e religiosos, e; 4) a racionalidade instrumental, determinada pelo cálculo utilitário de conseqüências e a subordinação dos meios aos fins.

Na ação social orientada por valores há consciência da intencionalidade do agente, visto basear-se no mérito intrínseco do valor, mas igualmente indiferente aos resultados. É na ação social, conforme fins determinados, que se identifica o cálculo utilitário das conseqüências, ou seja, a avaliação sistemática e consciente dos resultados a serem obtidos deliberadamente (RAMOS, 1983).

No âmbito das organizações, a expansão dos fatores de mercado e a conseqüente busca pela sobrevivência fazem com que, de forma crescente, as ações sejam orientadas por critérios de eficiência e eficácia. Desse modo, a racionalidade de natureza instrumental, que privilegia o cálculo utilitário das conseqüências, prevalece em detrimento de uma racionalidade de natureza substantiva.

No entanto, a dimensão substantiva permanece em alguns setores da ação humana às vezes como um “mito”, que cada vez mais se afasta do plano das situações reais e se aproxima apenas no discurso. Segundo Weber (2001), os tipos de ação social não se excluem, ou seja, um indivíduo pode participar de diferentes tipos de ação em um mesmo ato. Assim, a ação humana e, por via de conseqüência, as ações administrativas e a própria vida organizacional não se orientam exclusivamente por uma única lógica.

A noção de uma racionalidade substantiva está diretamente associada ao conjunto ou constelação de valores que são compartilhados por determinados grupos que consideram as atitudes dos seus integrantes válidas e aceitas na medida em que, baseados em um mecanismo racional valorativo, agem em conformidade com o padrão estabelecido (KALBERG, 1980). Conforme o autor, Weber argumenta sobre as bases de uma racionalidade substantiva que, diferentemente da racionalidade instrumental ou formal, não está assentada no cálculo utilitário das conseqüências, senão na relação com o passado, com o presente ou ainda com potenciais valores postulados.

Este sentido de racionalidade substantiva, apresentado no trabalho de Weber, encontra-se inserido na idéia de grupo ou grupo social, uma vez que valores específicos são compartilhados e regras implícitas passam a fazer parte da ordenação dos relacionamentos tanto na aprovação, em conformidade com uma racionalidade vigente, quanto na reprovação quando da divergência ou da falta de conformidade com a constelação de valores preestabelecidos pelo grupo.

Com o advento da revolução industrial e a crescente onda migratória para os centros urbanos, a reorganização do trabalho ocasionou a desvinculação das pessoas de suas funções originais e sua submissão a uma lógica diferente. Em vez de serem produtores de bens e serviços, as pessoas tornaram-se os meios de produção, operando como engrenagens de uma máquina, sob uma nova racionalidade que Weber *apud* Kalberg (1980) chamou de funcional ou instrumental, fundamentada na adequação dos meios aos fins. Ainda segundo Weber *apud* Kalberg (1980), o crescente

processo de racionalização e conformação às leis de mercado se torna irreversível em função da dependência da sociedade em relação às grandes organizações.

A compreensão das organizações burocráticas é fundamentalmente assentada na conceituação da racionalidade. O princípio orientador das organizações burocráticas é a racionalidade instrumental e seu predomínio se desencadeou com o desenvolvimento do capitalismo, no qual todas as ações são racionalmente orientadas consoante as oportunidades de mercado, incluindo-se o trabalho. A análise weberiana mostra que, assentado originalmente em bases religiosas, o capitalismo tem como uma de suas consequências indesejadas ou imprevisas o enfraquecimento de suas raízes substantivas, cedendo lugar à preocupação de cunho fundamentalmente utilitarista.

Assim, na interpretação do trabalho de Weber, Kalberg (1980, p.1150) relaciona a racionalidade funcional ou instrumental

às esferas da vida e às estruturas de dominação que adquirem fronteiras específicas e delimitadas com a industrialização: a maior parte no que diz respeito às esferas econômicas, legais e científicas e às formas burocráticas de dominação. Neste sentido a racionalidade funcional sempre indica uma tendência difusa para calcular e resolver problemas através dos meios-fins e padrões racionais de ação.

Para Ramos (1981), apesar de o trabalho de Weber ter considerado mais de um tipo de racionalidade, sua obra está baseada na racionalidade instrumental, com vistas a criar um conjunto de postulados que ajudem a entender o processo de racionalização crescente de todas as esferas da vida. Mas, também conforme o autor, Weber ressalta que a burocracia sedimentou as suas bases em funções racionais, no contexto particular de uma sociedade capitalista centrada no mercado, e cuja racionalidade é funcional e não substantiva, essa última constituindo um componente intrínseco da natureza humana.

A ação instrumental fundamentada no cálculo utilitário das consequências legitima-se em toda a sociedade, especialmente, no seio das organizações. A noção de maximização do retorno esperado assume, então, uma posição de natureza imperativa. Sob pressão dos fatores de mercado, a produção baseia-se principalmente em critérios de eficiência e eficácia.

O CONTEXTO DO FUTEBOL LÚDICO

O futebol surgiu no Brasil no final do século XIX pelas mãos do paulista Charles Miller, que havia estudado na Inglaterra. Era um esporte elitista e de origens aristocráticas, mas se difundiu e, poucos anos depois, era

criada a Associação Atlética Mackenzie, em São Paulo. Na sequência, outros clubes foram formados em vários estados do país (COSTA, 1997; ALVES, 1998; AIDAR e LEONCINE, 2000). A difusão do futebol para as camadas populares não tardou muito. Ocorreu a partir de sua prática nas fábricas, geralmente na periferia das cidades, indicando, já no seu início, relações entre o esporte e as empresas, os jogadores e a comunidade (BRUNORO, 1997).

O futebol, em suas origens, caracterizava-se pelo seu forte caráter lúdico, tendo como valores centrais a construção de laços afetivos e de identidade entre os indivíduos. O caráter recreativo do futebol neste primeiro cenário tem como valores centrais o lazer, a diversão e o ócio (ELIAS e DUNNING, 1995) e a criação de laços de pertencimento entre os indivíduos. Essas eram as motivações centrais para a aglutinação das pessoas nos grupos e sinalizavam para a adesão a um conjunto específico de valores que se exprimem no conjunto de relações e atitudes dos seus membros (SEVCENKO, 1994).

O aparecimento dos campos de várzea também representou uma importante forma de socialização do esporte no país, pois não se pode falar no futebol brasileiro sem ressaltar a importância do futebol de várzea na modelagem de uma forma própria de jogar. Toda a escola brasileira de jogar futebol foi inventada nas ruas, através de gestos, lances e movimentos testados em jogos anônimos, o que imprime até hoje características marcantes ao futebol nacional (GIORGETTI, 1999; SANTOS, 1999).

A integração entre os diversos atores intervenientes, espectadores, organizadores e jogadores era intensa e impregnada de uma razão substantiva que alçava a satisfação pela ação realizada nos seus próprios fins precípuos. Envolvia as comunidades, os seus líderes, as famílias, os vizinhos, os comerciantes e os jornais locais. Os jogadores, vinculados a clubes sociais de acordo com sua posição social, compravam seu próprio material e subsidiavam as viagens para jogos (BRUHNS, 2000). Neste contexto, cujas principais motivações são a recreação das pessoas e o convívio comunitário, as dimensões técnicas são imperceptíveis e não têm peso na determinação da ação.

O desporto se assentava na lógica de práticas dissociadas da eficiência, da observância de normas e de objetivos organizacionais a atingir. O referencial era predominantemente local. Apenas campeonatos estaduais eram realizados. Mas, na década de 1920, observam-se as primeiras ampliações para um ambiente maior quando federações e confederação, fundadas há poucos anos, aumentaram suas inter-relações e criaram campeonatos aonde irão se defrontar clubes de diferentes estados (ALVES, 1998). A introdução do técnico de futebol modifica o sistema de treinamento das equipes e o tempo de dedicação do jogador ao clube, que já não se restringe apenas aos finais de semana. Os atletas deixam de ser

funcionários e são contratados como jogadores. Surgem as primeiras transferências de jogadores de umas regiões para outras; formam-se seleções estaduais que dão início aos campeonatos nacionais de seleções com um sistema regionalizado de eliminatórias. Os clubes iniciam a construção de pequenos estádios com a ajuda dos comerciantes locais (muito dos quais são dirigentes dos clubes), torcedores apaixonados e com o dinheiro arrecadado com a venda de ingressos de jogos amistosos com clubes do Rio de Janeiro e São Paulo.

A base social da formação dos clubes de futebol brasileiros, no contexto do futebol lúdico, tem origem em grupos de imigrantes, trabalhadores fabris, associações e grupos de bairro, e oferece os elementos constitutivos de sua lógica de ação. De uma forma geral, os atores envolvidos com o futebol em sua origem valorizavam sua relação com o clube e o meio social em que estavam inseridos.

O desporto enquanto atividade recreativa, orientada pelo prazer, tende a ser melhor abordado como ócio, lazer e tempo livre, afirmam Elias e Dunning (1995). As atividades esportivas, nesta perspectiva, representam formas de liberar o indivíduo das tensões do trabalho, de promover a integração social, de permitir a recreação e o envolvimento comunitário. A sociedade, afirmam os autores, que não proporciona aos seus cidadãos oportunidades para que possam experimentar a agradável sensação de uma luta, que pode ou não implicar força física e habilidade corporal, corre o risco de entorpecer ilicitamente as suas vidas ao não lhes oferecer escapes suficientes para as tensões sem emoção produzidas pelas rotinas recorrentes da vida social.

O futebol, como fenômeno social, esteve fundamentalmente subordinado à lógica substantiva assentada em valores e tradições. Os primeiros clubes e associações emergem de grupos sociais onde as relações comunais, a confiança mútua, o personalismo nas relações e o delineamento não normatizado nem formalmente estabelecido caracterizavam os relacionamentos, as ações e o cotidiano (HEINEMANN, 1999). A divisão das iniciativas não tem características da divisão de trabalho tecnocrático, centrado na profissionalização e na especialização, na repartição horizontal e vertical das responsabilidades. Responde a uma divisão determinada pela participação voluntária e o espírito coletivista.

As palavras de Ladislau Dowbor remetem a um tempo em que o espaço urbano refletia o contexto descrito:

Uma ou outra rede atravessando uma rua, menos movimentada, com crianças ou adultos jogando vôlei, ou a pelada num raro lote vazio, apontam para lembranças de convívio de comunidade de rua, de vizinhanças, de bairro (DOWBOR, 1999, p. 306).

Na descrição deste autor, vemos um tempo em que os campos de várzea e os terrenos baldios davam o “tom” do futebol-arte e, quer seja na periferia ou nos clubes sociais da elite, ao final da partida, vencedores e perdedores se reuniam para confraternizar. O autor descreve esse tempo como uma lembrança que hoje apenas pode ser vista em zonas periféricas, deixando clara a conexão entre o caráter da ação social e a forma que assume o espaço urbano.

Para interpretar os modelos estruturais, as formas de gestão e os processos de tomada de decisão organizacionais, Meyer e Rowan (1991) defendem que é necessário compreender o contexto que as envolve. No cenário do futebol esta assertiva mostra ser adequada na medida em que seus contextos de referência e os valores aos quais ele se subordina se alteraram profundamente desde seu surgimento até hoje.

Mas, as organizações, como atores sociais ativos na construção da sociedade, também modelam o próprio contexto e estabelecem, dessa forma, um quadro de interação complexa entre organizações e contextos em permanente movimento dinâmico, longe, portanto, de configurar uma relação determinista e inequívoca (CARVALHO, VIEIRA e LOPES, 1999, neste volume).

Pode-se dizer que a perspectiva institucional inovou na conceituação do ambiente organizacional ao reforçar sua capacidade de gerar influências nas estruturas organizacionais que determinam algumas das características e das ações das organizações, a partir de uma dimensão simbólica até então não resgatada (SCOTT, 1991). A capacidade das dimensões técnicas do ambiente engendram mudanças nas organizações é compartilhada com as dimensões institucionais compostas de elementos simbólicos e cognitivos.

No contexto do futebol lúdico, cuja principal motivação é a recreação das pessoas e o convívio comunitário, as dimensões técnicas são imperceptíveis e não têm peso na determinação da ação. De fato, o desporto se assentava na lógica de práticas dissociadas da eficiência, da observância de normas e de objetivos organizacionais a atingir. A integração entre os diversos atores intervenientes, espectadores, organizadores e jogadores era intensa e impregnada de uma razão substantiva que alçava a satisfação pela ação realizada nos seus próprios fins precípuos.

De uma forma geral, os atores envolvidos com o futebol em sua origem valorizavam sua relação com o clube e o meio social em que estavam inseridos. No contexto do futebol lúdico o referencial é predominantemente local. Envolve as comunidades, os seus líderes, as famílias, os vizinhos, os comerciantes e os jornais locais.

Quadro 1: *Indicadores e características do futebol lúdico*

INDICADORES	CARACTERÍSTICAS ASSOCIADAS AO FUTEBOL LÚDICO (1894 – 1930)
Lógica de ação	Integração comunitária Amadorismo
Valores	Futebol-arte Recreação e convívio
Ambiente	As comunidades se reúnem para assistir aos jogos Torcedor como participante na preparação da partida
Objetivos	Integrar a comunidade, diversão, envolvimento familiar
Liderança	Organizadores envolvidos com suas comunidades e apaixonados pelo futebol
Vinculação	Jogador ajuda financeiramente sua equipe Jogador vinculado ao clube por amor Grupo social homogêneo, amigos e colegas de trabalho
Formalização	As relações são pessoais e de parentesco Paternalismo e privilégios concedidos por tradição
Comunicação	Jornal Horários acertados com clubes e organizadores
Espaço	Campos de várzea sem infra-estrutura para o público Campo de futebol para integração da comunidade
Contexto de referência	Local

Quando se identifica a lógica da ação procura-se determinar qual o modo de agir de pessoas, grupos e organizações, e quais os valores que os orientam. Weber (2001), ao formular o conceito de ação social, afirma que cabe ao indivíduo atribuir-lhe um sentido subjetivo, com sentido próprio e referido à ação de outros.

Na tradição das escolas do pensamento administrativo, as organizações são grupos sociais onde os indivíduos estão reunidos em torno de objetivos comuns e agem no sentido do alcance dos fins estabelecidos. Assim, agem orientados por atitudes racionais de modo a ajustarem as suas tarefas de trabalho ao cotidiano da organização. As organizações são, portanto, na tradição das escolas de administração, locais de exercício por excelência da racionalidade dirigida a fins.

A vitória da modernidade ocidental acontece nos campos subjetivos da cultura, da arte, do ócio e do desporto impondo-lhes o cálculo, a economia de meios e a maximização de resultados como regras determinantes da ação social. Desse modo são moldados os comportamentos humanos, criadas as instituições, igualado o conhecimento científico à própria verdade e normatizados os campos antes de domínio exclusivo da ação substantiva. Mas, determinar objetivos a atingir exige controle rigoroso dos meios empregados e o uso de sanções de forma a manter o coletivo

coeso em torno de um fim que, certamente, não responderá aos interesses de todos os atores envolvidos. Assim, nas organizações, padrões de otimização e maximização são atingidos graças ao predomínio da razão instrumental nas ações dos indivíduos.

A distinção entre trabalho e ocupação corresponde, para Ramos (1981), à diferença entre as ocupações superiores que são exercidas pelo indivíduo, com autonomia e de acordo com seus anseios de realização pessoal e, as ocupações inferiores onde se insere o trabalho, e que são determinadas por necessidades objetivas socialmente estabelecidas. Às primeiras, onde estão os tempos de ócio, de dedicação às artes e aos esportes, são associadas a ação prazerosa e gratificante, enquanto às segundas, se associa o esforço penoso e a obrigatoriedade.

O CONTEXTO DO FUTEBOL PROFISSIONAL

No início da década de 1930, o Brasil, no plano político, passou por profundas mudanças. Getúlio Vargas, ao assumir a presidência da República, apresentou um projeto intitulado “Programa de Reconstrução Nacional” que, dentre outros aspectos, procurava extinguir o amadorismo do futebol. Segundo Waldenyr Caldas (1994), o item 15 desse programa foi um reforço à regulamentação do futebol, pois instituiu o Ministério do Trabalho. A legislação social e trabalhista do governo Vargas regulamentou um número razoável de profissões, inclusive a dos atletas.

A crescente popularização e a insustentabilidade do amadorismo no futebol conduziram a Confederação Brasileira de Desportos (CBD), criada em 18 de junho de 1916, ainda que relutante, a adotar o profissionalismo nos idos de 1930 (SANTOS, 2000). Esta medida, ao dar formalmente a posição de empregados aos atletas, sob a jurisdição do Ministério do Trabalho, forçou os atletas amadores a abandonar os clubes pois não podiam competir com os assalariados.

A transição do amadorismo para o profissionalismo foi incentivada também, conforme salienta Bruhns (2000), pela divulgação do esporte pelo rádio (a partir de 1938). O rádio e a imprensa escrita contribuíam para a difusão e emergência do futebol profissional. As copas do mundo de 1958 e 1962 foram transmitidas em compacto (videoteipe), pela televisão, meio de comunicação que iria revolucionar a divulgação do futebol mundialmente.

Foi com a Constituição de 1937 que o Estado iniciou uma intervenção mais efetiva na organização do desporto no país, especialmente na instituição futebol. A Constituição não se referia ao desporto em nenhum de seus dispositivos, citando apenas a possibilidade de “liberdade de associação” (item 9º do artigo 122). O Decreto-Lei nº 527, de 01 de julho de 1938, regulamentou a cooperação financeira da União com as entidades privadas, inclusive desportivas. Porém, as primeiras intervenções diretas no esporte vieram através do Decreto-Lei nº 1.056, que criou a Comissão

Nacional de Desportos, e do Decreto-Lei nº 1.212 de 07/04/1939, que criou, na então Universidade do Brasil, a Escola Nacional de Educação Física. Desta forma, o Governo propunha as bases de organização dos desportos no país (SAUERBRONN, 2001).

Em 1941, no período do Estado Novo foi estabelecida a primeira proposta de Lei Orgânica para os desportos no Brasil. É o Decreto-Lei nº 3.199, de 14 de abril de 1941 (BRASIL, 2003a), adjetivado pelos Decretos nº 9.267 (de 1942), nº 5.392 (de 1943), nº 7.674 (de 1945) que normatizavam as formas e os mecanismos de financiamento e pelas diversas deliberações do Conselho Nacional de Desportos (CND). O Decreto-Lei que o criou (nº 3.199) estava calcado no modelo de legislação italiana e refletia o espírito centralizador e autoritário do período getulista. O Estado acumulava funções de gestor e fiscalizador do desporto e as entidades desportivas deviam estar imbuídas de sentido patriótico, sendo vedados a organização e o funcionamento daquelas que visassem lucro.

A missão do CND era fiscalizar e incentivar a prática de desportos no país, bem como orientar a adoção de um modelo de estatutos e de forma de organização. Entretanto, o seu artigo 2º não permitia acesso das entidades desportivas às cadeiras do CND que eram ocupadas por indivíduos nomeados pelo presidente da República (CALDAS, 1994; MANHÃES, 2002). A ausência de representação das entidades desportivas revela, segundo Manhães (2002, p. 38), “o caráter autoritário e antidemocrático, nada liberal, da formação do CND”.

Segundo este modelo legal os contratos entre atletas profissionais ou auxiliares especializados e as entidades desportivas deviam ter registro no CND. Sem ele, o atleta não podia ser contratado nem atuar em competições desportivas. O atleta era obrigado a ter carteira desportiva emitida pela confederação e aprovada pelo CND (CALDAS, 1994; MANHÃES, 2002). O Estado intervinha deste modo na atividade esportiva, disciplinando, orientando e fiscalizando a prática dos desportos em todo o país.

A legislação da ditadura Vargas permaneceu inalterada até 1975, passando pelo período de redemocratização e de nova ditadura. Em 08 de outubro de 1975, durante o governo militar de Ernesto Geisel, foi publicada a Lei nº 6.251, muito semelhante ao Decreto-Lei de 1941. Esta lei traçou normas gerais e inseriu, pela primeira vez, a definição legal de desporto (BRASIL, 2003b). Mas, a exemplo da legislação anterior, o modelo centralizador e intervencionista do Estado permaneceu inalterado.

Como características preponderantes salientam-se a vedação de lucro pelas entidades desportivas e de remuneração aos seus dirigentes; atribuição ao Ministério da Educação e Cultura da elaboração do Plano Nacional de Educação Física e Desportos (PNED), cujo objetivo era estimular a prática desportiva em todo o país (SAUERBRONN, 2001; MANHÃES, 2002).

No ano seguinte, entrou em vigor a Lei nº 6.354 (02/09/1976) que dispunha sobre a relação de trabalho do atleta profissional de futebol (BRASIL, 2003c). Santos (2000) ressalta que os jogadores profissionais passaram a ter carteira de trabalho e benefícios da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), como férias e Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS). Esta lei também instituiu o “passe”, definido como a importância devida por um empregador a outro pela cessão do atleta durante a vigência do contrato de trabalho ou após seu término (SAUERBRONN, 2001; MANHÃES, 2002).

Durante o período em que vigorou, a Lei 6.251/75 contribuiu para a alteração do panorama jurídico-desportivo no Brasil. Dentre os fatos mais importantes nesse período destacam-se a promulgação da “Carta de Educação Física e Desportos” da UNESCO, que elevou a prática desportiva a direito universal; a apresentação pela Comissão Instituída para Estudos sobre Direito Desportivo Nacional de relatório conclusivo que propunha a reconceitualização do esporte e a redefinição do papel desempenhado pelo Estado, e a inserção do desporto na Constituição Federal de 1988 (SAUERBRONN, 2001; MANHÃES, 2002).

Além do surgimento de legislações desportivas neste cenário, outros fatores importantes caracterizam o contexto do futebol profissional. Ele também foi marcado pelo tricampeonato mundial da seleção brasileira que a tornou conhecida internacionalmente por um estilo diferente de jogar, em que predominavam o futebol-arte de sua equipe e as idiossincrasias de seus atletas. Pelé, o “Rei do futebol”, construiu seu reinado nessa época. Aumenta a busca por jogadores brasileiros pelos clubes europeus.

O clube, os dirigentes, o jogo, os jogadores e os torcedores assumem um novo perfil aos olhos daqueles que investiram seus recursos na construção de uma organização de sucesso e que esperam obter retorno desse investimento. As funções diretivas nos clubes representam retornos políticos que alçam seus ocupantes a níveis de prestígio social ímpar na comunidade.

Os clubes ampliam seus estádios para receber um maior número de torcedores e incrementar a comercialização de produtos durante as partidas, permitindo a entrada de vendedores informais. Novos profissionais são necessários como: preparadores físicos, roupeiros, massagistas, médicos, advogados, todos dedicando-se parcial ou exclusivamente a um clube.

Os campeonatos já não se restringem ao âmbito estadual. Os campeonatos nacionais exigem mais recursos e os dirigentes vão em busca de novas fontes de recursos para subsidiar os salários dos jogadores, funcionários e viagens para jogos. Os cargos de direção dos clubes continuam nas mãos da elite. Entre os torcedores e associados, antes todos oriundos das classes mais privilegiadas, agora há a presença da classe média. Surge também o fenômeno das torcidas organizadas (BRUHNS, 2000).

Essa transformação, apoiada na competitividade crescente, na seriedade imposta na preparação e no jogo e na busca de resultados/vitórias, afeta, também, a arte do futebol. À arte se aliam a força física dos atletas e a disciplina do conjunto em torno de uma estratégia de jogo. O jogo, centrado no jogador, baseado na organização voluntária e no acordo das partes sobre o horário das partidas, dá lugar ao jogo centrado no espectador, moldado funcional e tecnicamente para renovar sua presença.

As transformações ocorridas no contexto do desporto influenciam as formas de gestão das organizações desportivas. A lógica de mercado como discurso dominante agrega ao “enorme eixo expressivo e/ou simbólico que apenas diz e, com os rituais, revela quem somos (...) um lado instrumental que permite fazer ‘coisas’ e promover riquezas” (DAMATTA, 1994, p. 12).

As mudanças relatadas retratam a alteração do caráter da vinculação dos indivíduos às organizações. O profissionalismo determina a relação dos jogadores com seus empregadores e introduz elementos antes de domínio exclusivo do âmbito do trabalho, como horários, contratos, sanções e punições inscritas e legitimadas pelas normas escritas.

As novas formas de vinculação estão ligadas à perda do caráter lúdico da prática esportiva e à incorporação de objetivos organizacionais priorizados pelos dirigentes. O desporto profissional se submete então às mesmas restrições das demais atividades profissionais e pode, afirmam Elias e Dunning (1995), ser bastante triste para quem o pratica. Ao se profissionalizar, a prática do futebol adquire um nível de qualidade técnica impensável no esporte amador que só é praticado pelo prazer que proporciona. Assim, como no campo do trabalho, o desporto perde sua dimensão prazerosa.

No contexto do futebol profissional o referencial é predominantemente nacional. Envolve os clubes de todo o país, os seus líderes, as federações e confederação, jornais e rádios. O início de relações impessoais entre os membros das organizações futebolísticas; vínculos empregatícios entre jogadores e clubes; o aumento das transferências dos jogadores entre clubes nacionais e do exterior, e a determinação por parte das entidades esportivas dos horários em que os jogos são realizados, constituem elementos caracterizadores deste contexto. No quadro a seguir busca-se associar os valores presentes nos clubes quando da profissionalização do futebol às suas características organizacionais.

Quadro 2: Indicadores e características do futebol profissional

INDICADORES	CARACTERÍSTICAS ASSOCIADAS AO FUTEBOL PROFISSIONAL (1931 – 1970)
Lógica de ação	Integração ao projeto nacionalista Profissionalismo
Valores	Futebol-arte com exigência de performance física Confronto de clubes em busca de vitórias, títulos e reconhecimento
Ambiente	Os indivíduos assistem aos jogos de seus clubes de coração Torcedor como espectador
Objetivos	Formar craques que atraiam torcedores, reconhecimento
Liderança	Dirigentes apaixonados e com ambições político-eleitorais
Vinculação	Jogador tem contrato e salário de atleta. A diferença salarial é pequena Jogador tem amor ao clube mas tem vínculo contratual
Formalização	As relações adquirem impessoalidade
Comunicação	Rádios e jornais. TV na Copa de 58. Horários determinados pelas entidades esportivas
Espaço	Estádios grandes para obter bilheteria, sem preocupação com conforto
Contexto de referência	Nacional

A prática do futebol é regida, neste contexto, por uma ótica instrumental e utilitarista, buscando nas leis de mercado o argumento central para a estruturação de suas ações. A atratividade do esporte como gerador de riqueza passou a ser alvo de investimentos e fonte de negócios.

As organizações que atuam no campo do desporto formalizaram seus procedimentos incorporando características centrais da burocracia. Em razão da alteração da lógica de ação, o conjunto de dimensões associadas às características organizacionais tem se afastado dos processos pessoais e informais e procura buscar uma racionalidade dirigida aos fins na estruturação das atividades. Assim, o estabelecimento de fins unívocos a serem alcançados; estruturas com clara divisão do trabalho e níveis de autoridade; relações impessoais; criação de estratégias de controle que assegurem o alcance dos objetivos, e a vinculação dos membros mediante contratos de trabalho e não pelo sentimento de pertencimento a um grupo são características que podem ser vistas, hoje, nas organizações do futebol (HEINEMANN, 1999).

Machado-da-Silva e Fonseca (1996) afirmam que as organizações definem suas estratégias de ação orientadas pelo contexto institucional de referência no nível que mais se coaduna com sua lógica de ação, especificamente com os esquemas interpretativos de seus dirigentes. Assim,

um clube cujas referências – que suportam a formulação de suas estratégias – são de âmbito local, poderá ter dificuldades em adotar práticas e procedimentos racionalizados em um contexto institucional mais amplo. Machado-da-Silva e Fernandes (1999) sublinham ainda que tendem a ocorrer mudanças em diversas dimensões organizacionais, seja na cultura, estrutura e processos de gestão, à medida que a organização altera seu contexto de referência com vistas à internacionalização.

O CONTEXTO DO FUTEBOL NEGÓCIO

Com o fim do regime militar e a revisão constitucional de 1988, cresceu a expectativa da revisão da ordem desportiva corporativa no Brasil. Com a Constituição Federal de 1988 foi conferida autonomia às entidades desportivas para determinarem seu funcionamento e organização, superando-se, assim, o modelo de feição intervencionista estatal.

Segundo o art. 217 da CF/88, é dever do Estado fomentar práticas desportivas formais e não formais, bem como proteger e incentivar as manifestações desportivas de criação nacional (BRASIL, 2003d). Com base nessas mudanças no marco legal do futebol, foi promulgada, em 06 de julho de 1993, a Lei nº 8.672 (BRASIL, 2003e) que representou um marco jurídico-desportivo histórico. Denominada “Lei Zico”, por ter origem na iniciativa do então Secretário de Esportes do Governo do presidente Fernando Collor de Mello, Arthur Antunes Coimbra, promovia repercussões radicais na organização do futebol. Pimenta (1999; 2000), por exemplo, ressaltava a maior autonomia e liberdade nos contratos firmados entre os clubes e os jogadores; o rompimento com o modelo intervencionista do Estado nas confederações, federações e clubes e, o surgimento do clube-empresa.

A Lei Zico, ao adaptar a legislação ao sistema de desenvolvimento do esporte mundial, se afirma como motor da modernização do futebol, principalmente por meio da proposta de transformação dos clubes de futebol em empresas mas, também, por admitir a finalidade lucrativa das entidades desportivas, facilita as parcerias de investimento do setor privado, e institucionaliza a Justiça Desportiva.

O futebol torna-se um campo de investimento valorado pelo setor privado e, em paralelo, exige a adequação do modelo de gestão dos clubes à exploração econômica. Este processo leva à formulação da Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998 (BRASIL, 2003f), denominada de “Lei Pelé” ou “Lei do Passe”, por ter sido iniciativa do Ministro Extraordinário dos Esportes, Edson Arantes do Nascimento, no primeiro mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso. A Lei Pelé retoma as discussões da Lei Zico e sacramenta a extinção do passe (YAMAMOTO e TEIXEIRA, 1999; PIMENTA, 1999 e 2000; SAUERBRONN, 2001).

A Lei Pelé instituiu as normas gerais do desporto, disciplinou o Sistema Brasileiro de Desporto (SBD) e seus órgãos, definiu as fontes de custeio das atividades patrocinadas pelo Estado, deu atribuições à Justiça Desportiva, e introduziu a obrigatoriedade da transformação das entidades de prática desportiva que desejassem participar de competições profissionais em sociedades comerciais (BRASIL, 2003).

Mais recentemente, uma nova Lei (nº 10.671, de 15 de maio de 2003), denominada Estatuto de Defesa do Torcedor (BRASIL, 2003), estabeleceu normas de proteção e defesa do torcedor e foi objeto de conflito e tentativa de boicote amplamente divulgados pela imprensa.

Além das mudanças legais que ocorreram no futebol no contexto que ora se descreve, outros aspectos são importantes para a sua contextualização. Quanto à divulgação do esporte, por exemplo, o marco ocorreu com a transmissão ao vivo das partidas da Copa do Mundo de 1970, influenciando progressivamente em seus valores e na espetacularização do jogo e, nos últimos 15 anos, até nos horários dos jogos (BRUHNS, 2000).

O jogador, antes vinculado por valores afetivos ao clube e, depois, por contratos de trabalho com salários na média nacional, está hoje vinculado ao clube por sofisticados contratos (que incluem por vezes blindagem) e salários exorbitantes. São “agora garotos-propaganda de inúmeros produtos, e astros milionários (quando bem-sucedidos)” (SANTOS, 2000, p.67). É claro que estes casos não representam a maioria mas, sem dúvida, representam a imagem que a sociedade tem do futebol e de seus jogadores. Todos almejam uma transferência para o exterior com o objetivo de “fazer a vida”. É visível a quebra de fronteiras para transferência de jogadores.

A formação dos jogadores, antes oriundos de campos de várzea e terrenos baldios, é feita, hoje, nas escolinhas de futebol vinculadas ou não a um clube em que a família do jovem atleta arca com as mensalidades e em clubes-empresa que servem de “laboratórios” para teste de mercadorias (atletas) tendo como patrocinador a figura do empresário de futebol (PIMENTA, 2000). As escolinhas sepultam a malandragem e a alegria do futebol nacional tornando-o subordinado a táticas e estratégias que exigem disciplina e obediência a esquemas rigorosos e sofisticados.

O torcedor, antes visto como um igual, hoje é considerado um cliente-consumidor. O jogo, outrora visto como diversão cede lugar a uma oportunidade de negócio. Os clubes que nasciam da interação social e da vontade das comunidades objetivam atualmente (em uns revelado e em outros apenas dissimulado) a formação e a venda de jogadores (e eventualmente outros produtos e serviços), uma de suas importantes fontes de renda e, efetivamente, o produto que realizam com maior taxa de lucro.

A venda de pacotes televisivos de campeonatos influi decisivamente nos horários dos jogos e na organização dos campeonatos, mas são a principal fonte de recursos dos clubes. Os horários dos jogos se adaptam aos torcedores televisivos em detrimento daqueles que vão aos estádios.

O futebol-força, de disciplina e conjunto, sobrepõe-se ao futebol-arte, em que predominava a individualidade e a malandragem do jogador brasileiro. Métodos científicos são aplicados aos treinamentos táticos e à preparação atlética do jogador. Os corpos franzinos habilidosos transformam-se em corpos musculosos, moldados artificialmente, e capazes de suportar a sobrecarga de trabalho que os negócios exigem. O treinador “entregador de camisa” com apenas conhecimentos técnicos é substituído por um profissional multidisciplinar que compreende os aspectos físicos, psicológicos e fisiológicos dos seus atletas (BRUHNS, 2000).

Como diz Dowbor (1999, p.306)

O progresso da indústria do esporte veio substituir um esporte que era coisa que se fazia, por um esporte que se olha, de preferência via televisão, mastigando salgadinhos e recebendo incessantes mensagens publicitárias.

Os estádios, antes espaços rudimentares para a prática do futebol, são hoje modernas “arenas” com shoppings de venda de produtos diversos, especialmente os que levam a griffe do clube. Gerentes profissionais são chamados para administrar o departamento de futebol com neutralidade e visão de negócio, contrastando com o dirigente apaixonado (“cartola”) com interesses políticos e de reconhecimento.

Outro ponto a salientar nesse contexto é a perda das raízes locais derivada da progressiva transferência da importância dos campeonatos estaduais para campeonatos nacionais que funcionam como um trampolim para torneios internacionais. Concorrem para isso o esforço para a unificação do calendário futebolístico mundial e a entrada de várias empresas multinacionais que controlam os clubes e influenciam decisivamente nos contratos de televisão e publicidade (SANTOS, 2000).

A proliferação de grandes investimentos em publicidade das empresas de material esportivo vem, também, desencadeando algumas mudanças na percepção do esporte e das competições. A Copa de 1998 na França foi considerada, por muitos, uma competição de marcas mais que uma competição de seleções (SANTOS, 2000). Na partida final o que estava em jogo não era, simplesmente, um jogo entre nações por um título mundial, mas uma luta de imagem (ou de forças) entre a alemã Adidas e a americana Nike.

O futebol, hoje, reflete uma sociedade capitalista em que aspectos como estatísticas cálculos e regras se sobrepõem ao jogo em si (MELANI,

1999). O futebol, então, é tratado como um produto, refletindo o conflito entre a lógica do mercantilismo e os valores do esporte, pois o futebol lúdico tem dado lugar a aspectos pragmáticos do lucro. Esta lógica de mercado introduzida nos clubes de futebol, principalmente pelo maior chamamento do espetáculo esportivo, pode-se considerar, com base em Tubino (2001, p. 15), como uma “manifestação do mundo atual de sociedades de massas”. No futebol atual afirmam Ramos apud Pimenta (2000), “a vitória e os campeonatos significam lucros. É um grande mercado, que produz e vende espetáculos [...]”.

No atual contexto do futebol brasileiro, portanto, novos atores assumem uma função determinante na condução da ação nas organizações em pauta, os clubes, mas, também, no contexto do futebol no seu sentido amplo. A mídia, em especial as cadeias de televisão, pelo seu poder de penetração na sociedade, tornaram-se importantes financiadores dos clubes e definem os rumos da ação. Os legisladores e advogados são, também, atores alçados às instâncias de condução das estratégias. Neste estágio, mais do que aprender com práticas de sucesso de outras organizações mais estruturadas, os clubes, enquadrados num marco legal mais rigoroso e sob controle permanente do Estado, seja do Poder Executivo ou do Legislativo, ajustam suas ações dentro do quadro legal formado.

Sob a influência das leis de mercado, são adotados padrões de ação gerencial e os clubes, segundo Proni (1999) e Pozzi (1999), aderem ao modelo de organização empresarial com todos os recursos de planejamento, marketing, gestão de recursos etc., associados à competência, produtividade e eficiência que as organizações lucrativas já conheciam (CARVALHO, 2001).

Como salienta Melani (1999, p. 89), o “lúdico” perde cada vez mais espaço e o “negócio supera muito o jogar”. O predomínio de aspectos econômicos sobre o próprio jogo, potencializados pelo poder da mídia, confere a esta atividade novos contornos, cujo foco se desloca do prazer do praticante para a produção de um espetáculo ao gosto do espectador. Este, por sua vez, assume prerrogativas ora de cliente, ora de instrumento de valorização econômica dos clubes. No quadro a seguir busca-se associar os valores presentes nos clubes às suas características organizacionais.

Quadro 3: *Indicadores e características do futebol negócio*

INDICADORES	CARACTERÍSTICAS ASSOCIADAS AO FUTEBOL NEGÓCIO (APÓS 1970)
Lógica de ação	Integração ao mercado sem fronteiras Modernização
Valores	Futebol-força, disciplina e conjunto. Futebol de resultados Eficiência, eficácia e planejamento Oportunidade de negócio. Viabilização financeira
Ambiente	Grandes torcidas organizadas em estádios com infra-estrutura Torcedor como consumidor/cliente Empresas de marketing esportivo e consultorias
Objetivos	Formar e negociar jogadores, rentabilidade, exequibilidade
Liderança	Gestores profissionais e “cartolas”
Vinculação	Os craques ganham salários exorbitantes e mobilizam público para os estádios Jogador vinculado ao clube por meio de contratos de trabalho sofisticados (blindados) Equipe heterogênea, com integrantes de outras regiões e/ou país
Formalização	Relações impessoais e comerciais Uniformidade na aplicação de normas e procedimentos
Comunicação	Contratos com TV Subordinação dos horários dos jogos ao tempo televisivo
Espaço	Estádios confortáveis, com infra-estrutura que envolve restaurantes, lojas, cinema, etc. Arenas de entretenimento
Contexto de referência	Global

DA PELADA AO MEGAESPETÁCULO: A PERDA DA DIMENSÃO SUBSTANTIVA

O objetivo deste trabalho, afirmado na introdução, foi o de analisar as alterações na lógica de ação e no contexto de referência do futebol brasileiro. Diante do que foi exposto percebe-se a perda da dimensão substantiva do futebol, que deveria cumprir o papel de catalisador de paixões, de deságüe de frustrações e de cimentação social. O desporto se tornou exigente, orientado para o sucesso e alienante, alertam Elias e Dunning (1995). Já não funciona como um contrapeso para o trabalho, pelo contrário, reforça na esfera recreativa a ética do trabalho duro, a necessidade do êxito a qualquer preço, e a lealdade do grupo necessária para o funcionamento de uma sociedade industrial avançada.

Isso decorre do fato de as organizações desportivas estarem incorporando novos significados aos seus agentes e instituições, frutos da

paulatina ampliação de uma lógica orientadora das ações de mercado, que se reflete em diversas áreas como o torcedor, o jogador, o jogo, o estádio e os relacionamentos.

O torcedor, outrora percebido como devedor eterno de sua devoção ao clube por seu amor à camisa, é encarado como um “mercado consumidor” que tem potencial de compra e necessidades a ser atendidas. O jogo, antes uma atividade de lazer, de ócio e de liberação de tensões do trabalho, se transforma em espetáculo e oportunidade de negócio, tendo como “mercadoria” os jogadores. Neste negócio extremamente lucrativo, que envolve entre outros agentes a mídia como elemento central, os clubes encontram uma forma de ampliar suas fontes de financiamento e a exposição da sua imagem.

O direcionamento das mudanças que se percebe na organização dos clubes de futebol, por exemplo, pode ser visto sob o ponto de vista da expansão da lógica de mercado sobre as ações organizacionais. Constituídos, em sua origem, sobre bases que os caracterizavam predominantemente como grupos sociais, os clubes de futebol adotam hoje processos compatíveis com organizações empresariais como forma de sobrevivência e desenvolvimento num ambiente onde são exigidos, mais que a correspondência a objetivos sociais e comunitários, eficiência e eficácia na gestão de recursos.

Ao adotar critérios associados a uma maior eficiência e eficácia, os clubes de futebol produzem um deslocamento na ação, que pode ser percebido, entre outros fatores no nível de especialização e formalização do trabalho; na modelagem da sua estrutura interna de funcionamento; na adoção de critérios técnico-científicos no relacionamento com o mercado; no delineamento de planos formais de estratégia, e na busca por uma gestão eficiente dos recursos financeiros.

Por sua vez, esta crescente racionalização serve como base para a incorporação de novos agentes no âmbito de negócio dos clubes de futebol. Empresas de marketing esportivo, instituições financeiras, organizações privadas interessadas no retorno da marca e outros clubes de futebol surgem com o intuito de estabelecer ações de natureza comercial, maximizar o retorno financeiro do clube, o que demonstra que os aspectos de negócio assumem uma posição determinante para sua sobrevivência.

O mercado tem sido visto como o principal aspecto da vida em sociedade, afirmam Colbari, Davel e Santos (2001) e suas leis determinam cada vez mais a dinâmica e a reestruturação produtiva contemporânea. Ademais, as organizações passam a ser estruturadas em bases racionais nas quais a busca pela produtividade determina a rigorosa mensuração e normatização de cada ato dos trabalhadores, em um sistema de forte disciplina orgânica (TENÓRIO, 1997). Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000, p. 23) observam que, na sociedade moderna “a calculabilidade das ações tornou-se o novo valor”, tendo a racionalidade substantiva se

transformado em um meio para realização de ações instrumentalmente racionalizadas.

Tendo em vista isso, o futebol, como esporte organizado no âmbito dos clubes, parece estar migrando de uma lógica substantiva baseada em valores e tradições para uma lógica instrumental subordinada a critérios de eficiência, rentabilidade e competitividade (CARVALHO, 2001). Isso significa uma nova agenda para os clubes de futebol, sinalizada pela influência de uma lógica instrumental.

**PARCERIAS ENTRE ONGS E EMPRESAS:
UMA RELAÇÃO DE PODER CAMUFLADA**

Távia Correia Monte

A preocupação com o bem-estar social não é característica exclusiva deste século. No passado, atividades como auxílio ao próximo, ações de caridade, eram exercidas por pessoas isoladas, bem como por instituições filantrópicas, assistenciais e religiosas com o objetivo principal de atender às necessidades básicas dos menos favorecidos.

Nas décadas de 1970 e 1980 desenvolvem-se, no Brasil, as organizações não governamentais (ONGs) que possuíam essas mesmas características assistencialistas, porém originárias de grupos de assessorias a movimentos sociais populares urbanos, preocupadas não somente com a questão social, mas também com questões políticas, com oposição ao autoritarismo e com a consciência coletiva (FERNANDES, 1997, GOHN, 1997, THOMPSON, 1997). Estas são conhecidas por intermediarem as ações do Estado e do mercado, já que estes não lograram êxito no suprimento das necessidades sociais e humanas.

Com a crise do “Estado de bem-estar social” nos países industrializados e a paulatina diminuição das responsabilidades do Estado, advinda de políticas neoliberais, as ONGs assumiram esse espaço de atuação social, apresentando vantagens na execução desse tipo de atividade até sobre o Estado, pois o fazem de maneira bem menos onerosa, são mais flexíveis, mais ágeis e até mais competentes (HAUS, 2002).

Independentemente da área de atuação, as ONGs têm sofrido grandes dificuldades financeiras, sobretudo com a diminuição de financiamentos estatais e o aumento das demandas sociais. Essa escassez de recursos financeiros imprimiu às ONGs a necessidade de melhor gerenciar seus recursos humanos, financeiros e materiais, além de buscar fontes alternativas para financiar suas ações. Dessa forma, tem se presenciado a busca de legitimidade das ONGs perante as empresas privadas, com fins de obterem outras fontes de financiamento. Estas últimas são entendidas como organizações que formam o mercado, voltadas para a obtenção de lucro,

apesar de nem sempre atingir esse objetivo por questões de conjuntura econômica. Essa busca se dá através do atendimento das exigências que as empresas privadas impõem sobre as ONGs, obrigando-as a adotar seus próprios modelos de gestão (CARVALHO, 1999). Como exemplo, aponta-se o desenvolvimento de planejamentos estratégicos e de tecnologias, garantindo, assim, que os recursos sejam otimizados, segundo critérios estabelecidos.

Atendidas essas imposições, as empresas passam a financiar projetos sociais como forma de obter diferencial competitivo frente à igualdade dos produtos em um mercado globalizado, através do estabelecimento de parcerias com as ONGs. Essas parcerias parecem representar um instrumento de consolidação do aparato burocrático das ONGs, com o objetivo de garantirem legitimidade e maiores possibilidades de financiamento e permanência no atual contexto socioeconômico.

Em um primeiro momento apresentar-se-á o contexto no qual as ONGs estão inseridas, com referências ao terceiro setor e suas características. Depois será exposta uma discussão sobre estratégia, sendo a parceria um instrumento desta, e como ocorre esse relacionamento entre as ONGs e as empresas. Por fim, analisar-se-á a parceria como uma relação de poder e como esta contribui para a transformação que vem ocorrendo nas ações das ONGs.

O objetivo deste artigo é analisar as parcerias sob uma perspectiva sociológica do poder, pois sob existe uma carência de estudos este foco, uma vez que as parcerias estão sendo trabalhadas, principalmente, sob um enfoque prescritivo e gerencial. Dessa forma, essa análise pode prover um entendimento das transformações ocorridas nas ações das ONGs. Há uma possibilidade de estudar *in loco* essas transformações, sobretudo no que diz respeito ao processo de burocratização e profissionalização. Este é um processo ainda em transição e há possibilidades de acompanhá-lo de perto, uma vez que se vivencia este momento.

O TERCEIRO SETOR

Terceiro setor é um termo cunhado nos EUA, em 1978, por John Rockefeller III para designar o espaço onde atuam as organizações da sociedade civil, como igrejas, hospitais, museus, bibliotecas, universidades e organizações de assistência social de diversos tipos (MONTAÑO, 2002). Com o paulatino crescimento de estudos nesta área o conceito de terceiro setor foi mais depurado.

Fernandes (1997, p. 27) o define como sendo um conjunto

(...) de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da

caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil.

Segundo Fischer (1998) as organizações do terceiro setor desenvolvem atividades que estão situadas entre os deveres do Estado, como a promoção da saúde pública, educação e assistência social, e dos agentes sociais e econômicos, que geram emprego e renda, auxiliam na formação e no desenvolvimento profissional.

Este setor corresponde à “sociedade civil que se organiza e busca soluções próprias para suas necessidades e problemas, fora da lógica do Estado e do mercado” (RODRIGUES, 1998, p. 31). Por isso ele é assim chamado, por estar situado entre o primeiro setor, o Estado, e o segundo, o mercado, representado pelas empresas privadas. Segundo Carvalho (1999, p. 2) o terceiro setor “apóia-se em valores contra-hegemônicos e alternativos, tentando manter-se à margem dos modelos de acumulação dominante”, reforçando sua diferenciação com o segundo setor.

Apesar dos esforços de definição deste setor, de características bastante heterogêneas, com objetivos de regulamentação e desenvolvimento de estudos, muitas são as contradições encontradas. Para minimizá-las, Salomon e Anheir (1997, *apud* RODRIGUES, 1998) estipularam cinco pré-requisitos para a caracterização das organizações do terceiro setor. São eles: 1) ser organizada, ou seja, possuir algum grau de institucionalização; 2) ser de caráter privado, institucionalmente separada do Governo; 3) não realizar distribuição de lucros; 4) ser autogovernável; 5) ter algum percentual de participação voluntária, mesmo que apenas em seu conselho diretor.

O terceiro setor, no Brasil, somente adquiriu visibilidade na sociedade em meados da década de 1990, pois antes disso Rodrigues (1998) afirma que este setor possuía quase sempre um papel de importância secundária, visto como forma de assistencialismo e caridade, sob uma perspectiva religiosa. Também como movimento político, quando relacionado às ONGs, ou mesmo como um setor de interesses corporativos, quando relacionadas aos sindicatos e associações.

Dentre organizações que compõem o terceiro setor atualmente, as ONGs foram escolhidas para a realização deste trabalho. Esta escolha não ocorreu aleatoriamente, senão porque elas se destacaram das demais por assumirem o espaço das atividades sociais, antes do Estado, e por terem desenvolvido trabalhos importantes. Hoje estão passando por um processo de transição, possibilitando estudos no momento desta transformação, revelando, assim, sua importância.

As organizações não governamentais

Os movimentos do associativismo e assistencialismo são conhecidos há séculos. Estudos sobre o terceiro setor na França revelam que a história sobre estes movimentos remonta às origens daquele país e apontam ainda que as primeiras organizações que não visavam ao lucro surgiram antes da emergência da sociedade capitalista (ARCHAMBAULT, BOUMENDIL, 1995).

Nos fins dos anos de 1960, as organizações não governamentais partilharam do chamado *boom associatif*, onde registraram um aumento crescente. Segundo Fernandes (1994), no Brasil, cerca de 68% das ONGs surgiram depois de 1975.

Na década de 1970, essas organizações tinham como características assessorar os movimentos sociais (GOHN, 1997), captar recursos para esses movimentos (MONTAÑO, 2002), preservar sua autonomia do Estado e aprofundar suas ligações com os novos movimentos sociais (THOMPSON, 1997).

Contudo, até meados da década de 1990 as organizações da sociedade civil não tinham visibilidade na sociedade, como dito anteriormente. Hoje se percebe o grande espaço que essas organizações têm desfrutado, tendo como um dos indicadores de ser o terceiro maior setor na geração de empregos no Brasil (FERNANDES, 1997).

Apesar dessas organizações serem de direito privado, elas visam à produção de bens e serviços públicos (FERNANDES, 1994), partilhando de várias áreas temáticas ou campos de atuação. Segundo a Classificação Internacional das Organizações Sem Fins Lucrativos (ICNPO) existem dez grandes grupos de atuação: 1) Cultura e lazer; 2) Educação e pesquisa; 3) Saúde, que inclui hospitais e instituições de reeducação; 4) Serviços sociais; 5) Meio ambiente; 6) Desenvolvimento e “alojamento”; 7) Associações civis e de defesa dos direitos humanos; 8) Filantrópicas intermediárias e promoção de voluntariado; 9) Atividades internacionais; e, por fim, 10) Associações profissionais e sindicatos (ARCHAMBAULT, BOUMENDIL, 1995).

Os projetos sociais desenvolvidos por essas organizações em suas diferentes classificações temáticas alcançam um público-alvo também diverso, como comunidades, crianças e jovens, mulheres, grupos étnicos, migrantes, marginalizados, terceira idade, trabalhadores rurais, micro-empresas, associações civis, outras ONGs etc. (FERNANDES, 1994).

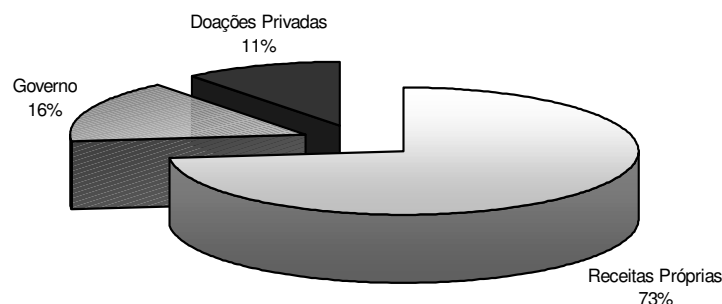
Com o declínio do Estado de Bem-estar Social (*welfare state*) e a implementação das políticas de Estado mínimo, o que acarretou a diminuição das responsabilidades do Estado, tendo sua postura de executor sido transferida para a de apenas regulador, muitas das atividades sociais realizadas por aquele foram assumidas pelas ONGs. Desta forma, os projetos desenvolvidos por essas organizações foram ampliados com o objetivo de

atender à demanda, que teve um aumento não somente devido ao crescimento da população, mas também pela falta de atendimento de responsabilidade do Estado. Como corolário, surge uma grande necessidade de captar recursos para dar prosseguimento às suas atividades.

Nos idos dos anos de 1970 e 1980 elas tinham como principal fonte de financiamento a cooperação internacional. Como estas últimas visavam ao investimento na questão social dos países menos desenvolvidos, necessitavam de algum órgão capaz de realizar projetos nessa área, podendo ser acompanhadas e com possibilidades de prestar contas (FERNANDES, 1994). Assim, encontraram nas ONGs uma ótima parceria, uma vez que já possuem experiência com projetos sociais e têm responsabilidade jurídica, recebendo diretamente o financiamento exterior.

Hoje, percebe-se que a ampliação das atividades social unida à escassez de recursos conduziu as ONGs a captar financiamentos não somente da cooperação internacional, mas também do Estado, este não mais ditatorial, e das empresas. Assim, um projeto comparativo de alcance internacional sobre o setor de fins não econômicos realizado pela Johns Hopkins University, demonstra que as fontes de financiamento das ONGs brasileiras têm a seguinte configuração.

Gráfico 1: *Fontes de recursos das organizações sem fins lucrativos no Brasil, 1995*



Fonte: Landim e Beres (1999).

As receitas próprias representam 73% do total das fontes de recursos, como visto. Essa geração de renda provém das próprias atividades dessas organizações, como taxas de associados, venda de bens e serviço ou rendimento de patrimônio próprio. A porcentagem dos recursos governamentais é de 16% e inclui as esferas federais, estaduais e municipais.

As receitas vindas de doações privadas (11%) são de doações individuais e de empresas privadas.

Apesar de os recursos das empresas privadas não representarem muito, as parcerias entre empresas privadas e as ONGs têm sido difundidas, seja por meio da mídia, convocando a comunidade empresarial a voltar suas atenções para questões como responsabilidade social, ou através de órgãos e revistas especializadas do terceiro setor. Em décadas anteriores, contudo, essa forma de aliança era impensada, pois as visões que cada parte tinha sobre a outra eram de desconfiança. Por um lado as ONGs percebiam as empresas como desinteressadas pelos problemas sociais, sem qualquer responsabilidade e preocupação, e por outro as empresas percebiam as ONGs como organizações diletantes.

Hoje, porém, essas percepções têm sido alteradas, seja porque as ONGs têm buscado o distanciamento do amadorismo e se profissionalizado por necessidades de financiamento e pelo aumento da demanda social, seja porque as empresas necessitam de um diferencial competitivo, através de ações sociais, minimizando suas externalidades não mais aceitas pela clientela cada vez mais exigentes. Assim, as empresas podem investir em projetos sociais sem necessariamente ter conhecimento de algum destes e ainda podem melhorar sua imagem cívica (KOTLER, 1997). Por sua vez, as ONGs conseguem mais financiamentos para a consecução de suas atividades e projetos.

ESTRATÉGIAS E ALIANÇAS

O desenvolvimento de estratégias é um tema bastante estudado, sendo trabalhado como uma área específica da administração. Segundo Drucker (1994) agir estrategicamente significa trabalhar pelos resultados, convertendo intenções em ações. É a partir das estratégias estabelecidas que a empresa pode avaliar o que é necessário, tanto em termos de pessoas como de recursos, para o alcance dos resultados pretendidos.

Strategia, no grego, significa a arte de comandar o exército (MINTZBERG, 1987), posto este conceito ter origem no contexto militar. Com o tempo ele foi expandido para contextos civis e empresariais, vencendo resistências, em razão de sua origem. Em 1948 o termo estratégia foi utilizado pela primeira vez no contexto empresarial por Von Neumann e Morgenstern, com a teoria dos jogos (ANSOFF, 1977). Em seus trabalhos posteriores, Ansoff (1993, p.70), define estratégia como sendo “um conjunto de regras de tomada de decisão para a orientação do comportamento de uma organização”. Essa orientação implica a opção por determinada ação e deve ser realizada com apoio de informações coletadas e selecionadas acerca das ameaças e oportunidades do ambiente. Portanto, a formulação de estratégias organizacionais envolve tanto escolha quanto adaptação ambiental (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA, FERNANDES, 1999).

Mintzberg (1987) reconhece a existência de múltiplas definições de estratégia. Em seu artigo, ele trabalha cinco conceitos de estratégia que estão inter-relacionados: plano, manobra, padrão, posição e perspectiva. Como plano, a estratégia é vista como um curso de ação intencional. Uma diretriz que auxilia a organização a lidar com as situações pelas quais passa. Duas características são essenciais para a estratégia nessa definição. A primeira é que o plano é realizado com antecedência e outra diz respeito ao seu caráter intencional e consciente. A estratégia como manobra faz parte de um contexto específico, onde se busca ludibriar ou superar um oponente ou competidor. Para este autor, definir a estratégia como padrão não é suficiente, pois é necessária uma definição que molde o comportamento. Assim, a estratégia é vista também como padrão de um fluxo de ações, padronizando o comportamento organizacional e individual.

A estratégia como posição é um meio de adaptar a organização ao ambiente, em seus contextos interno e externo. Esta definição é compatível com as outras, pois uma posição pode ser selecionada através de um plano e pode ser alcançada por meio de um padrão de comportamento. A definição de estratégia como perspectiva, procura localizar a organização em seu ambiente externo, não consiste somente em uma posição escolhida no ambiente, mas direciona a forma como a organização percebe o mundo.

As estratégias desenvolvidas por uma organização são úteis para definir claramente os produtos que devem ser comercializados, as metas a serem atingidas, especificando resultados e público-alvo no mercado, para otimizar recursos pessoais e financeiros e para desenvolver aspectos imprescindíveis à consecução dos objetivos estabelecidos, como comunicação, plano de marketing, treinamentos e logística. Isto, segundo Drucker (1994), é necessário a qualquer tipo de organização, inclusive para as organizações de fins não econômicos.

As alianças são uma das formas de agir estrategicamente. Yoshino e Ragan (1996, p.3) adotam a definição de alianças com sendo “associação(ões) para fomentar os interesses comuns dos membros – ou os acordos entre empresas”. Frente a um mercado globalizado e competitivo como o atual, o estabelecimento de alianças torna-se imprescindível para a empresa que quer se manter viva, atuante e lucrativa pois, como afirma Castells (1999), as grandes empresas na economia não são e não mais serão autônomas e auto-suficientes. Suas operações reais deverão ser conduzidas com o auxílio de outras empresas incluindo as subcontratadas, auxiliares e parceiras relativamente iguais, “com as quais ao mesmo tempo cooperam e competem neste admirável mundo novo econômico, onde amigos e adversários são os mesmos” (Castells, 1999, p.184).

Yoshino e Ragan (1996, p.17), seguindo uma orientação mais prescritiva, afirmam que as alianças e parcerias são construídas debaixo de uma perspectiva fiduciária para lograr êxito, mas podem, entretanto, mostrar

um caráter maquiavélico quando objetivam “aprender e usar o aprendizado para vencer no mercado, à custa de antigos aliados”. Assim sendo, cada parceiro deve ser cuidadosamente selecionado por meio de “decisões estratégicas instrumentais” (LORANGE e ROOS, 1996, p. 18). E ainda quando as contribuições do parceiro são julgadas insuficientes ou não correspondem ao que se deseja, o responsável pela aliança deverá tomar as atitudes necessárias de correção ou mesmo de término da mesma.

As organizações não governamentais também se encontram nesse ambiente competitivo, não no sentido da lucratividade, mas, sobretudo, com relação à captação e à otimização de seus recursos para o desenvolvimento de seus projetos. Com a crescente influência recebida das organizações lucrativas por meio da aplicação de gestão empresarial em suas atividades (CARVALHO, 1999, TENÓRIO, 1999), elas também passaram a pensar e agir estrategicamente através de alianças ou parcerias, termo mais comumente tratado no terceiro setor.

Parcerias entre as empresas privadas e as ONGs

As formas de relacionamento entre as organizações não governamentais e empresas privadas têm passado por transformações que ultrapassam as figuras do doador e do donatário e ampliam o caráter filantrópico.

Esta transformação ocorre em razão da inserção, como dito anteriormente, dos modelos de gestão das empresas privadas no gerenciamento das ONGs, assim como pelo aumento da demanda social e pela diminuição dos recursos financeiros. Neste processo de transformação dos modelos de gestão está fortemente presente o pensamento estratégico, isto é, a construção consciente dos meios no presente para alcançar os fins desejados no futuro. É neste contexto, portanto, que parecem surgir as alianças e parcerias.

Contudo, Lewis (1998, *apud* DINIZ, MATTOS, 1999) aponta várias preocupações quanto ao interesse das ONGs pelo gerenciamento e administração estratégica. Destaca-se a tendência de que muitas ONGs entrem para o mundo do gerenciamento através de leituras dos “gurus” da administração, sem ao menos questionar se esses ensinamentos são apropriados ao seu contexto.

A visão estratégica, como mencionado no tópico anterior, é característica das empresas que têm como objetivo principal auferir lucro. Assim, as alianças estabelecidas entre essas organizações têm o foco em uma racionalidade instrumental, através do cálculo utilitário de suas ações. A preocupação essencial envolvida está em obter ganhos em parcerias que trarão retorno financeiro, sem terem preocupação com questões sociais. Ora, as parcerias, como elementos estratégicos para a ação, naturalmente são instrumentos fundamentados na racionalidade instrumental, com uma

subordinação dos meios aos fins. Porém, essas características não estão em concordância com os objetivos das ONGs, por isso o termo parceria, tratado por muitos como forma de colaboração e cooperação, passou a ser utilizado dissimulando sua lógica instrumental embutida.

Dentro desta perspectiva de colaboração, a parceria surge como uma forma de trabalhar em conjunto para diminuir os problemas sociais, objetivo das ONGs, e obter legitimidade, intuito das empresas privadas. Austin (2001) e Herzog (2002) afirmam que por um lado as empresas podem desenvolver projetos sociais sem que necessariamente desviem sua atenção para aspectos que não tenham relação direta com seus negócios. Também podem gerenciar melhor seus recursos humanos, por meio do recrutamento de melhores profissionais, já que o envolvimento com a comunidade é um atrativo. Por outro lado, as ONGs podem aumentar seus financiamentos, diminuir custos e otimizar seus projetos.

A base da relação de parceria entre as ONGs e empresas fundamenta-se na concessão financeira por parte da empresa privada para as ONGs, que, por sua vez, devem cumprir as metas do projeto que foi financiado. O próprio Austin (2001, p. 96) afirma que

O valor da cooperação para a organização sem fins lucrativos é, em última instância, expresso como uma porção de dinheiro ou uma certa quantidade de outros tipos de recursos que uma empresa oferece em troca dos serviços da organização de terceiro setor (...). Esse valor é um determinante-chave sobre se vale ou não a pena empreender a cooperação.

Austin (2001) afirma que se a parceria não atende mais aos interesses de um parceiro (o que acontece com mais frequência com a empresa parceira), este pode a qualquer momento pôr fim à aliança. Este fato pode vir a demonstrar a lógica instrumental existente nas parcerias que demonstram ser um instrumento de ação estratégica empresarial. A parceria assume um caráter instrumental que subentende alcance de objetivos para que ela possa subsistir. Estes objetivos podem ser tanto uma imagem de credibilidade de um, quanto a viabilidade financeira do outro.

Austin (2001) descreve três estágios evolutivos nas relações de parceria. O primeiro, o *estágio filantrópico*, reflete uma relação entre doador-doador, onde a empresa concede doações à ONG, sem necessária contrapartida e sem cobrança formal sobre os resultados alcançados. O segundo, denominado de *estágio transacional*, é relativo sobretudo à intenção da empresa em tomar emprestado a imagem da organização da sociedade civil e, desse modo, melhorar sua política de marketing. É um estágio comercial, há uma troca de recursos por meio de uma atividade específica, como o patrocínio de certo evento. O terceiro é o *estágio*

integrativo, onde as missões, as pessoas e as atividades de ambas as organizações experimentam uma ação mais coletiva e integrada e tornam-se mais envolvidas em questões sociais pertinentes a cada organização. Uma das características citadas que reflete esse estágio é a nomeação de presidentes das empresas para o conselho da organização não governamental parceira. Sua visão é que as organizações devam buscar um relacionamento de parceria pautado no terceiro estágio, posto ser este o que promove, segundo o autor, maiores benefícios.

O PODER NAS RELAÇÕES DE PARCERIA

A característica de grande parte da literatura especializada nos estudos sobre as parcerias entre as empresas e as ONGs é fornecer prescrições, não aprofundando a análise sociológica sobre este fenômeno. Para alcançar este objetivo é mister interpretar essa relação sob a perspectiva do poder, como ele ocorre e quais as bases e fontes que o sustentam.

Poucos termos podem receber tanta ressonância quanto o poder, ele compartilha de uma centralidade na vida humana, podendo chegar a ponto de o poder ser tratado como um vício (ARENDT, 2001).

Uma primeira característica do poder a ser analisada é sua perspectiva relacional. Arendt (2001) corrobora a necessidade desta perspectiva para efetivação do poder, quando afirma que este passa a existir entre os homens quando eles agem juntos, sendo a convivência indispensável para a geração de poder. Carvalho (1998) argumenta que um avanço significativo para a abordagem do conceito de poder manifesta-se ao destacar este aspecto relacional, enfocando, sobretudo, os vínculos de dependência entre as partes. A necessidade de que haja uma relação entre indivíduos para que o poder possa ser exercido também é citada por Enriquez (1967, p.14), quando afirma que “o poder é vivido numa relação”. Ora, as parcerias entre ONGs e empresas são estabelecidas sob uma relação, logo, a primeira condição para a existência do poder é satisfeita.

A despeito das dúvidas e ambigüidades que esse tema possa trazer, vários autores se empenharam na tentativa de conceituá-lo. Weber, um dos autores mais reverenciados e referenciados na academia, entende o poder em geral como sendo “a possibilidade de um homem ou grupo de homens de realizar sua própria vontade” em uma relação social, mesmo havendo resistências das pessoas que estão participando da ação (WEBER, 1981, p.2).

Contudo, é a definição de outro autor, Robert Dahl, um cientista político americano, que muitos teóricos lançam mão como ponto de partida para seus estudos. Este autor afirma que o poder implica a imposição da vontade de uma pessoa, ou grupo de pessoas, sobre outra, valorizando em sua definição a perspectiva da influência (DAHL, 1966). Hardy e Clegg (2001) complementam a definição de Dahl afirmando que o poder envolve a

habilidade para conseguir que outra pessoa faça alguma coisa que, de outra maneira, não seria feita.

O exercício do poder envolve uma mudança de comportamento por parte daquele sobre o qual é exercido. Diz Ghiglione (1974) que o poder é a capacidade que A tem de impor determinado comportamento a B. Isto inclui todas as formas de modificação do comportamento de B. Bobbio (1986) também afirma que o poder é a capacidade de agir de um indivíduo, determinando o comportamento de outro indivíduo.

Este é um dos pontos interessantes na perspectiva do poder, onde o homem tem a possibilidade de controlar o comportamento de outro, fazendo valer sua própria vontade. A razão de analisá-lo aqui é tão-somente revelar as possíveis configurações de poder existentes em uma relação de parceria, modificando a organização sobre a qual o poder é exercido. Desta forma, tanto a empresa parceira pode sofrer alterações em suas atividades para adequar-se às atividades das ONGs, como estas últimas podem ter suas ações modificadas para atender às exigências de sua parceira.

Percebe-se, nos conceitos citados, que há sempre uma dicotomia entre aqueles que exercem o poder e aqueles que o recebem, entre os mandantes e os mandados, onde os interesses dos primeiros prevalecem, gerando conflitos entre as partes. Contudo, existem duas categorias de poder que divergem quanto à existência de conflitos e sua dualidade de relações. A primeira categoria é a chamada *simétrica*, onde todos podem ganhar com o poder e não há necessariamente o ganho de um em detrimento de outros. Ele é uma realização coletiva. As relações sociais e políticas são potencialmente harmoniosas e comunais. A obra de Hannah Arendt é classificada nesta categoria por Lukes (1980, p.830), pois para ela “a essência do poder não se fundamenta na relação de mando e obediência, mas na capacidade humana de agir em concerto”.

A segunda categoria é denominada de *assimétrica*, a qual envolve conflito e resistência que, segundo Lukes, podem ser *reais*, citando Voltaire, onde “o poder consiste em fazer os outros agirem como eu quero”, ou *potenciais*, onde Hobbes salienta que “o poder de um homem é seu meio presente de obter algum bem futuro” (LUKES, 1980, p.825-826). Essa visão mostra as relações sociais e políticas como conflituais e competitivas.

Dentro da perspectiva assimétrica de poder, perfilhada por grande parte dos cientistas sociais (CARVALHO, 1998), encontram-se três modos de conceber o poder: a obtenção de aquiescência ou controle, a relação de dependência e a noção do poder como desigualdade.

O primeiro modo de conceber o poder destaca a *obtenção de aquiescência* ou o *controle*, onde há a prevalência da vontade de uns sobre a vontade de outros. Esta relação gera conflitos e resistências, pois os interesses dos detentores do poder são impostos, sem levar em consideração os interesses dos dominados. Segundo Carvalho (1998, p.11), o que varia é

precípua nessa relação é “o grau no qual a existência do poder se faz sentir”. Maquiavel, percebendo o poder como controle social, afirmava que esta forma de conceber o poder é mais efetiva, pois, através do controle, tenta-se evitar o conflito e minimizar a aplicação de ameaças e sanções (LUKES, 1980).

A segunda concepção mostra o poder como uma *relação de dependência*, na qual as relações já existentes entre o detentor do poder e seu dominado promovem uma conformidade do último com a vontade do primeiro, não em virtude de ameaças ou punições. Esta concepção aponta para a possível relação de dependência em que se encontram muitas das ONGs em relação a seus financiadores, o que as leva, provavelmente, a aceitarem as imposições, exigências e vontades destes. No que tange às parcerias, uma das parceiras pode vir a desenvolver uma relação de dependência, sobretudo quando a sobrevivência dela depende de sua parceira.

A terceira concepção do poder assimétrico é a interpretação do poder sob o enfoque da *desigualdade*. Esta é, segundo Lukes (1980, p.828), uma “noção distributiva que focaliza as capacidades diferenciais dos atores dentro de um sistema para assegurar vantagens e recursos valiosos, mas escassos”. Aqui o poder é medido pela deliberação de quem ganha e quem perde, ou seja, a capacidade de alguém lucrar a expensas de outro.

As abordagens utilizadas para análise desta variável são bastante distintas. Destacam-se duas, vistas como essenciais, porém divergentes: a *funcionalista* e a *crítica*. Esta última tem como principais expoentes Marx e Weber (HARDY e CLEGG, 2001) e nela o poder é aceito como dominação, sendo legitimado no modelo de estruturas organizacionais e servindo a certos interesses. Os trabalhos de Marx são bastante conhecidos pela proposição de que as estruturas de poder são definidas pela propriedade dos meios de produção. Weber, todavia acrescenta que a posse e controle dos ditos meios não são conseqüências somente da propriedade do capital, como propunha Marx, mas também da capacidade de deter o conhecimento sobre a produção.

Através da exposição de critérios que efetivam a autoridade legal, Weber (1971) afirma que a obediência a um indivíduo repousa em sua competência e conhecimento técnico e, como corolário destes, assume cargos que conferem autoridade. Os cargos estão fundados em uma estrutura hierárquica definida pela própria organização, proporcionando certo domínio sobre seus subalternos.

Na abordagem de cunho gerencialista-funcionalista, o poder é visto como autoridade formal, legítima e funcional (HARDY e CLEGG, 2001). Em tal contexto, o uso do poder é necessário para sobrepujar conflitos advindos dos interesses divergentes presentes nos grupos que compõem a organização. O uso de poder não sancionado ou ilegítimo é considerado

disfuncional. Críticas que são dirigidas a esta abordagem referem-se à aceitação de aspectos, como liderança, cultura e estrutura, como neutros e inevitáveis, sem possibilidades de serem questionados (HARDY e CLEGG, 2001).

Recursos de poder e parcerias

Para se entender como as parcerias podem ser configuradas como uma relação de poder, analisam-se os elementos de poder que, embora não tenham a capacidade de explicar todas as situações existentes, podem ser muito úteis para explicar a situação objeto deste artigo.

Hall (1984) aponta dois requisitos que são imprescindíveis ao exercício do poder: as bases e fontes de poder. As bases de poder são “aquilo que os indivíduos controlam e os torna capazes de manipular o comportamento de outrem”, e as fontes de poder referem-se “à maneira como as partes passam a controlar as bases do poder” (HALL, 1984, p.96).

Para French e Raven (1968 *apud* CARVALHO, 1998) as bases de poder analisadas são de *coerção*, onde o detentor de poder pode aplicar punições ao receptor de poder quando este último não realizar suas exigências, *recompensa*, quando há formas de recompensa entre o dominante e o dominado, de *legitimidade*, representada pela aquisição do direito de agir com autoridade, *referência*, quando o receptor de poder se identifica com o detentor de poder, buscando comportar-se como ele, e *especialização*, quando o principal elo da relação de poder fundamenta-se no reconhecimento, por parte do influenciado, da competência do influenciador.

Há ainda mais uma base de poder acrescentada por Bacharach e Lawler (1980 *apud* HALL, 1984) que é o *acesso ao conhecimento* onde, através do controle das informações, as pessoas têm uma base para exercer o poder.

A referência, como fonte de poder, pode ser percebida quando uma organização busca identificar-se com aquela que detém o poder, adotando os seus comportamentos. Nesse caso, alguns autores assinalam que as ONGs têm tomado as empresas como referência, quando afirmam que “os executivos podem ajudar qualquer instituição do Terceiro Setor a gerenciar melhor seus recursos, organizar suas informações de maneira inteligente e cortar custos” (HERZOG, 2002, p. 8). A participação em redes organizacionais pode ser uma forma de uma organização se tornar um referencial que poderá lhe conferir autoridade e poder.

Tenório (1999) demonstra sua preocupação quanto a essa referência quando afirma que o conhecimento que deve ser utilizado pelas organizações de fins não econômicos deve ser um produto social, não pautado somente na racionalidade do mercado, como é o gerenciamento das empresas privadas. Aquele produto social é um processo de saberes compartilhados, incluindo, além do conhecimento sistematizado e formal, o conhecimento tácito, a

vivência e a compreensão do cotidiano. Outra preocupação está relacionada com os resultados dos projetos realizados pelas ONGs, que não seguem uma lógica de retorno rápido dos investimentos feitos, como ocorre nas empresas privadas.

O quadro a seguir mostra as fontes de poder mais comumente evocadas segundo os autores: Bacharach e Lawler e Enriquez.

Quadro 1: *Fontes de poder*

BACHARACH E LAWLER	ENRIQUEZ
1) Cargo ou posição na estrutura	1) Posse dos meios de sanção e recompensas
2) Características idiossincráticas	2) Competência humana do chefe
3) Especialização	3) Legitimidade
4) Oportunidade ou harmonização de fatores	4) Competência técnica
	5) Estrutura de relação
	6) Posse dos meios de controle

Fonte: Elaborado a partir de Bacharach e Lawler (1980 *apud* HALL, 1984), Enriquez (1967).

O cargo ou posição na estrutura é uma fonte claramente percebida nas organizações burocráticas, onde a autoridade, tratada como poder legítimo, está presente no cargo previsto em uma estrutura hierárquica. Sobre as características idiossincráticas como fonte de poder, um exemplo dado por Bacharach e Lawler (1980 *apud* HALL, 1984) é o carisma.

A especialização é vista ao mesmo tempo como fonte e base de poder, que se refere à formação profissional que o indivíduo traz para a organização e é equivalente à competência técnica citada por Enriquez (1967). A base de poder controlada por esta fonte é a autoridade, que está fundamentada no poder legal, usando o termo de Weber. Fornecendo provas de sua competência e qualificação, através de diplomas, o chefe pode ser designado a um posto de autoridade, podendo, assim, exercer o poder. Uma organização que tenha indicadores de desempenho, que podem ser de resultados ou de impacto, bastante significativos e que possua um quadro funcional treinado e qualificado, pode vir a exercer poder por sua competência técnica.

A quarta fonte de Bacharach e Lawler permite ao indivíduo combinar fatores, oferecendo-lhe oportunidades para utilizar suas bases de poder (CARVALHO, 1998).

A primeira fonte analisada por Enriquez (1967), posse dos meios de sanção e de recompensas, pode ser exercida por meio de aplicações de punições ou distribuição de recompensas. Neste contexto, os indivíduos são levados a agir de acordo com os valores daqueles que avaliam e expedem sanções. Segundo este autor as pessoas adotarão comportamentos exigidos

por seus avaliadores “quanto maior for a possibilidade destes em oferecer recompensas julgadas importantes ou quanto mais esses avaliadores tiverem um poder efetivo de punição (ENRIQUEZ, 1967, p.16).

Deter os meios de sanção e recompensa é tida como outra fonte de poder provável nas relações de parceria. A nomeação de pessoas de uma das organizações envolvidas na parceria para a participação no conselho de sua parceira, como ocorre no estágio integrativo citado por Austin (2001), pode ser uma forma de recompensa e, claro, um recurso de poder. Outro tipo de recompensa ocorre quando a empresa parceira incentiva seus funcionários a serem voluntários na ONG ou mesmo quando os funcionários da ONG passam a consumir os produtos de sua parceira. Entre as punições, a mais severa numa relação de parceria refere-se à retirada dos recursos financeiros envolvidos ou à não aceitação em dar continuidade à própria parceria.

A segunda fonte de poder é exemplificada pela posse de aptidões excepcionais do chefe, que podem ser inteligência, confiança em si, desejo de realização, força de caráter, dominação, sociabilidade, maturidade de julgamento e maturidade emocional. Apesar de, para o autor, as pesquisas responsáveis pela definição destas características deixem a desejar por seu caráter dúbio e discordante, elas são as mais empregadas.

Tratando-se da legitimidade, Enriquez (1967) afirma que todo poder deseja ser legítimo, buscando fundamentação na razão, com intuito de conseguir uma adesão unânime. Somente esta legitimidade pode conferir uma maior durabilidade para aquele que está exercendo poder, não sendo este dependente da utilização de força, do entusiasmo ou da identificação com quem está no poder. Assim, a racionalização, como busca de legitimidade, pode estar pautada em critérios como idade, casta, estrato social, vínculos de sangue, competência, dentre outros. As empresas privadas buscam essa legitimidade, visto que não podem utilizar força para que seus interesses sejam respeitados perante as ONGs. Assim, necessitam se legitimar através da racionalização pautada na competência. Por isso, muitas das ONGs aceitam como legítimas as imposições de práticas de gestão da empresa privada, por estas possuírem maior competência e experiência no campo da gestão e administração.

As fases de construção da legitimidade percorrem um período de aceitação, onde a pessoa ou grupo que é dominado aceita a legitimidade depois um período de consolidação. É neste tempo que há uma definição e operacionalização das regras e normas, sendo sucedido pela transmissão destas regras. Conquistando esta última fase, o exercício do poder segue legítimo, fundamentado racionalmente, obtendo consentimento.

A quinta fonte de poder trabalhada por Enriquez (1967) é a estrutura das relações. As parcerias como uma forma de aliança e, portanto, envolvendo relacionamentos, ampliam a possibilidade de exercer o poder indo além de um cargo estabelecido. O poder na parceria não depende de

uma estrutura hierárquica, pois está fundamentado em uma rede de comunicação e de relacionamentos, como aponta essa base de poder.

Por fim, está a posse dos meios de controle. Esta perspectiva amplia o poder advindo da autoridade porque não se fundamenta somente no cargo, mas também sobre a detenção dos meios de controle. Segundo Ghiglione (1974) a capacidade de analisar o poder que cada ator ou grupo possui dá-se em função dos recursos que controlam. Também reintroduz o elemento humano ao exercício do poder, quando assenta na pessoa e não no poder burocrático, formal e impessoal.

Ter poder e exercer autoridade em qualquer tipo de relação, na qual se podem incluir as alianças e as parcerias, é exercer controle. Um dos principais instrumentos de controle dos processos, é a definição das prioridades na alocação dos recursos que são destinados à parceria, no caso em estudo neste artigo.

Nos trabalhos de Crozier (1981) encontra-se outra fonte de poder. Ao realizar pesquisas de grande envergadura em estatais francesas, este autor encontrou a possibilidade de exercer poder através da habilidade em controlar incertezas presentes nas organizações. Assim, mesmo que um indivíduo não estivesse em um nível hierárquico superior, ele tinha a possibilidade de controlar o comportamento de outro, ainda que este último estivesse alocado em um escalão superior, através do controle das incertezas. Estas podiam ser situações não previstas nos manuais e regulamentos ou pelo conhecimento que alguns tinham, no caso, o conserto de panes das máquinas operadas por funcionários da produção. Como estes últimos dependiam do bom funcionamento destas máquinas, eles aceitavam o domínio daqueles que eram responsáveis pelo conserto: os funcionários da manutenção. Seu poder e autoridade não estavam pautados no cargo, mas em controlar as incertezas que ocorriam, por isso o poder era visto como ilegítimo.

Analisando as relações de parceria entre empresas e ONGs, podem-se encontrar elementos de poder e estruturas de controle sob as quais se assenta o exercício de poder. Dessa forma poder-se-á estabelecer uma correlação entre parceria e poder.

CONTROLE E AS ORGANIZAÇÕES

O controle é analisado pelo presente projeto como um dos instrumentos de origem do mecanismo de poder. Sua importância é vista em Das (1989) quando afirma que o controle organizacional torna-se uma importante área de estudo porque ele apresenta uma grande associação com outros aspectos funcionais da organização, tais como a estrutura de autoridade e distribuição de poder.

Segundo Tannenbaum (1975) a utilização do termo controle nas empresas derivou inicialmente da língua francesa, como sinônimo de

fiscalizar. Seu sentido foi ampliado, passando a ser visto como uma forma de exercício de poder. Assim, uma pessoa, grupo de pessoas ou de organizações que detêm as fontes ou bases de poder exercem controle, de forma a garantir seus interesses.

A definição de controle mais utilizada pela literatura especializada é a de Tannenbaum (1975, p.18) onde o controle consiste em “qualquer processo, no qual uma pessoa, grupo de pessoas ou organizações de pessoas, intencionalmente afeta o comportamento de uma outra pessoa, grupo ou organização”. Este conceito reflete os interesses daqueles que exercem o controle. Tem-se nessa perspectiva um controle exercido entre organizações. Assim, percebe-se nas parcerias a possibilidade do poder ser sentido por meio das estruturas de controle existentes. A empresa pode controlar a ONG parceira por meio de instrumentos de controle, como no caso de relatórios técnicos e financeiros, que contenham a descrição de como foram utilizados os recursos concedidos.

A evolução das formas de controle dá-se em paralelo às transformações ocorridas dentro das organizações burocráticas. Carvalho (1998), com base em Burris (1989) e Herman (1982), elabora o seguinte quadro evolutivo das estruturas de controle na sociedade moderna.

Quadro 2: *Evolução das estruturas de controle*

ESTRUTURA DE CONTROLE	CARACTERÍSTICAS
Controle simples	♦ Supervisão direta ♦ Autoridade coercitiva
Taylorismo	♦ Separação entre concepção e execução ♦ Fragmentação das tarefas
Controle burocrático	♦ Orientação para as normas ♦ Especialização das tarefas ♦ Integração ideológica
Controle profissional	♦ Códigos de ética ♦ Formalização da capacitação ♦ Auto-regulação
Controle tecnocrático	♦ Polarização entre experts e não experts ♦ Perícia técnica como base de autoridade ♦ Ideologia baseada em imperativos e sistemas de manutenção

Fonte: Adaptado de Carvalho (1998)

O controle simples permeia todo o processo de trabalho e seu principal meio de direcionar o comportamento dos empregados é através da aplicação de sanções. As tarefas repetitivas são as que mais se adaptam a este tipo de controle.

Dentro de uma organização mais burocrática, o controle se fundamenta em normas e na estrutura hierárquica, as tarefas passam a ser

mais especializadas. Neste contexto, Carvalho (1998) afirma ser a burocracia o primeiro modelo de organização a empregar mecanismos indiretos e menos visíveis de controle, pois não seria uma supervisão direta a ser encarregada de controlar e sim as normas estabelecidas previamente. As tarefas que necessitam de uma maior qualificação, como as atividades administrativas, exigem este controle.

A estrutura de controle profissional molda as atividades não rotineiras e fundamenta-se nos códigos de ética, na formalização da capacitação, proporcionando uma auto-regulação onde a autoridade e a possibilidade de controlar estão fundamentadas no conhecimento profissional e não no tempo de serviço ou regras de antigüidade (BURRIS, 1989).

Por fim, Carvalho (1998) aponta para a continuidade da evolução do controle, com os tipos de controle burocrático e profissional evoluindo para outra forma de controle: o tecnocrático. Este é considerado mais complexo, pois nele “ênfatiza-se a importância, muito atual, do conhecimento, da perícia e da igualdade de oportunidades no emprego” (CARVALHO, 1998, p.37). Ele resulta das transformações ocorridas na sociedade, nomeadamente o avanço da tecnologia e a globalização. É mister ressaltar que uma organização pode apresentar uma mescla das formas controle, dependendo das tarefas existentes nos diferentes departamentos.

Estes últimos tipos de controle são menos visíveis do que o controle simples, predominante nas fábricas tayloristas. A coerção não é tão essencial, pois os indivíduos são levados por um discurso de participação e compromisso que os envolve, a ponto de não necessitar de uma supervisão direta, posto que eles passam a controlar-se a si mesmos.

O controle cumpre com êxito o papel de induzir o trabalhador a identificar-se com a aquisição dos lucros (HERMAN, 1982 *apud* CARVALHO, 1998). Embora as ONGs não tenham o objetivo de auferir o lucro, elas também necessitam de formas estruturadas de controle, a fim de executarem seus projetos e otimizarem os recursos que lhes foram concedidos. Assim, esta necessidade pode representar a tendência da adoção de mecanismos próprios da empresa privada por parte daquelas organizações (CARVALHO, 1998).

Em uma perspectiva interorganizacional, como nas relações de parceria, o controle tecnocrático pode ser mais visível, pois a coerção não se faz tão essencial uma vez que existe um discurso de participação e compromisso em ambas as organizações parceiras e o conhecimento técnico é bastante valorizado.

TRANSFORMAÇÕES NAS PARCERIAS

Ante os pressupostos apresentados, pode-se presumir que as ONGs estão recebendo influências de suas parceiras, as empresas privadas, uma vez que passam a assumir modelos e práticas de gestão característicos destas

últimas. Assim, possivelmente podem estar alterando sua lógica de atuação. Desta forma, a relação de parceria entre essas organizações pode estar se configurando como uma relação de poder.

Em sua origem, as ONGs apresentavam sobretudo uma racionalidade substantiva, voltada para valores, independente dos interesses a serem conquistados por meio de suas ações. Por outro lado, segundo Guerreiro Ramos (1981, p.135), o modo de agir dos indivíduos nas organizações econômicas está subordinado a “compulsões operacionais, formais e impostas” e o comportamento administrativo “é incompatível com o pleno desenvolvimento das potencialidades humanas”. Apesar dessas duas organizações serem tão discrepantes em seus objetivos, elas estão buscando um relacionamento próximo que pode trazer benefícios, bem como males a serem minimizados, pois a racionalidade instrumental que está presente nas parcerias começa a permear as ações das ONGs, quando passam a agir e desenvolver projetos que atinjam as metas estipuladas por seus parceiros financiadores, enfatizando os fins a serem obtidos. Se a direção do poder segue das empresas para as ONGs, há grandes possibilidades dessas últimas seguirem essa lógica de ação, no intuito de atenderem as exigências estipuladas.

Pode-se supor ainda que a própria ONGs venha a ser uma parceira forte, capaz de exercer poder sobre a empresa. Neste caso, a empresa pode vir a sofrer influências, sobretudo quando a ONG possui legitimidade perante a sociedade, cabendo à empresa parceira adaptar-se a essa organização de fins não econômicos se deseja obter benefícios deste relacionamento.

Estas suposições são reflexos de uma análise teórica, sendo necessária a realização de pesquisas empíricas, com fins de verificações sobre as parcerias em sua vivência, revelando, assim, seu caráter. Por exemplo, a verificação de como se dá o fluxo de poder, se a empresa sobre as ONGs ou vice-versa. Também podem ser analisados quais os principais elementos de poder envolvidos nessa relação de parceria e quais instrumentos de controle são mais utilizados e quem os controla.

SOBRE A FALÁCIA DA RELAÇÃO DIRETA ENTRE TURISMO E DESENVOLVIMENTO LOCAL

Luciana Araújo de Holanda

Marcelo Milano Falcão Vieira

No princípio, o turismo tinha um problema de imagem pois não era percebido como “um fator legítimo de desenvolvimento econômico”. Para alguns, sequer constituía uma atividade econômica legitimamente ligada ao Governo e, principalmente nas crises orçamentárias, não era visto como merecedor de verbas. Assim sendo, foram empreendidos esforços para “dar legitimidade ao turismo como setor básico de uma economia de serviços” (DAVIDSON, 2001, pp.46-47).

Após a grande depressão no início da década de 1930, começou-se a perceber a dimensão e a importância do movimento do turismo como uma força econômica e social que impactava substancialmente a economia nacional e local, pois havia uma necessidade urgente nos países europeus de estimular os ganhos provenientes da moeda estrangeira, quando a maior parte das principais indústrias estava passando por um período bastante difícil (LICKORISH e JENKINS, 2000, pp.238-239).

Desde então, os governos passaram a conceder subsídios e empréstimos para a atividade turística, sobretudo para a hotelaria, o que se intensificou no fim da Segunda Guerra Mundial em 1945. Com a Europa destruída, o turismo alcançou *status* de prioridade sendo considerado uma indústria importante no processo de recuperação, em grande parte devido ao seu potencial de ganho de dólares, configurando-se como um meio de pagar os altos empréstimos em dólar para reparar os estragos da guerra.

Muitos países começaram a se conscientizar do potencial do afluxo de turismo como fonte de divisas e uma forma invisível de exportação para sustentar a conta corrente de sua balança de pagamentos (COOPER *et al*, 2001, p.101).

A idéia de que a atividade turística constituía um excelente negócio gerou um modelo de evolução do turismo que foi denominado indústria turística (MOLINA e ABITIA, 1999, p.32). O turismo, que para muitos era

uma atividade secundária, passou a receber atenção especial em razão de ser uma fonte geradora de receitas consolidando-se dentro do conceito de “indústria normal” (OLIVEIRA, 2000, p.40).

O Banco Mundial, o Banco Interamericano de Desenvolvimento – BIRD e o Banco Internacional de Desenvolvimento – BID patrocinaram vários estudos de viabilidade no setor e reservaram parte de suas linhas de crédito industrial para o financiamento de projetos de hotéis e motéis de pequeno e médio portes, além de empréstimo para novos centros turísticos.

Desde a década de 1960 o turismo tem sido estimulado junto aos países em desenvolvimento, como uma estratégia para a superação de problemas endêmicos, principalmente os econômicos.

Segundo Molina E. e Abitia (1999, p.33), o apoio ao desenvolvimento da indústria turística se baseou numa concepção exclusivamente financeira cujo objetivo é garantir a rentabilidade das inversões.

Os dados econômicos influenciaram fortemente e alavancaram a institucionalização do turismo. Tendo em vista os atributos: gerador de divisas, distribuidor de renda, gerador de emprego etc. o turismo passou a ser socialmente bem visto e perseguido.

Gerou-se, no imaginário coletivo de muitos países, a expectativa de que o turismo traria benefícios econômico-sociais sem os prejuízos trazidos outrora pela indústria (BARRETO, 2000, p.33).

No entanto, em nome dos benefícios econômicos, questões sociais foram negligenciadas, atrocidades ao meio ambiente foram cometidas e a cultura das populações nativas foi descaracterizada. Porém, com emergência do paradigma da sustentabilidade^{xxvii}, a atividade turística, tratada até então, com raras exceções, do ponto de vista econômico, passou a ser alvo de uma abordagem mais refinada que sugeriria diretrizes para um modelo de desenvolvimento sustentável para o turismo.

Paralelamente, assistiu-se à ascensão do local como âmbito espacial das ações de promoção do desenvolvimento seguindo o processo de globalização e a tendência mundial de descentralização. Assim sendo, incorporou-se ao discurso turístico a redescoberta e a valorização da esfera local identificando o turismo como vetor de desenvolvimento local capaz de elevar as condições de vida das comunidades envolvidas.

Este trabalho pretende analisar a relação entre turismo e desenvolvimento local, tendo como pressuposto fundamental que tal relação é falaciosa. Introduz-se na discussão sobre desenvolvimento o conceito de

^{xxvii} Embora o conceito de sustentabilidade, derivado da idéia de ecodesenvolvimento, tenha surgido na Conferência Mundial de Meio Ambiente realizada em 1972 em Estocolmo, que ficou conhecida como “Declaração de Estocolmo”, foi só nos fins dos anos de 1980 que a concepção de desenvolvimento sustentável começou a ser incorporada às análises da atividade turística.

Fischer (2002) de “interorganizações” como sendo a representação de uma teia de poderes locais com considerável aumento de recursos políticos. Esse quadro de referência irá balizar a reflexão sobre a real contribuição do turismo para o desenvolvimento local. Apresenta-se, por fim, um caso ilustrativo que sustenta o argumento central defendido no artigo.

DESENVOLVIMENTO E PODER LOCAL

Nos anos de 1990, os processos associados à globalização e os ajustes econômicos realizados em quase todos os países por injunções de organismos multilaterais destacaram a importância do subnacional e local ante o nacional e transnacional (FISCHER, 2002, p.12).

No entanto, o local não é tomado como contraposto ao nacional, ou mesmo ao global, visto que uma focalização no espaço municipal ou regional não dispensa o papel das políticas nacionais concebidas e operadas no espaço da União. As políticas nacionais devem ser desenvolvidas conjunta e democraticamente com aquelas que visam estimular o desenvolvimento local.

Seguindo a tendência mundial de descentralização e valorização do poder local como ator relevante na promoção do desenvolvimento econômico e social, o município foi fortalecido e sua autonomia ampliada visando desempenhar seu papel de sujeito ativo no cenário político.

O conceito de “local” adquire a conotação de “alvo” socioterritorial das ações. Trata-se de uma nova dinâmica socioeconômica capaz de, a partir do local de encontro de ações do Estado e da sociedade, independente do seu tamanho, potencializar resultados em virtude das parcerias interinstitucionais que ali podem ser mais facilmente celebradas e da convergência e integração das políticas e dos programas que acabam coincidindo (BRASIL, 1998, p.6).

Estas mudanças em curso proporcionaram a ruptura do paradigma de desenvolvimento em vigor fazendo emergir um novo que passou a se pautar pela noção de sustentabilidade. Para além do crescimento econômico, o desenvolvimento passa a ser entendido de uma forma bem mais ampla, englobando as dimensões ambiental, social, econômica, política, institucional, ética, humanística e cultural. O espaço local foi valorizado como locus em que todas essas dimensões da sustentabilidade podem ser mais facilmente integráveis na construção social de um projeto de desenvolvimento sustentável.

Nesse contexto, surge o conceito de Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável definido como sendo:

um novo modo de promover o desenvolvimento que possibilita o surgimento de comunidades mais sustentáveis, capazes de: suprir suas necessidades imediatas; descobrir ou despertar suas

vocações locais e desenvolver suas potencialidades específicas; e fomentar o intercâmbio externo aproveitando-se de suas vantagens locais (BRASIL, 1998, p.6)

A esfera local é vista como a mais apta para identificar problemas e necessidades da sociedade e, conseqüentemente, encontrar a solução mais adequada aproveitando as potencialidades locais e as habilidades existentes. As localidades podem e devem desenvolver uma capacidade endógena de exercer a sua interdependência através da construção de interorganizações e da geração de outras condições favoráveis ao desenvolvimento.

De acordo com Fischer (2002, p.19) “o processo de desenvolvimento é mobilizado por organizações que trabalham juntas ou por interorganizações cuja principal característica é a hibridização ou a complexidade. As interorganizações são constituídas por organizações diferenciadas, conectadas por propósitos comuns, isto é, integradas”.

Não há homogeneidade nas interorganizações pois os componentes mantêm diferentes papéis sociais, níveis de responsabilidade e bases de poder em uma interação dinâmica. Os objetivos desse conjunto de organizações diferenciadas são voltados para a promoção do desenvolvimento local, podendo ser complementares, superpostos ou conflitantes.

Os grupos “se articulam e se opõem em torno de interesses comuns” (FISCHER, 2002, p.14) e essa articulação, construída sobre a ação de diferentes atores individuais e coletivos, constitui a noção de poder local, pressupondo uma capacidade de agir em bases plurais.

A participação do poder local é condição necessária para o êxito de projetos de desenvolvimento de base local integrado e sustentável. Este modelo de desenvolvimento exige a combinação de esforços exógenos e endógenos, governamentais e não governamentais, públicos e privados. O Estado, o mercado e a sociedade civil devem atuar em sinergia para que se produza algo de realmente novo em termos de desenvolvimento.

O desenvolvimento local exige a participação e o engajamento do poder público, das empresas e das organizações da sociedade civil num modelo de gestão integrada de políticas públicas de forma articulada entre as diversas instâncias (federal, estadual e municipal) e áreas de Governo. Trata-se de novos mecanismos que exercitem o novo paradigma da relação entre Estado e sociedade (articulação, descentralização, parceria, trans-parência, controle social, participação). “Já não se trata mais de escolher entre o Estado e o privado, entre o social e o econômico. O conceito-chave não é escolha e sim articulação” (DOWBOR, 1999, p.5).

(...) Nem as macroestruturas do poder estatal nem as macroestruturas do poder privado responderão às necessidades prosaicas da sociedade em termos de qualidade de vida, de

respeito ao meio ambiente, de geração de um clima de segurança, de preservação do espaço de liberdade e de criatividade individual e social. A palavra-chave, aqui, é evidentemente a articulação dos três elementos do triângulo. Somos condenados a articular de maneira razoavelmente equilibrada os poderes do Estado, das empresas privadas e das organizações da sociedade civil (DOWBOR, 1999, p.8).

O desenvolvimento local pressupõe novos caminhos para um modelo diferente de funcionamento para além da administração centralizadora de outrora marcada pela hipertrofia do Estado. Há que se construir a partir do local uma rede formal de parcerias ativas que criem ambientes favoráveis ao desenvolvimento integrando todos os atores locais.

O TURISMO COMO VETOR DE DESENVOLVIMENTO LOCAL: EM DIREÇÃO A UMA RELAÇÃO FALACIOSA

Parece haver um consenso de que o turismo, desde que bem planejado, constitui-se numa alternativa de desenvolvimento local capaz de gerar benefícios socioeconômicos para o núcleo receptor.

Freqüentemente encontram-se na literatura especializada autores que defendem que o turismo contribui para o desenvolvimento local ao distribuir renda, gerar empregos diretos, indiretos e induzidos, equilibrar as desigualdades socioespaciais, incluir socialmente as comunidades locais na elaboração dos projetos turísticos, valorizar a cultura local, preservar o meio ambiente e melhorar a qualidade de vida da localidade.

No entanto, para Souza (1999, p.17), “a realidade é extremamente diferenciada no que concerne às relações entre turismo e desenvolvimento; situações distintas conduzirão a respostas distintas”.

O turismo é uma atividade diversificada e fragmentada, com muitos agentes econômicos diferentes agindo em seus próprios interesses o que pode, em longo prazo, não agir em benefício do turismo como um todo (COOPER *et al*, 2001, p.264).

Até agora, salvo contadas exceções, a maior parte dos centros turísticos cresceu como consequência do aumento natural de seus visitantes e pela soma de iniciativas de pequenos, médios ou grandes empresários, cada um procedendo de acordo com seus próprios critérios. A competência interna, a indiferença em relação aos problemas do conjunto e a crença de que se no presente cada um prospera, a totalidade sempre vai estar melhor, são os sentimentos coletivos (BOULLÓN, 1990, p.102).

O crescimento do turismo tem ocorrido ao sabor do mercado, dos interesses dos grandes capitais nacionais e internacionais, sem levar em conta os demais atores sociais e sem participação da comunidade afetada (BARRETO, 2000, p.29).

A participação de empresas transnacionais estrangeiras no manejo dos fluxos turísticos e na captação dos ingressos de divisas gerados pelo turismo fez com que os benefícios econômicos do turismo receptivo não fossem os esperados, já que a situação de dependência não permitiu (MOLINA e ABITIA, 1999, p. 33).

Nos pólos de demanda originária de países avançados social e economicamente, as comunidades locais se acham marginalizadas nas dimensões ideológica, cultural, política, econômica e social. Ali, dificilmente as expressões locais, regionais e nacionais podem promover-se e desenvolver-se em sua essência. Ao contrário, os que participam do desenvolvimento turístico são grandes corporações transnacionais, a demanda estrangeira e em menor medida as cadeias hoteleiras nacionais e os organismos oficiais de turismo (MOLINA e ABITIA, 1999, p.79).

Existem corporações multinacionais que operam através das fronteiras nacionais e são mais poderosas que alguns governos dos países de menor tamanho (SWARBROOKE, 2000, p.7).

A atividade turística tem seguido a tendência dos grandes conglomerados, típica do capitalismo monopolista, ou seja, algumas empresas detêm hegemonia sobre o mercado e centralizam todas as decisões nos países onde estão sediadas (PAIVA, 1995, p.43).

Ao mesmo tempo, temos que reconhecer que, freqüentemente, as comunidades e os governos locais tomam decisões sobre o turismo obedecendo a razões políticas ao invés de se basearem apenas nos méritos da questão sob o ponto de vista do turismo (SWARBROOKE, 2000, p.19).

A prática tem demonstrado que o poder local não se acha articulado em interorganizações no campo do turismo.

O turismo resulta de várias atividades econômicas e utiliza bens e serviços de outras indústrias para oferecer o que se chama de produto turístico, caracterizando-se pela interdependência de seus agentes para que seus sistemas produtivo e de consumo se completem (AMORIM, 1999, p.63).

As empresas desenvolvem, autônoma e independentemente, serviços e, em conjunto, o produto turístico. Existe um agregado de organizações (hotéis, pousadas, agências de viagens, operadoras turísticas, companhias aéreas, transportadora turística, restaurantes, entretenimento dentre outros) que participam da elaboração, organização e comercialização dos produtos turísticos. No entanto, a oferta turística não se compõe somente da prestação dos serviços por parte das empresas turísticas, nela se integram dezenas de segmentos econômicos. O turismo imprime dinamismo aos mais diversos

setores econômicos que mantêm relações, diretas e indiretas, no fornecimento dos insumos necessários ao funcionamento dos segmentos pertencentes à atividade.

A estreita interdependência existente entre as empresas turísticas, a grande quantidade de atividades econômicas diferentes envolvidas na produção do produto turístico e o encadeamento intra e intersetorial exigem da coletividade sinergia e complementação das ações envolvendo todos os que são direta e indiretamente ligados ao turismo, e principalmente a comunidade que recebe os turistas, para que haja, para além do crescimento da “indústria turística”, a promoção do desenvolvimento local. Além de ser necessidade da cadeia de produção turística, a interação e a articulação no campo do turismo são pré-requisitos para o desenvolvimento local.

O turismo implica integração e cooperação mútua entre a iniciativa privada e o poder público pois, apesar de ser uma atividade eminentemente privada, não pode existir sem uma intervenção pública. Dada a natureza da atividade, o *trade* turístico^{xxviii} interage diretamente com os órgãos governamentais.

O planejamento, a organização e a administração do turismo necessitam da parceria público-privada, que se dá na articulação organismo oficial com empresários. É impossível o desenvolvimento da atividade apenas com a atuação do Estado ou da iniciativa privada isoladamente (SILVA, 1997, p.49).

Porém, as ações governamentais fomentadas com o objetivo de desenvolver o turismo têm ocorrido, principalmente, através da pressão dos segmentos diretamente envolvidos nesta área. A iniciativa privada tem relativa penetração nas esferas de decisão pública e a implementação dos projetos é conduzida pelo "bom relacionamento" dos grupos privados com os agentes governamentais.

Percebe-se que a articulação no âmbito do turismo se restringe a Governo e empresariado. Estes configuram-se como os principais atores na tomada de decisão sobre os rumos do turismo. Não há um tripé social formado pelo Estado, mercado e sociedade civil. São raras as ações são protagonizadas por ONGs - organizações não governamentais, OBCs - organizações de base comunitária, OSCs - organizações da sociedade civil, comunidades e movimentos sociais. A sociedade civil é fracamente organizada no que diz respeito ao turismo de modo geral.

^{xxviii} Expressão corriqueiramente utilizada para designar o conjunto das empresas que fazem o ramo de negócios em turismo (Paiva, 1995, p.15).

A participação das comunidades locais no processo de planejamento turístico representa um elemento essencial para a sustentabilidade do desenvolvimento local (IRVING, RODRIGUES e NEVES FILHO, 2002, p.94). No entanto, não há um engajamento efetivo das mesmas.

Raco (*apud* ACSELRAD, 2002, p.42), trata a efetividade da participação comunitária por meio de parcerias como uma “área de ambigüidade” pois, para ele, os representantes das comunidades são formalmente reconhecidos como parceiros iguais, mas freqüentemente não têm o poder, os recursos ou o conhecimento técnico para atuar no mesmo nível que os outros parceiros.

O turismo se consubstanciará como fator de desenvolvimento local se sua gestão for participativa, articulando o poder público, a iniciativa privada e a sociedade civil. Caso contrário, corre-se o risco de o desenvolvimento local seguir por um viés elitista, em que a chamada parceria público-privada seja definida pelos meios empresariais e pela classe política, cujos interesses enfatizam a competição internacional e o aumento das vantagens comparativas da cidade (ACSELRAD, 2002, pp.40-41).

O turismo carece de projetos integrados em nível local que envolvam os mais variados atores socioeconômicos para dar-lhe sustentação como vetor de desenvolvimento local.

Os projetos turísticos requerem a reorganização dos poderes locais, articulando em interorganizações atores públicos, privados e da sociedade civil. Para a promoção do desenvolvimento local a política local tem que transcender a tradicional polarização entre o público e o privado, o Governo e a sociedade, visando conciliar viabilidade financeira com compromissos sociais. As políticas de desenvolvimento local são interdependentes e essa interdependência se acentua ainda mais no campo do turismo devido à sua estrutura complexa, aos interesses plurais e à exigência de uma articulação nas múltiplas escalas do poder local.

A construção de estratégias de desenvolvimento local através do turismo sustentável constitui-se num desafio significativo para universidades, instituições governamentais, organizações não governamentais e demais setores da sociedade. Deve envolver todos, direta e indiretamente, ligados ao planejamento turístico, produção e comercialização do produto turístico, desde Governo, empresariado, organizações culturais, organizações de defesa do meio ambiente, profissionais, artesãos, ambulantes etc. Quanto maior for a articulação entre a pluralidade de atores que compõem o campo do turismo e mais estreitos forem os laços entre eles, maior será o potencial de contribuição para o desenvolvimento local.

Na próxima seção encontram-se os dados obtidos num estudo realizado no âmbito do núcleo de pesquisa Observatório da Realidade Organizacional, vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco, que objetivou analisar a

formação e a institucionalização do campo organizacional do turismo na cidade do Recife e, assim, demonstrar sua configuração. As informações coletadas e aqui resumidas foram obtidas por meio de entrevistas com atores sociais representativos do campo que atuaram em diversas épocas, bem como através de análise documental e de artigos de jornais e revistas especializadas sobre o assunto. Salienta-se que os dados não foram coletados com o objetivo de analisar a relação entre turismo e desenvolvimento local, mas os resultados e as análises procedidas levaram a reflexões mais profundas a respeito da forma pela qual o turismo no Recife se consolidou e está configurado e o quanto isto contribui de fato para o desenvolvimento local.

CASO ILUSTRATIVO: O CAMPO ORGANIZACIONAL DO TURISMO NO RECIFE

O Recife sempre foi um centro importante no Nordeste e atraía um fluxo espontâneo e não planejado de visitantes seja por razões culturais, comerciais, econômicas e científicas. O empirismo marcou o início da atividade turística que se oficializou em 1968 com a instituição da Política Municipal de Turismo.

O campo organizacional do turismo no Recife foi se formando à medida que as organizações passaram a interagir pela própria característica da cadeia de produção turística que é altamente fragmentada. À medida que a atividade foi crescendo no mundo todo, a interação de todos que fazem parte da atividade foi sendo reconhecida como fator primordial para o seu sucesso. No Recife pode-se dizer que essa interação começou timidamente, de forma não sistemática, na década de 1970. Esse processo foi lento e acompanhou o próprio entendimento do que é a atividade turística em paralelo ao processo de amadurecimento do empresariado e do poder público.

O início da atividade turística no Recife apontava para uma certa desarticulação entre as organizações que compõem o campo. No entanto, a própria necessidade fez emergir um maior envolvimento e cooperação mútua, gerando uma sensação de união entre os atores do campo. De um modo ou de outro, verificou-se, nas falas dos entrevistados, que todos que fazem parte do campo do turismo compartilham a sensação de que o sucesso da atividade turística depende de esforços conjuntos.

Mas, de fato, constatou-se um distanciamento entre a prática e o discurso. Percebeu-se que cada associação de classe está preocupada com interesses individuais, ou seja, a hotelaria, as agências de viagens, os restaurantes, lutam pela categoria específica que representam e não pelo turismo como um todo. Isto corrobora o pensamento de Lickorish e Jenkins (2000, p.246) que afirmam que “os setores individuais que formam o negócio turístico como um todo – hotéis, meios de transporte etc. – têm voz

ativa e em geral são muito efetivos na apresentação isolada de seu caso ao Governo. Porém, seus esforços em estabelecer uma voz forte e coletiva para o turismo são modestos e não produzem o efeito desejado”.

A herança de uma cultura paternalista e pouco empreendedora constitui um entrave para o aumento do grau de interação no campo. O Estado sempre aparece como provedor e facilitador. Percebeu-se que o Governo sempre assumiu a maior responsabilidade no fomento do turismo. Nos primórdios, por se tratar de uma atividade nova, desconhecida e, portanto, sem muito crédito, o Governo reuniu esforços para a estruturação da atividade turística e o empresariado o acompanhou a passos lentos. Só mais recentemente, diante da crise e reforma do Estado, é que o empresariado está mudando esta mentalidade e assumindo uma postura menos passiva. Dependendo do Governo e da importância que se dá ao turismo, há períodos de maior ou menor integração entre iniciativa privada e poder público.

Além dessa inconstância na relação entre governo e *trade* turístico, a sociedade civil organizada não foi totalmente envolvida no processo. O conselho municipal de turismo^{xxix} não funcionou por um longo período de tempo e, mesmo quando estava ativo, havia representantes de todos os

^{xxix} A Lei nº 9.927, de 03/06/68, criou o Conselho Municipal de Turismo (órgão normativo com a atribuição de formular e coordenar a Política Municipal de Turismo) que era presidido pelo secretário de educação e cultura e composto pelo presidente da Emetur; delegado da Câmara Municipal do Recife, do Estado de Pernambuco, da Sudene, representante da Abrajat, da Abav, do Sindicato da Indústria Hoteleira, das empresas transportadoras, do Instituto Arqueológico, Histórico e Geográfico, de entidade folclórica e artesanal e delegados dos municípios que integram a área metropolitana do Grande Recife: Olinda, Paulista, São Lourenço da Mata, Jaboatão dos Guararapes e Cabo de Santo Agostinho.

Em 1986 o Decreto-lei nº 13.668, de 06/07/86, criou o Conture – Conselho de Turismo do Recife, composto pelo prefeito, secretário de planejamento e urbanismo, secretário de transportes urbanos e obras, representante da Fundação de Cultura da Cidade do Recife, representante da Câmara dos Vereadores, representante da Empetur, representante da Abih, representante da Abeoc – Associação Brasileira de Empresas Organizadoras de Congresso, representante da Abrajat, representante da Abav, representante das empresas de transportes aéreos, representante da Associação dos Guias de Turismo, representante da Abbtur, técnico especializado em turismo. Cabia ao prefeito escolher o presidente e o vice-presidente do Conture. O Conture tinha como secretaria executiva o gabinete do secretário de finanças. (*Diário Oficial* de 06/07/86).

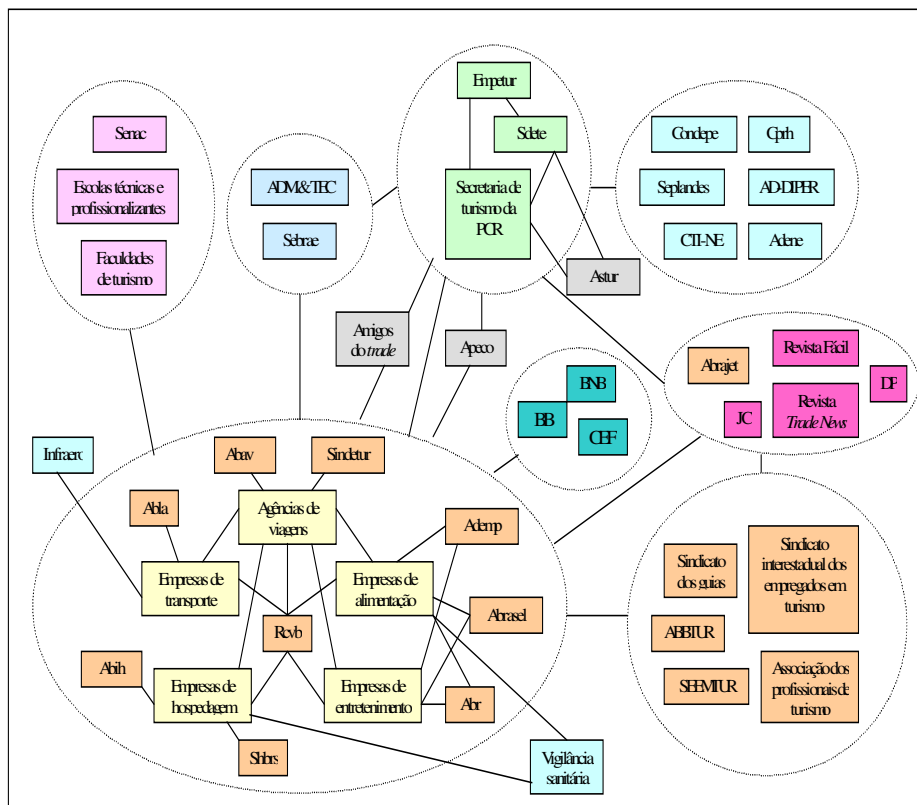
O Decreto nº 14.730/89 reestruturou o Conture. Foram incluídos novos membros em sua estrutura: secretário de abastecimento da prefeitura da cidade do Recife; secretário de assuntos jurídicos da prefeitura da cidade do Recife; diretor da Subsecretaria do Sphan; representante do Departamento de Turismo da Sudene; representante Associação dos Hotéis de Turismo; representante da Abrasel – Associação Brasileira de Entretenimento e Lazer; duas pessoas com reconhecidos conhecimentos sobre turismo. O presidente e o vice-presidente eram, respectivamente, o secretário de abastecimento e o secretário de planejamento e urbanismo (*Diário Oficial* de 13/07/89).

Em 2003 está prevista a reativação do Conselho Municipal de Turismo.

segmentos do mercado turístico mas não contemplava a pluralidade dos segmentos da sociedade civil direta e indiretamente ligados à atividade turística. O conselho institucionalmente formalizado cedeu lugar ao *trade* turístico que, na informalidade, passou a servir de elo de ligação entre o empresariado e o Governo deixando sempre a sociedade civil organizada à margem nas discussões.

Hoje, pode-se afirmar que o campo organizacional do turismo na cidade do Recife apresenta a seguinte configuração:

Figura 1: A configuração atual do campo organizacional do turismo no Recife



Apesar de haver uma consciência coletiva da importância da articulação entre as organizações no campo do turismo, a ideologia orientadora das práticas turísticas é de crescimento econômico e não de desenvolvimento local. A lógica dominante que guia as ações no campo é a noção de negócio e prescreve padrões de interação em função da própria natureza da cadeia produtiva do turismo que exige um trabalho integrado

reunindo as forças em nome da racionalização de custos, da eficiência e eficácia do produto turístico para competir no concorrido mercado de destino turístico internacional.

O desenvolvimento local não é tratado como objetivo maior, pois, se assim o fosse, haveria articulação entre as diversas esferas sociais englobando a pluralidade de característica do turismo e criar-se-iam interorganizações visando à promoção do desenvolvimento local através do turismo.

O empresariado interage diretamente com o Estado pela própria necessidade da atividade, que requer uma coordenação do poder público, ou seja, em benefício próprio. Embora haja uma forte tendência neoliberal, as ações no campo do turismo sempre dependerão do Estado no que diz respeito ao planejamento e fomento da atividade pois é ele que provê infraestrutura e incentivos à atividade.

A iniciativa privada está preocupada com o sucesso da “indústria” turística e não especificamente preocupada com os benefícios (ou malefícios) que está aportando para a comunidade receptora em termos de desenvolvimento.

Os governantes, por sua vez, estão preocupados com a visibilidade de suas ações e deixam que divergências políticas interfiram na continuidade das ações no setor. É notória a desvinculação da máquina administrativa da máquina política. As ações parecem ser personificadas, ou seja, identificadas pelo seu mentor. Assim, independente dos resultados positivos de determinada ação, não se dava continuidade porque foi idealizada por determinado ator.

Percebe-se que a população não toma para si alguns canais institucionais de participação popular na decisão de seu próprio destino e que a sociedade civil está fracamente organizada no que diz respeito ao turismo. Sem essa participação o próprio conceito de desenvolvimento local se desconstitui.

Apesar de não ser possível fazer inferências sobre a relação entre turismo e desenvolvimento local no Recife a partir dos dados obtidos, pode-se afirmar que a maneira pela qual o campo do turismo está estruturado na cidade não é a ideal para o fomento do desenvolvimento local.

TURISMO E DESENVOLVIMENTO LOCAL

A relação entre turismo e desenvolvimento local é muito enfatizada nos discursos apologéticos que legitimam as ações no campo do turismo. No entanto, a prática parece não estar produzindo os efeitos alardeados. Pode-se especular que a construção social que vê o turismo como fator de desenvolvimento local tende a atender mais a uma ideologia que crescentemente tangencia e estabelece intercessões com o discurso hegemônico do que propriamente aos interesses de muitas populações das

localidades turísticas. Trata-se de um tema polêmico que merece consideração acadêmica e rigor científico.

De um modo geral, embora já existam elementos de uma fundamentação teórica razoavelmente consistente e de algo que talvez pudesse se chamar de “filosofia” do desenvolvimento local integrado e sustentável, as experiências conhecidas de implantação desses novos “modelos” ainda são isoladas, não encontrando respaldo suficiente em organismos governamentais e sociais de níveis municipal, estadual e federal, os quais poderiam incentivar a sua replicação e generalização numa escala mais ampla, para produzir impactos condizentes com as carências sociais básicas das populações (BRASIL, 1998, p.9).

No caso específico do turismo, a maioria dos trabalhos existentes sobre o assunto não se apóia em nenhum referencial empírico em particular e nem possui a pretensão de elaborar um marco teórico-conceitual que oriente a análise das possibilidades do turismo constituir um fator significativo ou não de desenvolvimento local.

Faz-se necessário discutir mais apuradamente as delimitações do papel do turismo no desenvolvimento local, como de resto tende a ser o de qualquer outra atividade econômica na promoção do desenvolvimento (BENEVIDES, 1999, p.32).

Ao finalizar este trabalho, busca-se ampliar o debate, a partir dos seguintes questionamentos: (a) o turismo pode, de fato, promover desenvolvimento local sustentável?; (b) em que escala?; (c) as interorganizações podem contribuir para o real desenvolvimento local?; e (d) como se configuram as interorganizações em regiões marcadas por forte herança patrimonialista e oligarca? As respostas a essas questões, ainda em aberto, podem contribuir para destruir mitos e oferecer soluções para problemas sociais do local.

**CONTEXTO DE REFERÊNCIA EM TRANSFORMAÇÃO:
AS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS SOB O SIGNO DA
SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO**

*Cristina Amélia Carvalho
Sueli Goulart*

Em 1914, quando Henry Ford implantava sua linha de montagem de automóveis, a jornada de oito horas e a gratificação por produção, tinha início, simbolicamente, o modelo de produção fordista no mundo industrializado. Nessa altura, a separação entre concepção, administração, execução e controle já estava instituída na indústria mas, ainda assim, o “sistema Ford” era pioneiro: reconhecia que não se poderia inovar no modo de organização da produção sem uma reordenação paralela do comportamento e da psicologia dos homens nas suas atividades produtivas, da cultura, da estética e da ética do trabalho. O modelo de produção pressupunha uma nova sociedade, com percepção diferente dos conceitos de democracia, racionalidade, modernismo e populismo (HARVEY, 2000). A funcionalidade dos conceitos evidencia-se na “produção para todos”, na valorização dos “fins em detrimento dos meios”, na “massificação” e no “pseudo-igualitarismo” derivado dessa massificação.

Nessa formatação da sociedade, subentendida na proposta do modelo fordista de produção, as corporações eram os centros do poder da regulamentação social e econômica. Entretanto, a aceleração do crescimento após a Segunda Guerra Mundial, os enormes fossos entre a riqueza e a miséria no mundo obrigaram a um redesenho do papel e da força dos atores sociais envolvidos na regulamentação e na condução do desenvolvimento social. O Estado (o Estado keynesiano) passa a ser um ator privilegiado na medida em que só ele é capaz de ser, ao mesmo tempo, ator com interesses próprios (pela ótica marxista, representante dos interesses do poder econômico) e árbitro num jogo de posições e compromissos que enfrenta atores em posições antagônicas.

Vários fenômenos sociais que culminam na década de 1970 trazem no seu bojo as sementes de um novo modelo de produção que se opõe à rigidez do modelo fordista (HARVEY, 2000). Idéias de flexibilidade dos

processos, dos mercados, dos produtos e dos padrões de consumo traçam os novos rumos da estruturação da produção. O “setor de serviços” adquire uma importância inédita. Surgem novos setores de produção, novos mercados e, como salienta Harvey (2000, p. 140), “taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional”.

Certo é que, em todas as épocas, o domínio do conhecimento científico e técnico foi importante para ocupar os espaços no terreno da competição e da concorrência. Entretanto, à diferença do período fordista que exibiu uma relativa estabilidade – fruto da padronização que caracteriza o modelo, na época da acumulação flexível do período pós-fordista os sistemas de produção flexíveis e as incessantes mudanças de gostos e necessidades de consumo “o conhecimento da última técnica, do mais novo produto, da mais recente descoberta científica, implica a possibilidade de alcançar uma importante vantagem competitiva” (HARVEY, 2000, p. 122).

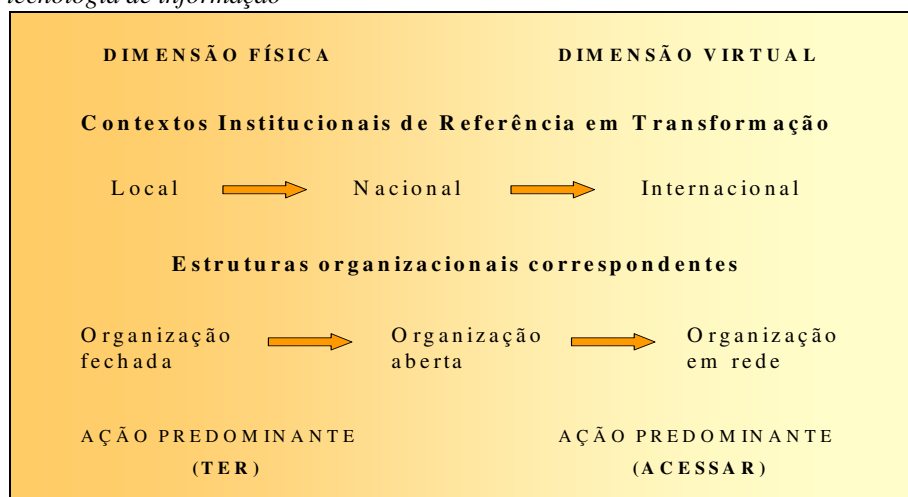
Nas últimas décadas, ao mesmo tempo que se multiplicou, a produção do conhecimento também adquiriu características de negócio assumindo “um cunho mais comercial”. O saber se transformou, ele próprio, em uma “mercadoria-chave” o que explica, segundo o mesmo autor, as transições vividas por vários sistemas universitários de “guardiões do conhecimento e da sabedoria para produtores subordinados de conhecimento a soldo do capital corporativo” (HARVEY, 2000, p. 122). A tecnologia da informação – TI – tornou-se um grande negócio e, para Kumar (1997), ao final do século XX, integra próprio núcleo do capital empresarial, que é tanto seu instigador número um como seu principal usuário.

Controlar a força de trabalho, aumentar a produtividade, conquistar novos mercados e flexibilizar a produção são poderosas exigências que, se por um lado têm influências sobre as novas tecnologias da informação, são por elas reforçadas. Para Schiller (1985, p. 37) isto significa que “as novas tecnologias da informação foram desenvolvidas *em, pelas e para* as economias capitalistas avançadas (...) [sendo] de esperar-se, por conseguinte, que elas estejam sendo usadas obstinadamente para servir a objetivos de mercado”.

Assim como aconteceu com o modelo fordista que impôs um mundo subordinado à sua cultura, sua estética e ética do trabalho, as novas tecnologias abrem, segundo Piore e Sabel (apud HARVEY, 2000, p. 177), “a possibilidade de uma reconstituição das relações de trabalho e dos sistemas de produção em bases sociais, econômicas e geográficas inteiramente distintas”. Parece ocorrer uma renovação de interesses, o surgimento de novos grupos de interesse e uma alteração da balança de poder de alguns setores que se tornam os novos privilegiados do sistema. Alguns estudiosos pressagiam o aumento das desigualdades (DAHRENDORF, 1987) com a ascensão de uma nova “aristocracia” do trabalho.

Inicia-se um novo modo de produção: a sociedade da informação que opera alterações fundamentais na sociedade, “muda a própria fonte da criação de riqueza e os fatores determinantes da produção. O capital e o trabalho, as variáveis básicas da sociedade industrial, são substituídos pela informação e o conhecimento” (KUMAR, 1997, p. 24). Mas o autor adverte: “a sociedade de informação não evoluiu de maneira neutra, isenta de juízos de valor. A TI, como todas as tecnologias, foi escolhida e moldada de conformidade com certos e determinados interesses sociais e políticos” (KUMAR, 1997, p. 47). A Figura 1 procura representar esta grande transformação em nível de sociedade e das organizações, selecionando alguns dos pressupostos mais importantes nesse quadro de mudança.

Figura 1: *Transformações societárias e organizacionais influenciadas pela tecnologia de informação*



No nível organizacional de análise, a perspectiva institucional apresenta as organizações como grupos sociais sensíveis a seus contextos que determinam suas estruturas e processos. Contextos e organizações modelam e são mutuamente modelados (PETTIGREW, 1985) formando um quadro de interação complexa entre organizações e contextos em permanente movimento dinâmico, longe, portanto, de configurar uma relação determinista e inequívoca. Nesta transformação social, política, cultural, institucional, ética e estética que caracteriza a passagem do modelo fordista para o modelo pós-fordista é de se esperar que repercussões nas estruturas e processos das organizações possam ser observadas.

No espaço social formado pela nova realidade, a transformação das estruturas mentais e das premissas culturais, isto é, da dimensão subjetiva da realidade social, não explica toda a mudança. O princípio fundante da

transformação dos espaços sociais está alicerçado na dimensão objetiva da construção social, ou seja, na estrutura de distribuição das formas de poder que, ao variarem, interagem dialeticamente com a dimensão cognitiva dos contextos institucionais.

A SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO

Sob o ponto de vista econômico, a informação e o conhecimento têm sido apontados como insumo básico do desenvolvimento na sociedade contemporânea. O papel definidor que tiveram a terra e o capital no desenvolvimento da história econômica universal está hoje centrado na informação capaz de gerar conhecimento. De sociedade agrária, industrial organizada com base em um modelo fordista de produção, passa-se a conviver com base nos conceitos que definem a sociedade da informação, organizada num modelo pós-fordista de produção em que o eixo das relações produtivas é a tecnologia de geração, distribuição e uso de informação e conhecimento.

O Quadro 1 representa os pressupostos fundamentais que alavancam as mudanças societárias e organizacionais derivadas desta transformação.

Quadro 1: *Pressupostos de referência dos modelos fordista e pós-fordista nas Unidades de Informação*

MODELO FORDISTA	MODELO PÓS-FORDISTA
Modernismo	Pós-Modernismo
Homogeneidade	Pluralidade
Local	Global
Totalidade	Especificidade
Físico	Virtual

A mudança dos elementos centrais do desenvolvimento começou a ser percebida e estudada a partir de trabalhos do economista Fritz Machlup. Em 1962, no trabalho intitulado *A produção e a distribuição de conhecimentos nos Estados Unidos*, analisava, entre outras coisas, o impacto do sistema de patentes sobre a livre concorrência. Assim, Machlup *apud* Araújo (1996, p. 2) aponta que “29% do produto nacional bruto (PNB) eram compostos por atividades de produção do conhecimento; (...) a produção de conhecimento, em pouco tempo, influenciaria 50% do produto nacional bruto (PNB) dos Estados Unidos da América”...

A base material da sociedade da informação é constituída por um conjunto integrado de tecnologias em microeletrônica, computação (*hardware* e *software*), telecomunicações e optoeletrônica (transmissão por fibra ótica e *laser*), desenvolvidas a partir da década de 1970. Dessa forma, o estabelecimento da chamada tecnologia da informação deve-se principalmente ao desenvolvimento de diversas outras tecnologias, cujos efeitos

sinérgicos tiveram influências significativas na integração dos mercados financeiro e comercial mundial e na viabilidade da produção segmentada. A queda nos custos de produção dos equipamentos e da prestação de serviços de transmissão de dados disseminou o uso dessa tecnologia não só entre as organizações e indivíduos, consolidando sua interferência em todos os contextos: econômico, cultural, político e social. Estes fatores implicam reconhecer a vinculação da tecnologia da informação com o processo de globalização, ao mesmo tempo em que potencializa o desenvolvimento local e regional, bem como seu potencial inovador em termos técnicos, organizacionais e administrativos. Por isso fala-se no estabelecimento de um novo paradigma, o da tecnologia da informação, caracterizado pelos seguintes aspectos:

- a) a informação representa a matéria-prima, ou seja, é o alvo de transformações e processos capazes de gerar novos produtos e/ou serviços;
- b) a penetrabilidade das novas tecnologias, tendo em vista que a informação permeia toda a atividade humana individual e coletiva, moldadas agora por novos recursos tecnológicos;
- c) a lógica de redes que permite interação complexa e flexível entre processos e organizações;
- d) a flexibilidade, relativa à topologia de redes, que garante a capacidade de reconfiguração de processos, organizações e instituições na medida em que estas podem ser modificadas ou reconstruídas pelos efeitos da tecnologia da informação; e
- e) convergência de tecnologias específicas para um sistema integrado no qual tecnologias díspares agregam-se para formatar um único sistema de informações, estruturados sobre recursos computacionais, microeletrônicos, telecomunicacionais e optoeletrônicos (CASTELLS, 1999).

As características convergentes e integrativas da tecnologia da informação refletem-se nas fusões empresariais, na formação de grandes corporações oriundas dos setores dominantes na sociedade da informação tais como os ligados à área de informática e telecomunicações. A dimensão do interesse econômico sobre a tecnologia da informação e seu potencial pode ser ilustrada pela fusão da América On-line – AOL – e o grupo Time Warner, cujas cifras alcançaram 184 bilhões de dólares, surpreendendo ainda pelo inusitado da transação: foi a AOL, empresa criada há cerca de 15 anos, que encampou a Time Warner, empresa quase centenária (GALLUPO, 2000).

Embora predomine o discurso econômico sobre as transformações decorrentes da tecnologia da informação, sua penetrabilidade tem sido

decisiva nos processos de transformação sociocultural, na medida em que desencadeiam mudanças em todos os setores da sociedade, no seio da qual é, ao final, gerada e na qual se apóia para seguir desenvolvendo-se.

A SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO E AS UNIDADES DE INFORMAÇÃO

Analisando a relação entre tecnologia, sociedade e transformação histórica, Castells (1999) destaca o papel do Estado, seja interrompendo, promovendo ou liderando a inovação tecnológica à medida que organiza e coordena as forças sociais dominantes, já que é por meio das instituições sociais, incluindo-se o Estado, que a sociedade se habilita a impulsionar seu desenvolvimento tecnológico. Acrescente-se ainda que o volume de transformações impostas pela revolução da tecnologia da informação impõe mudanças, inclusive sobre as relações sociedade-Estado, destacando questões como conteúdo, acessibilidade e aplicação como mecanismos de apropriação das oportunidades de melhoria de desempenho e eficiência nas variadas áreas, especialmente saúde e educação.

Targino (1995, p. 198) incorpora ao chamado setor quaternário (setor produtivo baseado na informação) “as atividades relacionadas com a indústria da informação e do conhecimento – imprensa, bibliotecas, institutos de pesquisa, bancos de dados, sistema educacional e instituições similares”. Dessa forma, amplia-se o domínio social sobre a tecnologia da informação, extrapolando o reducionismo e a simplificação da sociedade da informação exclusivamente por sua dimensão econômica e tecnológica.

O Governo brasileiro, por iniciativa do Ministério da Ciência e Tecnologia, criou, em 1999, o Grupo de Implantação do Programa Sociedade da Informação, composto por representantes do Governo, setor privado, comunidade acadêmica e terceiro setor que, apoiado no trabalho desenvolvido por cerca de 150 especialistas divididos em 12 grupos temáticos, lança, em setembro de 2000, o documento Sociedade da Informação no Brasil: livro verde (TAKAHASHI, 2000). Na apresentação desse documento, o ministro Ronaldo Mota Sardenberg destaca o advento da sociedade da informação como fundamento de novas formas organizacionais e produtivas em escala mundial e como indutor de novas demandas ao poder público. Para o ministro, “o Governo deve promover a universalização do acesso e o uso crescente dos meios eletrônicos de informação para gerar uma administração eficiente e transparente em todos os níveis”, criando e mantendo serviços eqüitativos e universais de atendimento ao cidadão e promovendo políticas de inclusão social, “para que o salto tecnológico tenha paralelo quantitativo e qualitativo nas dimensões humana, ética e econômica” (SARDENBERG, 2000).

O programa pretende regulamentar parceria entre os diversos setores e tenta provocar uma ampla discussão com a sociedade (por isso Livro Verde) para posteriormente se consolidar em plano detalhado de execução, a ser descrito num futuro Livro Branco.

Nesta proposta fica explícito o papel central que terá o sistema educacional, especificamente as universidades, tanto no que diz respeito à formação de recursos humanos, como no suporte à base científica e tecnológica, além de, no caso das instituições públicas, servirem de base para a universalização de serviços, disponibilização de conteúdos e valorização da identidade cultural local. Ao mesmo tempo em que se ampliam suas responsabilidades perante a sociedade, ampliam-se também os mecanismos de controle, haja vista a publicização de informações gerenciais, administrativas e acadêmicas providas por sistemas e programas desen-volvidos no âmbito da Administração Federal – o Sistema de Informações Organizacionais do Governo Federal/SIORG, o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos/ SIAPE, o Comprasnet, o Brasil Transparente e outros disponíveis no Portal de Serviços e Informações do Governo Brasileiro (Rede Governo).

Importantes impactos são vistos também na natureza da atividade de ensino das universidades por meio do incentivo dos cursos a distância via Internet como os ofertados pela Unirede, a universidade virtual pública do Brasil (UNIREDE).

Como unidades de informação vinculadas às universidades, as bibliotecas universitárias representam um subsistema da organização maior. Por isso quaisquer modificações no contexto institucional das universidades têm repercussão sobre essas unidades, gerando reações de adaptação e de superação dos desafios. No caso específico das mudanças provocadas pela sociedade da informação, as repercussões ocorrem em todas as suas áreas de atuação, vez que alteram os processos de geração, acesso, disseminação e uso de informações e conhecimentos, questões basilares no estabelecimento de funções e objetivos das bibliotecas.

Os reflexos traduzem-se em mudanças radicais no que se refere a suporte, posse e oferta de serviços de informação: do papel para meios digitais e magnéticos; do “possuir” para o “acessar” e do espaço físico para o espaço virtual. Isto implica reconhecer e implementar mudanças nos processos e nas estruturas organizacionais inseridos no escopo das reformas da Administração Pública no Brasil e as estratégias para a inserção do país na sociedade da informação.

As primeiras incursões das bibliotecas brasileiras na adoção de tecnologia de informação começaram com as experiências de automação das funções básicas, como manutenção de catálogos e empréstimo automatizado. Evoluíram, posteriormente, para a catalogação cooperativa

em rede com a qual se espera constituir um grande banco de dados dos acervos das bibliotecas no país. Avançaram no acesso remoto a banco de dados especializados, basicamente voltados para a pesquisa bibliográfica. Adotaram o CD-ROM como suporte para bases de dados de referência e/ou texto completo, disponíveis para múltiplos usuários e, hoje, têm todo o potencial da grande rede mundial – a Internet – como portão para o acesso e a oferta de serviços. A evolução do uso da tecnologia de informação pelas unidades de informação coincide com os estágios citados por Castells (1999): automação de tarefas, experiências de uso e reconfiguração de aplicações. Neste último estágio o “usuário” pode tornar-se um “criador”, na medida em que pode assumir o controle da tecnologia como no caso da Internet e ao aproximar “os processos sociais de criação e manipulação de símbolo (cultura da sociedade) e a capacidade de produzir e distribuir bens e serviços (as forças produtivas)” (CASTELLS, 1999, p. 51). Este estágio ainda representa um desafio para grande parte das bibliotecas universitárias brasileiras.

Em estudo prospectivo onde tenta visualizar possíveis cenários para a biblioteca universitária brasileira em 2010, Cunha (2000) afirma que a tecnologia da informação afeta tanto as atividades acadêmicas como a natureza do empreendimento em educação superior, com reflexos significativos para as bibliotecas. Entre as mudanças prenunciadas, enfatiza a mudança estrutural (terceirização de serviços e foco no atendimento), o financiamento (estabelecimento de consórcios e diversificação de fontes), os serviços (balcões eletrônicos, apoio a programas de ensino a distância) e a diversificação de público (ampliação da população atendida e novos formatos de cursos).

Diante das perspectivas e exigências da sociedade, a transição para a sociedade da informação impõe novos desafios aos dirigentes de universidades e bibliotecas pois exige convivência com modelos tradicionais, aperfeiçoamento de serviços e planejamento consistente na busca da contemporaneidade da oferta de serviços de informação. Por um lado porque, como afirma Targino (1995, p. 195), “em anos e anos de informação multifacetada, não há registro de casos de extinção de veículos de comunicação em face do surgimento de outros. Ocorrem, sim, mutações, adaptações e avanços”. Por outro lado, porque as condições infra-estruturais encontram-se em estágios bastante diferenciados entre as diversas regiões do Brasil e as próprias instituições que atuam na área de informação. No Quadro 2 delineiam-se as características dos dois modelos de produção no domínio das unidades de informação, entre os quais se incluem as bibliotecas universitárias.

Quadro 2: Modelos fordista e pós-fordista nas Unidades de Informação

MODELO FORDISTA	MODELO PÓS-FORDISTA
SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO	
Atendimento indiferenciado a um público homogêneo	Atendimento específico a públicos heterogêneos e de interesses informacionais diversificados
Tratamento de informações em formatos e suportes convencionais (livros e periódicos em papel)	Tratamento de informações em múltiplos formatos e suportes (audiovisuais, multimídia, em meios magnéticos e/ou digitais, além dos convencionais).
Informação como suporte para a formação	Informação como mercadoria-chave para geração de negócios
Ênfase na aquisição de grande volume de material bibliográfico. Multiplicidade de exemplares. Função assistencial	Ênfase no acesso à informação. Prioridade para a ampliação das áreas temáticas. Função de eficácia
Acumulação de material bibliográfico de baixo uso	Maior rotatividade e diminuição do tempo útil do material bibliográfico
Catálogo manual, isolada, explosão bibliográfica x ampliação de <i>backlogs</i>	Catálogo automatizada, cooperativa, importação de registros bibliográficos catalogados por grandes bibliotecas ou redes (Biblioteca Nacional, Bibliodata, OCLC)
Duplicação de recursos entre unidades similares	Formação de consórcios e redes para compartilhamento de recursos
Subordinação a rubricas orçamentárias	Subordinação aos interesses de pesquisa
Integração vertical	Terceirização de tarefas técnicas e/ou mecânicas
TRABALHO	
Indivíduo treinado em uma única tarefa	Indivíduo polivalente, particularmente no atendimento aos usuários
Especialização na área técnica profissional	Valorização de conhecimentos complementares em áreas de interface (computação, por exemplo) e em campos de conhecimento específico
Ênfase na intermediação entre a informação e o usuário	Ênfase nos procedimentos auto-explicativos para o acesso autônomo dos usuários à informação
Pouco ou nenhum treinamento no trabalho	Atualização permanente de habilidades no trabalho
ESPAÇO/ESTRUTURA	
Unidades centrais e setoriais definidas	Unidades provedoras de informação posicionadas em rede
Espaço físico amplo para manter acervo em papel e serviços tradicionais (circulação e empréstimo)	Espaço físico para suporte de acesso e conexão a fontes virtuais de informação
Unidades de informação referenciadas no espaço local e nacional	Unidades de informação referenciadas no espaço global
Design estrutural tradicional (divisões, setores e seções)	Integração por processos, atividades

Embora submetidas a pressões contextuais isomórficas no sentido da homogeneidade de estruturas e processos ditadas pelo novo contexto de referência, subsistirão diversidades entre as bibliotecas universitárias pois, como afirmam Machado-da-Silva; Fonseca (1993), a especificidade dos esquemas interpretativos subjaz à visão de mundo dos dirigentes que, por sua vez, interfere no delineamento das estratégias de ação, selecionando itens relevantes para situações locais.

A TRANSFORMAÇÃO DOS CONTEXTOS INSTITUCIONAIS DE REFERÊNCIA NA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO

O contexto institucional das universidades submete-as a pressões externas tais como demandas sociais, mercadológicas, legais e tecnológicas. Assim, além da pressão dos grupos intra-organizacionais, as universidades são pressionadas a buscar uma atuação mais ou menos homogênea entre elas, de modo a garantir um espaço de legitimação de sua atuação capaz de responder aos anseios e exigências do ambiente. Afetadas por essas mesmas pressões, as suas unidades de informação, as bibliotecas, reproduzem os mesmos movimentos em busca de legitimação assumindo práticas isomórficas, cujos tipos são identificados por DiMaggio e Powell (1991):

- isomorfismo coercitivo: resultado da pressão formal ou informal de organizações que têm prevalência sobre outras, especialmente pela dependência financeira;
- isomorfismo mimético: caracterizado pela adoção de modelos já testados e bem-sucedidos em organizações similares; e
- isomorfismo normativo: decorrente da profissionalização que institui um conjunto de normas e procedimentos delimitados para uma ocupação ou atividade específica.

Por meio de suas fontes e bases de poder, os grupos interferem nas ações organizacionais estabelecendo coalizões capazes de priorizar objetivos mais diretamente relacionados a seus interesses. Nas universidades, as estruturas de poder são pulverizadas (PFEFFER *apud* JUNQUILHO, 1997), fluindo por canais formados por conselhos e colegiados constituídos por representantes eleitos pela comunidade acadêmica. Nos últimos 15 anos os dirigentes universitários têm sido escolhidos mediante processos eleitorais. Essas características aumentam as possibilidades de articulação de interesses muito significativa e independente tanto de estruturas formais como de processos racionais.

As bibliotecas universitárias, enquanto partes de organizações complexas como as universidades, retratam, na sua ação, as intenções e os interesses dos grupos ou coalizões dominantes. A ação desses atores reflete-se nas áreas estratégicas do planejamento, da administração e recursos

humanos e da infra-estrutura consideradas por Tarapanoff, Klaes, Cormier (1996) fundamentais para a definição do perfil tecnológico das bibliotecas universitárias.

Ao recusar a idéia de neutralidade da evolução tecnológica e compreendê-la como resultado da articulação de interesses sociais, políticos e econômicos, é mister pressupor que num novo modelo de produção se altere a correlação de forças e novos interesses assumam predomínio sobre outros que não se ajustam mais ao novo modelo. No caso das unidades de informação no Brasil, instituições especializadas externas a essas organizações apresentam-se como veículos dos procedimentos inovadores.

Essas fontes externas de pressão materializam-se em um dos grupos de interesse que representa as instâncias de legislação e normalização (Ministérios e Secretarias), as agências de fomento e financiamento (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, Fundação de Capacitação e Aperfeiçoamento de Pessoal do Ensino Superior – CAPES, Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP etc.) e as demais bibliotecas universitárias que, na busca de melhores desempenhos e resultados, procuram agir de forma mais ou menos homogênea, recorrendo freqüentemente e sendo incentivadas a adotar práticas isomórficas como recurso de superação de etapas, diminuição de riscos e legitimação social.

Como centros nevrálgicos de organização do conhecimento, as bibliotecas são, no atual modelo de produção fortemente assentado no uso da informação, afetadas singularmente pelas mudanças que o contexto imprime às universidades.

Nesse contexto está, por exemplo, a crise de financiamento público para a educação superior no Brasil que leva o Governo a permitir, incentivar e até pressionar para a adoção de práticas de diversificação das fontes de financiamento por meio da venda de produtos de conhecimento por parte das universidades. Há, portanto, que tornar as universidades centros de excelência, legitimados como geradores de conhecimento e tecnologia.

O processo de avaliação universitária recentemente instaurado parece ser um instrumento sob medida para atingir este fim. Ele pressiona para a melhoria das condições de infra-estrutura onde laboratórios e bibliotecas são alvos de atenção especial. No nível dos cursos de graduação, o processo de avaliação centrado na análise das condições de oferta dos cursos, instituído em 1995, inclui as bibliotecas como aparelhos de infra-estrutura imprescindível e alvo de avaliações periódicas (BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 1986).

A importância atribuída às bibliotecas pelos critérios de avaliação instituídos pelo Ministério da Educação, ele próprio o principal formulador das políticas e estratégias educacionais do país, contribui para reforçar a idéia de que as unidades de informação são as pedras basilares na construção

de uma política de desenvolvimento e de enfrentamento da competitividade mundial pelo domínio da tecnologia e, portanto, da criação de riqueza.

O *Plano Nacional de Bibliotecas Universitárias/PNBU* e, o seu sucessor, o *Programa Nacional de Bibliotecas de Instituições de Ensino Superior/PROBID* foram programas que, criados no âmbito da Secretaria de Educação Superior/ SESu, entre meados da década de 1980, já contribuíam para estabelecer e implantar diretrizes para fortalecer as bibliotecas junto às administrações centrais das universidades e ao MEC (BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 1986; KLAES, PFITSCHER, 1996). Estes programas visavam fomentar o compartilhamento de recursos e experiências por meio da atuação cooperativa entre as bibliotecas, a realização de estudos e diagnósticos e a capacitação dos profissionais. De acordo com Pereira (2000) “o mecanismo de sustentação das bibliotecas é o de negociação com a instituição da qual faz parte”. Entretanto, argumentamos que seu poder de barganha está, principalmente, vinculado à percepção que a administração central tem de sua função de alavanca para uma nova dinâmica de produção de conhecimento, que tende a viabilizar a competitividade das universidades na sociedade da informação.

As preocupações identificadas no discurso dos dirigentes universitários mostram que as pressões do contexto institucional têm significativa influência na definição da sua ação e que, em resposta a isso, é possível que se articulem interesses e recursos para a melhoria da qualidade dos serviços das bibliotecas universitárias.

Estas questões puderam ser verificadas no Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Alagoas – SIBI/UFAL – na gestão iniciada em novembro de 1995 e encerrada em novembro de 1999 pelos dirigentes da UFAL e do SIBI.

Tomando por base os dados e as informações coletados e mediante análise de conteúdo das entrevistas feitas e tratamento estatístico dos questionários aplicados, procurou-se identificar os elementos do contexto de maior influência e as mudanças nas dimensões administrativa e tecnológica dessa organização no cenário de um novo paradigma. Os membros organizacionais, agrupados segundo o papel que exercem em sua relação com o Sistema de Bibliotecas e a convergência de interesses, constituídos em função de seus objetivos e expectativas e do compartilhamento de valores e normas de conduta, foram assim definidos:

- a) Grupo 1: dirigentes da universidade. Constituído pelo reitor, vice-reitor e pró-reitores que detêm a autoridade formal no processo decisório, o grupo demonstra significativa influência, embora limitada por processos de negociação para estabelecimento de prioridades.

- b) Grupo 2: dirigentes do SIBI. Formado pelo diretor geral do Sistema, diretores das divisões e, o órgão colegiado cujos membros representam a comunidade universitária.
- c) Grupo 3: usuários. Constituído pelo contingente de professores e alunos que usam os serviços de informação, representa o público-alvo da ação das unidades de informação.

O SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS E SEU CONTEXTO DE REFERÊNCIA

O surgimento de organizações ou de novas formas organizacionais pode ser visto sob diferentes perspectivas, baseadas ora em fatores econômicos ora em fatores socioinstitucionais. A teoria institucional, fundamentada na concepção da realidade socialmente construída, indica não ser apenas a necessidade de coordenação de atividades cada dia mais complexas, mas também a disseminação de crenças e processos cognitivos sobre a natureza do mundo e a maneira como as coisas funcionam que determinam a criação das organizações (SCOTT, 1998).

Entendidas como sistemas abertos, as organizações relacionam-se com o ambiente influenciando ou sendo influenciadas tanto no processo de criação como nos processos de mudança. De acordo com um dos pressupostos apontados por Wilson *apud* Machado-da-Silva; Fonseca; Fernandes (2000) o ambiente é teoricamente construído mediante a interação entre fenômenos objetivos e diferentes percepções dos membros organizacionais. Isto implica aceitar que indivíduos, grupos ou organizações podem perceber diferentemente um mesmo contexto institucional o que os levaria a adotar diferentes posturas frente à relação organização-ambiente e no conseqüente delineamento de estratégias de ação.

No âmbito das universidades, as bibliotecas, como unidades de informação, constituem uma organização social prestadora de serviços, criada e mantida para dar sustentação aos programas de ensino, pesquisa e extensão por meio de suas coleções, produtos e serviços de informação. A centralidade desse serviço para a comunidade acadêmica é identificada em discursos tais como: “uma universidade se faz em 1º lugar com cérebros, em 2º lugar com cérebros, em 3º lugar com cérebros e em 4º lugar com laboratórios e bibliotecas...” (VAZ, *apud* FOLHA SEMANAL, 1991), “sem biblioteca não há universidade” (PINHEIRO, 1999) e nos processos de avaliação instituídos pelo Ministério da Educação, nos quais as bibliotecas se inserem como infra-estrutura acadêmica indicativa da capacidade de oferta de cursos.

A criação e a manutenção de bibliotecas ou sistemas de bibliotecas respondem a valores consolidados no ambiente, sempre simbolizaram o compromisso da universidade com a qualidade da formação e da produção acadêmica e contribuem para seu reconhecimento social. Hoje, com a

mudança no modelo de produção vinculado à sociedade de informação que, entre outras características, amplia a subordinação da informação como geradora de conhecimento a necessidades de mercado, assiste-se a uma progressiva transformação dos processos e estruturas das unidades de informação. Por isso, identificam-se atributos institucionais nessas organizações pois seu processo de desenvolvimento é orgânico, adaptando-se tanto às necessidades dos grupos internos como aos valores da sociedade (PERROW, 1990), visando à sobrevivência, perenidade e legitimação, mediante a contribuição social que são capazes de viabilizar (PEREIRA, 1997).

O advento da sociedade da informação produz impactos consideráveis sobre o contexto institucional das bibliotecas universitárias, tanto no que se refere ao processo de gestão como ao processo de produção e oferta de serviços. A forma como os membros organizacionais percebem esses impactos e sua capacidade no delineamento da ação organizacional indicam como são absorvidos e que mudanças estão provocando no contexto de referência.

O Sistema de Bibliotecas da UFAL foi formalizado com a aprovação de seu Regimento em 1989. É composto pela Biblioteca Central, unidade coordenadora do sistema, sete Bibliotecas Setoriais e um Órgão Colegiado. A Biblioteca Central, ao ser um órgão suplementar, está ligada diretamente ao gabinete do reitor. Está organizada em quatro divisões: Administrativa, Serviços ao Usuário, Desenvolvimento de Coleções e Tratamento Técnico. Desde sua formalização, o sistema vem tentando adequar-se ao contexto referencial na prestação de serviços bibliotecários, tendo adotado, sempre que possível, as diretrizes propostas pelo PNBu, como, por exemplo, a participação em redes cooperativas. Atualmente, o sistema integra a Rede Bibliodata/CALCO de catalogação cooperativa, a Rede Latino-Americana e do Caribe em Informações em Ciências da Saúde/BIREME, a Rede COMUT, na condição de biblioteca solicitante, e a Rede Antares, como posto de serviço.

A análise das entrevistas com os dirigentes da Universidade Federal de Alagoas (reitor, vice-reitor e pró-reitores) indica que os objetivos são definidos sob pressão das instituições avaliadoras – CAPES e SESu – tanto em função dos programas de avaliação como em função da dependência de recursos financeiros. Verifica-se, no seu discurso, uma tradução da tendência modernizante do serviço público por meio da exacerbação de noções de competitividade, de racionalização de recursos, avaliação, planejamento e uso de novas tecnologias de informação e comunicação.

Percebe-se, igualmente, uma preocupação em adequar-se às normatizações do MEC no que diz respeito aos critérios de funcionamento e reconhecimento dos cursos, especialmente em nível de graduação, pois ainda são eles que fornecem os indicadores estatísticos que garantem o necessário

provimento orçamentário. Quanto às avaliações da SESu os dirigentes entrevistados demonstraram maior apreensão, talvez por abrangerem maior número de alunos e professores e pela ameaça representada pelo mercado que, após a institucionalização do Provão, identifica a origem dos profissionais e a vincula à sua qualificação.

Uma ameaça pôde ser sentida no discurso dos dirigentes da universidade: o aumento do número de faculdades e universidades privadas. O crescimento deste segmento – provavelmente decorrente da forte demanda reprimida por cursos superiores devida às limitações das universidades públicas em ampliar o número de vagas – parece ter transferido a concorrência para um terreno não propício às universidades públicas: a eficiência e a flexibilidade das empresas com fins lucrativos.

A necessidade de atender às exigências do mercado de trabalho impõe mudanças nas estratégias. A tão discutida autonomia universitária deverá reduzir o volume do fluxo de recursos públicos exigindo que as universidades realizem parcerias, vendam produtos e serviços como forma de captação de recursos. Mas, para isso, precisam dispor de sistemas de informação adequados para estes novos objetivos.

A análise do discurso do grupo de dirigentes da UFAL mostra que há unanimidade sobre a necessidade de automação dos serviços do sistema. A justificativa está na necessidade de identificação e disponibilização de informações acerca de suas coleções, agilização do serviço de empréstimo e otimização do quadro de pessoal. A análise revela também preocupações quanto à transparência e à efetividade da política de aquisição do acervo, visto que a automação é percebida como um instrumento de transferência do controle da distribuição de recursos, para comunidade universitária. A importância dada à ampliação e à atualização do acervo bibliográfico parece estreitamente vinculada ao processo de avaliação das condições de oferta dos cursos de graduação instituído pela SESu/MEC. Apesar da importância e da prioridade atribuídas à automação e ao acervo, foram apontadas dificuldades financeiras para viabilização dessas ações. Preservando uma concepção paternalista de gestão, se espera que o MEC, por meio de suas agências de fomento, CAPES e SESu, aloque recursos específicos para projetos dessa natureza.

A preocupação dos dirigentes do Sistema de Bibliotecas volta-se especificamente para a capacidade de atendimento às necessidades informacionais dos usuários, centrada na qualidade do acervo, na qualificação dos recursos humanos e na automação dos serviços. Quanto ao acervo, a questão de financiamento das coleções é a mais enfatizada, principalmente pela dependência externa de recursos, já que a alocação interna de recursos foi problemática no período analisado. Uma qualificação dos recursos humanos condizente com as novas necessidades é vista como uma iniciativa a ser direcionada pela Administração Central da

Universidade. A automação é a área para a qual o SIBI tem direcionado algumas ações tais como: a participação em rede cooperativa nacional de catalogação, em redes de acesso à informação referencial e comutação bibliográfica, disponibilidade de computadores ligados à Internet para usuários e uso de instrumentos administrativos como a licitação *on line* provida pela Rede Governo. No que tange à automação dos serviços, foram elaborados quatro projetos para os quais não houve alocação de recursos. As agências CAPES e SESu são vistas, prioritariamente, como órgãos financiadores, com pouco destaque para a função de avaliação e reconhecimento de cursos.

Aos usuários interessam principalmente questões relativas à atualidade e à organização das coleções, automação dos serviços e disponibilização de equipamentos de informática para uso e acesso à Internet. A provisão desses recursos está vinculada às limitações explicitadas no discurso dos grupos de dirigentes. Entretanto, o foco no atendimento às necessidades informacionais deste grupo favorece o direcionamento de ações com vistas a superar essas limitações.

CONTEXTO INSTITUCIONAL, GRUPOS DE INTERESSE E MUDANÇA

As universidades públicas brasileiras, expostas hoje ao processo de reformulação gerencial em curso, buscam novas formas de enfrentar as restrições orçamentárias, as exigências de resultados sobre as quais se baseiam as avaliações de organismos do MEC, a concorrência do ensino superior privado e a necessidade de legitimação pelo mercado para os diplomas expedidos.

Estas novas exigências criadas pelo contexto institucional trazem para o domínio das universidades públicas federais necessidades antes só sentidas por organizações que têm que buscar recursos em ambientes competitivos. Às universidades públicas era reservado o privilégio de esperarem do Governo central o provimento de suas necessidades orçamentárias, da mesma forma que às bibliotecas universitárias, foco específico deste trabalho, era permitido esperar as verbas rubricadas para aquisição de seus acervos, equipamentos e para sua própria manutenção.

As bibliotecas universitárias parecem ser, pelo que se depreende das entrevistas com os dirigentes da UFAL, elementos importantes no processo de modernização e legitimação que estão seguindo as universidades federais e, em especial, as universidades periféricas que lutam para fugir das sanções que a normatização federal deixa prever para um futuro próximo.

A incorporação da tecnologia da informação como elemento significativo no contexto institucional de referência, ao mesmo tempo em que amplia as oportunidades de superar etapas em diversas atividades e processos, encontra limitações decorrentes dos demais elementos constitutivos do mesmo contexto, relatados anteriormente.

Os diferentes grupos de interesse que conformam o panorama das interações de poder nas bibliotecas universitárias, especificamente no SIBI/UFAL, objeto deste trabalho – usuários, dirigentes das bibliotecas e os dirigentes da universidade – demonstram perceber a importância de adoção de instrumentos de tecnologia da informação que possam alavancar as ações de modernização e ajuste das universidades por melhoria nos seus resultados e na sua capacidade de sobreviver num ambiente competitivo.

**EFETIVIDADE, CIDADANIA E DESENVOLVIMENTO LOCAL:
UM ESTUDO NO TRIBUNAL DE CONTAS
DO ESTADO DE PERNAMBUCO**

*Marcelo Milano Falcão Vieira
Elisabete de Abreu e Lima Moreira*

O mundo, nesse último milênio, passou a experimentar diversas mudanças. O processo de globalização foi determinante para esses acontecimentos na medida em que diminuiu os limites das fronteiras econômicas e políticas, alterando as relações dos Estados e suas formas de agir, facilitando o acesso à informação e trazendo efeitos instantâneos de natureza comportamental, técnica, social e econômica. Nos anos de 1990, em meio a uma crise econômica e fiscal do Estado, um novo modelo de Administração Pública passou a ser desenhado no Brasil, no qual se enfatizava a melhoria na qualidade e na eficiência dos serviços públicos, trazendo profundas modificações nas relações da sociedade com o Governo, interferindo nos mecanismos de democracia e cidadania e alterando as formas de desenvolvimento local.

Nesse contexto de mudanças, passou-se a redefinir o papel do Estado. Rompe-se a idéia de administração contraposta à sociedade; muda a perspectiva do cidadão visto em contínua posição de defesa contra o poder político. A Constituição brasileira de 1988, em vários de seus dispositivos, consagra a participação dos cidadãos em atividades desempenhadas pelo poder público, além de impor vários direitos de ordem civil, social e política relacionados, sobretudo, à dignidade da pessoa humana. A cidadania passa a ser um valor emergente que, segundo Silva (1994), constitui-se no reconhecimento do indivíduo como pessoa integrada à sociedade, submetendo o funcionamento do Estado à vontade popular. Daí, tem-se a noção de cidadania como elemento relacionado com a soberania popular, com os direitos políticos, com o conceito de dignidade da pessoa humana, com os objetivos da educação, como base e meta essencial do regime democrático.

Ressalte-se que o cenário de crise gerado na última década obrigou o Governo a aumentar sua capacidade de arrecadação para que fosse possível suportar as despesas necessárias à manutenção e à administração dos serviços prestados, pressionando, conseqüentemente, o contribuinte a pagar mais impostos. O cidadão, então, como mantenedor do serviço público, passou a clamar por um serviço público de qualidade e a exigir um controle maior sobre a máquina administrativa de forma a torná-la mais eficiente, eficaz e efetiva.

Assim, o controle da administração pública e dos gastos públicos surge como ferramenta importante para o exercício da cidadania, pois, conforme Silva e Macedo (1998) enfatizam, sem controle, não só os objetivos traçados podem não ser implementados, como também os desvios nos rumos podem não ser corrigidos, o que pode vir a gerar desperdício, ineficiência ou malversação na utilização dos recursos.

O Tribunal de Contas é o órgão constitucionalmente designado para exercer o controle contábil, financeiro, orçamentário, operacional e patrimonial, sob os aspectos da legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação de subvenção e renúncia de receitas, avaliando o desempenho operacional das entidades e órgãos sob sua jurisdição, enfocando a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações governamentais. Percebe-se que, ao longo dos anos, essas atribuições ganharam vulto, pois a crescente degradação do poder público a partir de inúmeras denúncias de corrupção, a dilapidação do patrimônio público, os prejuízos surgidos da construção de obras faraônicas inacabadas, e outros escândalos cabalmente noticiados na imprensa fizeram com que o TCE-PE se tornasse um órgão fundamental, no sentido de coibir esses desmandos, uma vez que, a partir de sua ação, foram constituídos alguns mecanismos reais e precisos para impedir a agressão ao patrimônio público e proporcionar a salvaguarda de direitos, em nome da democracia. Essa realidade fez com que o Tribunal de Contas se fortalecesse com a última Constituição, sendo considerado, inclusive, como instrumento do Estado de Direito, pressuposto da nova ordem constitucional, que visa obstaculizar o exercício ilegal do poder, impondo ao Estado a submissão à lei e aos princípios impostos pelo ordenamento jurídico (MOTTA, 2002).

Essas exigências constitucionais atribuídas ao Tribunal de Contas são determinantes para alavancar o desenvolvimento local, inserido nesse contexto ao se configurar “como um campo de experimentação de estratégias com alto grau de institucionalização” (SILVEIRA, 2002, p.240). Conforme enfatizado por Acsegrad (2002), liga-se “a uma abordagem pragmática, traduzida na realização de projetos concretos, que levem em conta as especificidades do território e o enraizamento dos atores – as chamadas “sinergias locais”. Entenda-se aqui desenvolvimento local não como crescimento econômico, mas como um processo que “envolve todo tipo de avanços, retrocessos, conflitos e pactos entre os atores envolvidos, e

que, gradualmente, ao longo do tempo, permite um incremento na qualidade de vida de dada população” (BROSE, 2002, p.208).

Nesse sentido, a atuação do TCE-PE que vise à efetividade de suas ações poderia propiciar o desenvolvimento local, na medida em que ser efetivo se refere “à resposta ou atendimento às exigências da comunidade expressas politicamente” (SANDER, 1982, p.13), cuja preocupação fundamental seja “a promoção do desenvolvimento socioeconômico e a melhoria das condições de vida humana” (PENTEADO, 1991, p.72).

Assim, este estudo constituiu-se em uma análise sobre a nova atuação do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco frente às mudanças ocorridas na última década, que substituiu o controle formal pela avaliação dos resultados – desempenho – na atuação dos gestores públicos. Objetiva-se verificar como os mecanismos de cidadania e desenvolvimento local se relacionam com o conceito de efetividade das ações do TCE-PE.

A pesquisa realizada é de natureza qualitativa e os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas realizadas nos meses de janeiro e fevereiro de 2002, compreendendo como atores internos os Conselheiros, os Auditores Substitutos de Conselheiro e as pessoas ocupantes dos cargos de direção e chefia da área fim do órgão, como o Diretor Geral, o Coordenador de Controle Administrativo, o Coordenador de Controle Externo, o Diretor do Departamento de Controle Estadual, o Diretor do Departamento de Controle Municipal, o Diretor do Departamento de Atos de Pessoal, o Chefe da Ouvidoria e o Chefe da Escola de Contas Públicas, Professor Barreto Guimarães. Essas pessoas possuem uma visão ampla do processo, influenciando diretamente no rumo das ações, com vistas à efetividade dos atos exigidos pelas normas estabelecidas. Também foram entrevistadas pessoas de órgãos representativos da sociedade civil organizada que interagem com a instituição, como, por exemplo, o Ministério Público, a Ordem dos Advogados do Brasil e o Sindicato dos Servidores do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco. Ressalte-se que foi assegurado aos entrevistados o direito ao anonimato e, por isso, procurou-se não fazer menção ao nome da pessoa, mas ao cargo ou função ocupada na estrutura do TCE-PE.

Para dar suporte a este estudo, utilizou-se como base teórica o conceito de efetividade aplicado às organizações como instrumento para o exercício da cidadania e do desenvolvimento local. Neste trabalho, a efetividade é operacionalizada em duas dimensões: a formal e a desejada. Sob o aspecto formal, a efetividade encontra-se caracterizada através de normas e regulamentos constantes da lei maior do Estado e dos regulamentos internos da instituição; a efetividade desejada relaciona-se com a expectativa dos atores, visando atingir aos objetivos sociais quando da atuação do citado órgão. Os fatores que impedem que a efetividade formal seja igual à

desejada foram apontados como lacunas. A seguir apresentaremos o conceito de efetividade, conforme disposto na literatura.

O CONCEITO DE EFETIVIDADE

A efetividade de ações consiste em uma importante ferramenta utilizada pelas instituições para aferir se estão alcançando os resultados esperados. Trata-se de um indicador de desempenho empregado como instrumento de gerenciamento voltado para resultados.

O controle por resultados é uma forma de gestão que vem sendo implantada na Administração Pública com o objetivo de avaliação, no sentido de alargar a democracia (LEVY, 1999). A implantação do controle por resultados é, também, uma demanda do novo conceito de administração que se buscou implantar no Brasil, desvelando "o anseio social que fundamenta a exigência de um agir administrativo consentâneo com o enorme conjunto de legítimas, profundas e estruturais demandas coletivas" (BUGARIN, 2001, p.49) e que se baseia na transparência, na eficiência, na eficácia, na economicidade e na efetividade das ações públicas. March e Olsen (1993) enfatizam que a avaliação por desempenho está relacionada ao desenvolvimento do Estado voltado para o bem-estar. Essa nova política de avaliação iniciou-se na Grã-Bretanha quando, nos anos de 1970, no governo da primeira-ministra Margareth Thatcher, foi implantada uma série de medidas que conferiam maior flexibilidade ao administrador público, ao mesmo tempo em que o avaliava pelos resultados alcançados (LEVY, 1999).

O Tribunal de Contas da União, em seu boletim sobre técnicas de auditoria, apresenta como vantagens principais para a utilização de indicadores de desempenho na Administração Pública: a possibilidade de avaliação qualitativa e quantitativa do desempenho da instituição; o acompanhamento, ao longo do tempo, dos resultados, de forma a permitir fazer comparações entre os desempenhos planejado e real, anterior e corrente; o enfoque em áreas específicas, permitindo visualizar as possíveis distorções entre a missão, a estrutura e os objetivos; a formulação de políticas de médio e longo prazo; a melhora do processo de coordenação, com base nos resultados; e, por fim, a incorporação de políticas de bom desempenho, tanto institucionais como individuais (BOLETIM, 2000, p.10).

Não obstante os indicadores de desempenho constituírem-se em um recurso importante para avaliação da gestão pública, existem algumas dificuldades para compor as informações necessárias que, conforme apontado pelo Boletim (2000), são as seguintes: dificuldade de avaliar os resultados; influência de fatores externos que afetam os resultados; dificuldade de mensurar processos não homogêneos; necessidade de múltiplos

indicadores para se avaliar a efetividade de uma ação e, finalmente, a subjetividade presente nos indicadores qualitativos.

A literatura cita como principais indicadores de desempenho a eficácia, a eficiência e a efetividade. É importante esclarecer, ainda, que o estudo sobre a natureza dos critérios de desempenho organizacional apresenta-se revestido de várias dicotomias terminológicas e semânticas, confundindo-se "eficiência com eficácia, eficácia com efetividade e efetividade com relevância" (PENTEADO, 1991, p.69). Scott (1995) observa que grande parte da ausência de consenso, na literatura especializada, sobre os principais conceitos, métodos e formas de mensuração deve-se à variedade de níveis de análise considerados e ao propósito das construções teóricas reunidas sob tal título.

Cabe, nesse ponto, portanto, conceitualizar como alguns indicadores expressam desempenhos organizacionais, para um melhor entendimento do problema central deste trabalho, qual seja, a efetividade e sua relação com o exercício da cidadania e o desenvolvimento local. Para tanto, há na doutrina uma repartição de conceitos que objetiva mensurar os resultados obtidos por uma determinada organização, sob determinados aspectos. Estes são denominados de eficácia, eficiência e efetividade, cujas distinções serão retratadas a seguir.

Etzioni (1974) define eficácia como a medida para alcance dos objetivos organizacionais. O Tribunal de Contas da União apresenta uma definição precisa de eficácia, relacionando-a ao alcance das metas planejadas em determinado período. Bugarin (2001, p.41), Subpromotor geral do Ministério Público junto ao TCU, define eficácia como "fazer o que é preciso fazer para alcançar determinado objetivo", relacionando-a "ao alcance da meta desejada" dentro dos prazos estabelecidos.

Já eficiência, por sua vez, vincula-se à "forma (processo) de realizar determinada tarefa/atividade" (BUGARIN, 2001, p.238). Esse seria um conceito formal de eficiência; no entanto, jurídico-constitucionalmente, Bugarin (1995, p.17) entende que o conceito de eficiência "se faz equivalente ao de economicidade na medida em que expressa a racionalidade com que são feitas a seleção e a alocação dos recursos econômicos aos processos produtivos". Deve-se destacar que o conceito de eficiência vem sendo discutido largamente, ganhando bastante relevância depois da sua inclusão na Constituição Federal, através da Emenda nº 19, de 04 de julho de 1998, como princípio que deve nortear a atuação da Administração Pública. Sander (1982, p.11) destaca a eficiência como um "critério administrativo que revela a capacidade real de produzir o máximo com o mínimo de recursos, energia e tempo".

A efetividade se refere à "resposta ou atendimento às exigências da comunidade expressas politicamente" (SANDER, 1982, p.13). Para o TCU, o conceito de efetividade traz a relação entre os resultados e os objetivos que deram origem à ação institucional, ou seja, reflete a relação "entre o impacto previsto e o impacto real de uma atividade" (BOLETIM, 2000, p.12). Bugarin (2001) entende que efetividade reflete a relação entre os resultados alcançados e os objetivos propostos ao longo do tempo. Penteado (1991, p.72) retrata a efetividade como:

qualquer realização que cause um efeito concreto e verdadeiro, aplicando-se à promoção de objetivos sociais mais amplos, cuja preocupação fundamental é a promoção do desenvolvimento socioeconômico e a melhoria das condições de vida humana.

Essa autora vai além da simples conceituação e conclui que a efetividade se alcança mediante um "maior grau de participação e comprometimento dos membros com a administração", no sentido de responder concretamente às necessidades e aspirações sociais. Braz (1999, p.131) entende que efetividade é "a realização plena dos objetivos governamentais".

A busca da efetividade pela Administração Pública ganhou grande importância, sobretudo depois da aprovação da Emenda Constitucional nº 19/98, que consagrou o princípio da eficiência e trouxe subjacente o conceito de efetividade. Benson (*apud* MORAES, 1999) observa que mesmo aqueles que não tratam a questão de uma maneira direta focalizam a efetividade implicitamente. A Mensagem Presidencial nº 886/95, aprovada como Emenda Constitucional nº 19, mostra com clareza esse inter-relacionamento entre os conceitos e a orientação para a efetividade das ações, quando, na exposição de motivos, ressalta que a busca da eficiência, centralizada no cidadão, "repercutirá na melhoria dos serviços públicos" (TAVARES, 1992, p.45).

Medauar (1999, p.145) enfatiza que, sob a égide do princípio da eficiência, o administrador público deve agir de forma rápida e precisa com o fim de "produzir resultados que satisfaçam às necessidades da população", contrapondo-se à "lentidão, ao descaso, à negligência e à omissão". Moraes (1999, p.36), comungando desse pensamento, coloca como características do princípio da eficiência o direcionamento da atividade e dos serviços públicos à efetividade do bem comum, a imparcialidade, a neutralidade, a transparência, a participação e a aproximação dos serviços públicos da população, a eficácia, a desburocratização e a busca da qualidade, ressaltando sempre a gestão efetiva dos serviços e a satisfação proporcionada ao cidadão.

O Superior Tribunal de Justiça, manifestando-se acerca da atividade administrativa, através do Relator Ministro Luiz Vicente Cernicchiaro (*apud* MORAES, 1999, p.38), declara que esta "deve orientar-se para alcançar resultado de interesse público". Igualmente, Dallari (1994, p.39) afirma que a atuação administrativa deve ser "determinada pela possibilidade de uma atuação concreta, permanente, generalizada e eficiente". Motta (1999) ressalta que a adoção do princípio da eficiência coloca como ordem a fidelidade aos objetivos, conciliando eficiência e *responsiveness* (tradução no inglês para efetividade). Bugarin (2001, p.48), em suas reflexões sobre o princípio da eficiência, assevera que

no plano da teoria econômica e de gestão, a busca da eficiência – e num plano mais amplo, de efetividade – pelas organizações públicas consubstancia-se, em última instância, num imperativo de ordem estratégica, ou seja, num determinante de sua legitimidade social ... a gestão pública competente, honesta, transparente e participativa propicia a concretização de uma administração efetivamente democrática.

Tratando do inter-relacionamento entre os indicadores, Bugarin (2001, p.41) apregoa que a efetividade refere-se ao resultado global ao longo do tempo atingido por determinada organização, o que implica "a busca e a realização, ao mesmo tempo, dos imperativos de eficácia e eficiência". Explica-se tal assertiva quando se observa que o produto de um trabalho pode ser considerado adequado – eficaz – e, no entanto, o seu processo se dê sem eficiência (realizado com um custo elevado, por exemplo), levando a um resultado final não apropriado – que não atenda às necessidades esperadas: a efetividade. Nesse sentido, também se manifesta Penteado (1991, p.72), enfatizando, com grande propriedade, que a "efetividade é um critério substantivo, enquanto a eficácia e a eficiência são critérios instrumentais", atribuindo à efetividade uma superordenação sobre os demais, tendo em vista que o conceito "supõe um amálgama com os objetivos sociais e as demandas políticas da comunidade".

Por fim, ressalta-se que os valores inseridos no ambiente institucional do Tribunal de Contas, como os indicadores de desempenho, encontram-se fortemente influenciados pelos conceitos vigentes e consagrados em nossa sociedade e, conforme enfatizado por Clegg (1989), esse valor, como paradigma dominante da sociedade moderna, mistura-se na construção da realidade social com os valores do contexto no qual a organização está inserida. De fato, Bugarin (2001) ressalta que atualmente existe, de um lado, um dever de agir democrático e, de outro, um direito fundamental de cidadania que exige uma ação voltada para o atendimento das necessidades mais prementes da sociedade.

Dado o que foi descrito anteriormente, pode-se depreender que o alcance da efetividade das ações do TCE-PE está vinculado à idéia de desenvolvimento local, na medida em que este está intimamente ligado a conceitos de “pobreza e exclusão, participação e solidariedade, produção e competitividade, entre outros que se articulam e reforçam mutuamente ou que se opõem frontalmente” (FISHER, 2002, p.17), que, na verdade, constituem-se em pressupostos para a melhoria da qualidade de vida, que se confunde com a idéia de efetividade. Assim, ser efetivo para o TCE-PE significa permitir que o cidadão usufrua seus direitos, na medida em que o controle dos gastos públicos e o correto uso dos recursos públicos – realizado pelo TCE-PE – redundam em uma melhor aplicação nas políticas públicas do Estado, conferindo cidadania e propiciando o desenvolvimento local.

Todas essas nuances abordadas sobre o conceito de efetividade levam a avaliar se as ações do TCE-PE estão sendo efetivas sob a égide das normas e regulamentos que disciplinam a atuação do órgão, de forma que propicie, de fato o desenvolvimento local e o exercício da cidadania. Assim, a caracterização da efetividade formal será abordada a seguir.

EFETIVIDADE FORMAL

O novo modelo gerencial de Administração Pública que se desenha enfatiza o controle social, pressupondo uma participação ativa da sociedade. No atual estado de coisas, a efetividade de ações passou a ser buscada como uma meta primordial para a Administração Pública, inclusive como um pressuposto para ter legitimidade social e garantir a sua sobrevivência (NÓBREGA, 2002).

A efetividade formal para o TCE-PE está relacionada com a busca da eficácia e da eficiência de suas ações, segundo as normas e regulamentos, como ferramentas para atender aos anseios da sociedade.

Em que pese essa noção clara acerca da matéria, o sentimento que existe entre os entrevistados é que ainda há um longo caminho a trilhar, não obstante o Tribunal vir buscando a cada dia se aprimorar e se atualizar.

Com efeito, foi unânime entre os entrevistados o relato de que o órgão tem mudado muito nos últimos anos e tem melhorado a sua atuação. Um dos auditores substitutos entrevistado enfatizou:

o TCE-PE está vivendo uma grande revolução: um ponto de inflexão da posição dos tribunais, pois se for mergulhar em suas atividades se percebe que se tem promovido esforços importantes para cumprir com suas responsabilidades.

As atribuições do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco estão dispostas na Constituição do Estado, artigos 29, 30 e 86, com seus respectivos parágrafos e incisos (PERNAMBUCO, 1989), à semelhança da Constituição Federal, em seus artigos 70, 71, com seus respectivos parágrafos e incisos.

Dentre essas competências, destacam-se aquelas que se constituem no trabalho cotidiano do Tribunal de Contas e que refletem a sua atuação frente à sociedade.

A análise de prestações de contas, tomadas de contas, denúncias, aposentadorias, concursos públicos e outros processos constitui uma das principais atribuições executadas pelo Tribunal, conforme preconiza o parágrafo único, do art. 70, da Constituição Federal; o art. 29, § 2º e art. 30, incisos I a III da Constituição Estadual; a Lei Orgânica (Lei nº 10.651/91), arts. 1º e 3º; e Regimento Interno, artigo 4º, incisos XI e XVI (BRASIL, 1994; PERNAMBUCO, 1989; PERNAMBUCO, 1991; PERNAMBUCO, 1993). Acerca dessa competência, todos os entrevistados foram unânimes em afirmar que hoje o Tribunal já cumpre essa missão constitucional em praticamente todos os órgãos e entidades do Estado. Essa é uma realização concreta feita pelo TCE-PE, que vem causando um efeito verdadeiro sobre seus jurisdicionados e até mesmo sobre a população (SUCHMAN, 1995).

A despeito dessas realizações, o Tribunal ainda não executa todos os tipos de fiscalização para os quais foi formalmente designado. A Constituição Estadual em seu artigo 29 (PERNAMBUCO, 1989), bem como a Lei Orgânica, artigo 35 (PERNAMBUCO, 1991) estabelecem que as fiscalizações deverão ser de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial. Sobre a auditoria de natureza operacional, por exemplo, este foi um comentário de um dos conselheiros: “esta forma de olhar os gastos públicos ainda é muito incipiente nos tribunais”. De fato, o Tribunal tem buscado se capacitar para começar a realizar esse tipo de auditoria, porém, de uma forma ainda incipiente.

Outra atribuição formalmente designada ao TCE-PE refere-se à observância, quando da fiscalização, do cumprimento dos princípios da legalidade, legitimidade, eficiência e eficácia por aqueles que detêm, sob qualquer forma, recurso público, conforme disposto no artigo 70, *caput*, da Constituição Federal (BRASIL, 1994); artigo 29, § 1º, da Constituição Estadual (PERNAMBUCO, 1989) e artigo 1º, inciso II, da Lei Orgânica do TCE-PE (PERNAMBUCO, 1991). Essa análise atenderia ao anseio da população sobre informação acerca da qualidade da gestão dos recursos. Afirmou um auditor substituto sobre essa matéria que

o tribunal ainda não observa, por exemplo, se uma despesa foi feita de forma legal, em sentido restrito, cumprindo todos os processamentos exigidos pela lei e se aquela despesa atende ao

interesse da coletividade, se é necessária, se há outras mais importantes e mais prementes. Então dentro dos princípios ainda tem muita coisa que precisamos avançar.

Assim, diante dos relatos anteriores, pode-se afirmar que o Tribunal não está cumprindo sua missão de fiscalizar os recursos públicos, sob a ótica de todos os princípios constitucionais e, logo, não está sendo formalmente efetivo.

É imprescindível enfatizar que nos últimos anos houve uma série de outras responsabilidades incorporadas ao trabalho do Tribunal, sobretudo depois da promulgação da Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF (BRASIL, 2000), que objetivou trazer um equilíbrio fiscal entre receitas e despesas, promovendo o controle do gasto público através da transparência, com a elaboração de relatórios que permitam, inclusive à sociedade, realizar um controle desses gastos. Nesse sentido, o Tribunal tem se mobilizado internamente, capacitando os técnicos, criando mecanismos de controle e de recepção de documentos enviados pelos entes jurisdicionados, cujo volume aumentou consideravelmente, distribuindo cartilhas e ministrando cursos para que os gestores atendam aos novos ditames legais.

Outra atribuição do controle das contas públicas pelo TCE-PE seria evitar que os gestores cometessem irregularidades, pois a boa e correta utilização dos recursos significa o retorno em bens e serviços para a população. Para tanto, compete ao órgão a realização de inspeções, conforme preceitua o artigo 37 da Lei 10.651/91 – Lei Orgânica do TCE-PE (PERNAMBUCO, 1991).

Um exemplo de uma atuação preventiva ocorreu no projeto denominado pelo TCE-PE “Operação Eleições”. Constituindo uma iniciativa inédita na história do Tribunal, na qual todos os técnicos da área municipal foram mobilizados no sentido de acompanhar a execução das despesas dos municípios nos últimos meses que antecederiam as eleições, essa operação visava, sobretudo, conter o desvio de recursos para fins eleitoreiros. O sentimento deixado por esta atuação do TCE-PE está demonstrado nas palavras de um dos diretores:

a gente tem dados que mostram que no período eleitoral o volume de despesa caiu e isso é inimaginável em qualquer outra situação, que dirá durante as eleições. O Tribunal conseguiu evitar inúmeros prejuízos, sustar contratos, paralisar obras, verificar licitações montadas.

Essa operação foi apoiada tanto pelo Conselho do Tribunal, que procurou adaptar a legislação interna para viabilizar a operação (publicou a Resolução nº 05, de 26 de julho de 2000, que instituiu o rito de procedimento sumário e o procedimento especial de destaque), como pelo

Ministério Público, que passou a priorizar o ajuizamento de ações referentes aos processos do Tribunal, inclusive atuando conjuntamente no trabalho de campo. Acrescente-se que no inciso XI da Constituição Federal (BRASIL, 1994) já existe a previsão de comunicar ao poder competente quando detectada a irregularidade.

Isto posto, pode-se afirmar que o Tribunal conseguiu evitar que algumas irregularidades fossem cometidas pelos gestores públicos, mostrando que o órgão foi formalmente efetivo quando de sua atuação na operação eleições.

Por fim, quando os entrevistados foram questionados sobre a efetividade do TCE-PE, verificou-se que há percepções diferentes acerca da efetividade das ações do Tribunal, sobretudo entre os atores internos que, apesar de alguns terem afirmado que acham o Tribunal efetivo, também enfatizaram que havia um longo percurso a ser percorrido no sentido de o órgão cumprir suas atribuições e resgatar a dívida que a instituição tem com a sociedade.

Assim, fica claro que, mesmo para aqueles que acreditam que o Tribunal já é efetivo, existe uma vontade manifesta de que ele ainda pode fazer muita coisa, demonstrando que há uma efetividade desejada. Esse assunto será tratado logo a seguir.

EFETIVIDADE DESEJADA

A conceituação da efetividade desejada neste trabalho está relacionada com a expectativa dos atores visando atingir os objetivos sociais quando da atuação do Tribunal. Percebe-se, através dos discursos, que essa expectativa existe, e que algumas delas começam a tomar contornos de concretização dentro do órgão.

Foi unânime entre os entrevistados a opinião de que, para que o Tribunal fosse efetivo, seria necessário que este não somente exercesse as competências que formalmente lhe são atribuídas, como também outras que possibilitem oferecer respostas mais rápidas à sociedade, o que certamente lhe daria maior legitimidade. Nóbrega (2002) enfatiza que não basta somente que as ações dos administradores públicos estejam dentro da legalidade. É necessária também a adoção de procedimentos cujos resultados sejam positivos, tempestivos e eficazes, para que as necessidades coletivas sejam atendidas.

Um desses procedimentos – manifesto pelos entrevistados –, que poderia dar uma maior efetividade à atuação do Tribunal, seria a realização continuada de auditorias concomitantes à execução do orçamento público, que, inclusive, já foram realizadas pelo órgão sob o título de operação eleições.

Nesse sentido, há uma concordância geral entre todos os entrevistados internos e externos de que a realização dessa nova forma de

fazer auditoria seja implementada para atender à população em geral que pede decisões factuais. Esse tipo de fiscalização surgiu exatamente da ausência de efetividade das ações anteriores, que não produziam os resultados esperados, pois para a sociedade hoje se tornou mais relevante não o que foi roubado, mas o que deixou de ser desviado. Castro (2002, p.301) ressalta que o controle da corrupção é muito maior se realizado através de uma "fiscalização preventiva, concomitante à realização da despesa, impeditiva, coercitiva e pedagógica", pois mais vale evitar um erro do que penalizar um gestor, pois a penalidade não tem se revertido em benefício.

Atualmente, não só a população em geral mas todo o sistema de controle entendem que não adianta fazer o trabalho, como já vinha sendo feito, mas também mostrar esse trabalho, demonstrando a relevância dessa questão na medida em que há consenso acerca dessa necessidade. Talvez os atores estejam vislumbrando nessa nova forma de atuar uma maneira de garantir a sobrevivência de todo o sistema, haja vista ser uma demanda social

Outra necessidade percebida pelos atores internos seria permitir que o órgão pudesse executar suas decisões. Isso hoje lhe é vedado, devido a limitações legais, fazendo com que o TCE-PE dependa tanto do Ministério Público como do Tribunal de Justiça para que suas decisões sejam cumpridas.

Alguns atores que compõem o corpo julgador da casa manifestaram a necessidade de o Tribunal possuir natureza judicante, emitindo a última palavra em seus julgamentos. Nesse caso, o reconhecimento dessa necessidade implicaria perda de poder por parte das outras instituições, além de concessão de maior poder ao Tribunal, que inclusive fiscaliza essas instituições. Motta e Caldas (1997) enfatizam que o povo brasileiro possui a característica de dar um "jeitinho" nas mais diversas situações, sobretudo naquelas em que há a possibilidade de adaptar a lei às necessidades vigentes, o que, nesse caso, seria mais fácil de conseguir na medida em que outras esferas podem reavaliar a matéria julgada pelo TCE-PE. Talvez essa tenha sido a idéia do legislador, imbuído do espírito patrimonialista, de conceder poder administrativo e não judicante a uma instituição que poderia fiscalizá-lo ou, talvez, alicerçado no espírito burocrático weberiano, permitir que, sob a égide do Estado democrático de Direito, todas as decisões pudessem ser revistas e decididas por outro poder, conferindo cidadania. De fato, o que ora existe de concreto, é uma questão de ponto de vista diferente do que há nos documentos e que somente poderia ser mudado através de uma reforma de ordem constitucional.

Uma necessidade percebida pelos membros do Ministério Público refere-se à mudança na forma de julgamento das contas dos prefeitos e governadores. Segundo os ditames constitucionais, o Tribunal de Contas do

Estado emite um parecer prévio e o julgamento efetivo ocorre nas Câmaras Municipais, no caso dos prefeitos, ou na Assembleia Legislativa, no caso do governador. Nesse caso, o trabalho do Tribunal fica devendo em efetividade, pois no julgamento não só são considerados os aspectos técnicos levantados pelo órgão, como também os políticos, dado que as casas legislativas são órgãos eminentemente dessa natureza. Um agravante desse fato ocorre porque a Justiça somente pode considerar o julgamento do Legislativo, caso este desconsidere o parecer técnico do TCE-PE, dificultando o trabalho do Ministério Público, por exemplo, quanto à impugnação de candidatura de agente público que tenha sido apontado em relatório do Tribunal como praticante de ato de improbidade administrativa.

Parece ser relevante minudenciar essa questão, salientando que, de fato, não é pertinente, dentro do sistema vigente que prega o controle dos cidadãos sobre seus governantes, essa análise política das contas dos governadores e dos prefeitos, tendo em vista que, nas demais contas, de qualquer outro agente político, prevalece a análise técnica. Há aqui uma prerrogativa deixada pelo legislador na Constituição que pode ser explicada através de algumas análises desenvolvidas por Bresser Pereira (*apud* PINHO, 1998) que destaca que, apesar de a Constituição de 1988 mostrar-se inovadora em alguns pontos, há também a existência de focos patrimonialistas, como se o passado tivesse se juntado ao novo, não permitindo que aquele sucumbisse e deixasse de existir. Salienta-se, também, que essas práticas podem atrasar o desenvolvimento local, na medida em que quando um parecer técnico emitido pelo TCE-PE aponte para a rejeição de contas significa que o gestor cometeu práticas que estavam em desacordo com a legislação ou, ainda, que os recursos públicos não foram utilizados da forma mais adequada e, conseqüentemente, contrário ao interesse público e aos direitos do cidadão.

Um ponto levantado pelos atores internos do TCE-PE que merece destaque refere-se à questão da inelegibilidade. Dentro das normas que caracterizam o ambiente institucional do TCE-PE, esta é uma daquelas que não traz efetividade às decisões da instituição (Lei complementar nº 64, de 18 de maio de 1990), pois mesmo com contas rejeitadas pelo TCE-PE, o agente público ingressa na Justiça e sem a avaliação do mérito lhe é concedido o direito de continuar gozando dos mesmos privilégios que tinha antes do julgamento por parte do TCE-PE. Essa atitude do legislador está em total descompasso com os anseios e valores da sociedade, buscando somente privilegiar os agentes políticos. Essa norma existente no ambiente institucional do TCE-PE é uma prova cabal de que, nas bases políticas brasileiras, encontram-se presentes forças tradicionais responsáveis pela criação de leis que visam atender interesses clientelistas, ainda dominantes, que atuam contrários aos interesses da coletividade e dos direitos do cidadão.

Todos os entrevistados manifestaram, também, a necessidade de uma maior aproximação do órgão com a sociedade, dando transparência às ações. O Tribunal já vem abrindo alguns canais nesse sentido, mas a opinião geral é que ainda há muito por fazer.

Ressalte-se que existem algumas emendas no Congresso Nacional que tratam da extinção dos Tribunais de Contas no Brasil, dada a pouca efetividade do órgão frente à sociedade. Acrescente-se que, para os gestores públicos, políticos e ordenadores de despesas é interessante a extinção da instituição, pois não se submeteriam mais ao seu controle.

Desta forma, a necessidade de aproximação da instituição com a sociedade passa a ser uma medida urgente, pois, nesse caso, somente a população tem o verdadeiro poder de mudança para provocar e pressionar o próprio Judiciário, além do Congresso Nacional, para, ao invés de extinguir, fazer as mudanças necessárias na legislação que ajudem o Tribunal a ser mais efetivo. Esse posicionamento, de dar transparência às suas ações, reflete a nova dimensão dada à Administração Pública que enfoca o cidadão como controlador das ações dos gestores públicos. Essa necessidade percebida nos discursos anteriores advém de uma pressão do ambiente que atualmente encontra-se infundido desse valor.

Diante do exposto, constata-se, que, de fato, existem várias expectativas em relação à atuação do Tribunal que se constituem na efetividade desejada pelos atores que interagem com o órgão. Esses desejos, por sua vez, são fruto de lacunas entre aquilo que o Tribunal de Contas efetivamente faz e aquilo que os atores gostariam que este fizesse. Essas limitações existentes entre a efetividade formal e a desejada serão discutidas no tópico a seguir.

LACUNAS ENTRE EFETIVIDADE FORMAL E DESEJADA

De um lado, buscou-se neste trabalho caracterizar se o Tribunal estava atuando em conformidade com as normas e regulamentos que o disciplinam, como forma de avaliar se estava sendo formalmente efetivo. De outro, procurou-se analisar se havia outras necessidades manifestas pelos atores, caracterizando a efetividade desejada. Neste ponto, buscar-se-á apontar quais os fatores que impedem que a efetividade formal seja igual à desejada.

Um elemento citado por boa parte dos entrevistados como uma limitação refere-se à imagem negativa que a sociedade possui dos tribunais de contas. Um dos motivos de tal imagem se deve sobretudo aos péssimos exemplos que alguns órgãos vêm dando ao longo dos últimos anos. De fato, por diversas vezes, desde a criação, alguns titulares dos órgãos ocuparam lugares nas colunas policiais, acusados de envolvimento em diversos crimes, a exemplo da reportagem publicada na revista *Veja*, em janeiro de 2002. Essa matéria apontava diversas irregularidades relacionadas à malversação

de recursos públicos, provocadas por presidentes de tribunais de contas que contrataram com prefeitos para fazer publicidade pessoal, em troca de favores e "venda" de decisões, enfatizando que "há muito se denuncia que os tribunais de contas no Brasil gastam dinheiro demais, empregam parentes demais e fiscalizam de menos" (GASPAR, 2002, p.36).

Acrescente-se que, de acordo com O'Donnell (1998), a mídia somente assume o papel de denunciar os atos errôneos de autoridades públicas porque, muitas vezes, os órgãos governamentais competentes não o fazem. Nesse caso, os meios de comunicação tendem a tornar-se uma corte de justiça substituta na medida em que expõem as condutas irregulares e nomeiam os responsáveis, informando à população os detalhes que acham relevantes.

Com efeito, o mau exemplo de alguns tribunais de contas contamina a imagem dos demais, comprometendo a existência de todos, na medida em que passa a perder o apoio daqueles que o mantêm, no caso a sociedade.

Um dos motivos que pode ser percebido como determinante para que ocorram diferenças entre os tribunais reside no fato de que esses órgãos, no Brasil, não compõem um sistema único. Em cada estado existe um órgão que atua de forma autônoma e independente dos demais, sem uma coordenação ou padronização. Entretanto, alterar essa realidade implicaria uma modificação no sistema jurídico vigente que envolve inclusive uma mudança de valores, no sentido de avaliar como essa nova situação se adaptaria aos centros de poder existentes na comunidade (SELZNICK, 1971). Ressalte-se que a existência de tribunais de contas independentes em cada estado da federação pode ser vista como um instrumento desencadeador de desenvolvimento para a região, pois, organizados dessa forma, cada tribunal pode atender às especificidades de determinado local, analisando e julgando as contas dos gestores em consonância com o contexto em que está inserido – realidade local –, objetivando otimizar a utilização dos recursos públicos no sentido de atender aos interesses da comunidade.

Note-se que como os conselheiros dos tribunais de contas têm sido as grandes manchetes dos jornais, questiona-se muito a alteração na forma de provimento desse cargo, cujo critério de escolha, atualmente, é eminentemente político, adotando critérios mais técnicos. O cerne do problema está no ambiente de onde provêm os conselheiros que, sabe-se, é permeado de práticas patrimoniais que passam por cima de regulamentos objetivando atingir interesses pessoais e que, inclusive, transcendem, em muitos casos, as normas estabelecidas. Isso decorre de uma sociedade que, historicamente, não considera o que é público como de todos, mas o que é público como privado, atendendo aos interesses de uma minoria.

Segundo Ramos (1983), a base da cultura brasileira, originada do tipo de colonização feita no Brasil, ainda está muito presente na sociedade moderna, sendo esse fato um grande limitante da atuação do Tribunal de

forma que este seja desencadeador de ações de desenvolvimento para a sociedade

Não se pode esquecer, e os auditores substitutos lembraram com muita propriedade, que lutar pela extinção da indicação política significa ir de encontro aos valores vigentes no ambiente institucional, o que poderia ser decisivo para a descontinuidade do órgão, pois é nesse ambiente que o Tribunal busca os recursos necessários para continuar atuando. Consoante Pfeffer e Salancik (1978), o controle dos recursos representa uma grande fonte de poder, pois garante a existência da instituição.

Esse discurso demonstra como as relações de poder existentes no ambiente externo do TCE-PE interferem na definição das forças sociais do ambiente interno, conforme enfatizado por Srouf (1998), colocando a Administração Pública como refém da conjuntura política e fazendo com que a questão política interfira nas questões institucionais. Nesse caso, percebe-se que o Tribunal não busca legitimação somente frente à sociedade mas, também, junto à classe política, que pode, através da elaboração de leis, alterar o papel do Tribunal, alargando suas competências, de um lado, ou extinguindo-o, do outro.

Outro aspecto levantado, que também compromete a imagem da instituição frente à sociedade, refere-se ao conteúdo de algumas decisões pronunciadas pelo Conselho do Tribunal, tendo em vista que muitas delas não levam em consideração o posicionamento do relatório elaborado pelos técnicos da casa. Esse discurso enfatiza que na sociedade brasileira, inclusive nas organizações, estão presentes práticas patrimoniais que influenciam as tomadas de decisões. Percebe-se, nesse caso, uma crise de legitimidade do Tribunal frente ao ambiente, na medida em que os valores intangíveis – maculados nas decisões – moldam o comportamento de maneira oposta aos elementos concretos (SUCHMAN, 1995).

Discutida a questão da imagem, um outro fator limitante para que a efetividade formal não seja igual à desejada está relacionado ao desconhecimento que a própria sociedade tem da existência dos tribunais de contas, ou seja, além do fato de que o Tribunal de Contas possui uma imagem negativa entre aqueles que conhecem o órgão, ainda existe a discussão de que uma grande parcela da população sequer sabe que o Tribunal existe, quanto mais o que ele faz – isto é, qual o seu papel. Em 2001, o Tribunal contratou uma empresa com o fim de realizar uma pesquisa em seis cidades de Pernambuco, com a aplicação de 1.800 questionários, para avaliar a imagem da instituição e dos serviços por ela prestados. Segundo a conclusão da pesquisa, a maior parte dos entrevistados (52,22%) não conhecia o Tribunal, menos de um quarto (24,50%) conhece as suas finalidades e, destes, 94,53% afirmaram que o órgão é necessário, sendo que daqueles que conhecem a instituição, 48,36% afirmaram que o Tribunal cumpre parcialmente com suas obrigações (PERFIL, 2001).

Diante desse fato, foi opinião geral entre os entrevistados que é necessário que os tribunais de contas se mostrem à sociedade, porque a população não sabe nem de sua existência. De fato, não há como o TCE-PE ser efetivo se suas ações são desconhecidas para a sociedade, pois a efetividade aplica-se à promoção de objetivos sociais (PENTEADO, 1991) que, nesse caso, não vêm sendo atingidos.

Outro elemento limitante para que a efetividade formal não seja igual à desejada refere-se à dependência do TCE-PE em relação à atuação do MP e do TJ. No Ministério Público, conforme citado por um dos promotores, não há estrutura adequada e ideal. Este, por sua vez, depende do Judiciário que também não possui as melhores condições. Daí, a necessidade sentida pelos atores internos de dotar o TCE-PE de poder jurisdicional para que possa cobrar o cumprimento de suas decisões.

De fato, mais do que uma reforma legal, precisa-se de uma reforma cultural para que se possa alterar a legislação vigente. Culturalmente, há interesses na morosidade e na complexidade do sistema que estabelece várias instâncias para o mesmo assunto, possibilitando muitos recursos. O'Donnell (1998) ressalta que o Poder Judiciário no Brasil possui um orçamento próprio, o que lhe dá um alto grau de autonomia em relação aos demais poderes. No entanto, tal situação não vem sendo utilizada para a melhoria do serviço; ao contrário, essa independência tem servido somente para beneficiar os integrantes das cortes, sobretudo os juízes e outras pessoas ligadas a estes, que possuem altos salários e enormes privilégios, sem a preocupação de qualquer prestação de contas aos demais poderes e, principalmente, à sociedade. Essa prática evidencia o fato de que a burocracia no Brasil é entremeada de variáveis patrimoniais, na medida em que nosso sistema jurídico está montado visando, sobretudo, atender conveniências políticas pessoais que, conforme enfatizado por Lambert (1970), apresenta-se como modernizante, mas, no seu âmago, ainda é corrupto e arcaico. Esse entendimento é contrário aos interesses do cidadão e ao desenvolvimento local, impondo condições que não apontam para a melhoria das condições de vida da comunidade.

Outro ponto que se constitui em mais uma lacuna existente entre a efetividade formal e a desejada é a ausência de coordenação da função de controle, tendo em vista que essa função se encontra disseminada em diversos órgãos, dificultando a localização de um responsável. Cabe à Administração a realização do controle interno; ao Ministério Público, o controle nas atribuições de defesa do cidadão; ao Judiciário, o controle realizado mediante provocação; ao Legislativo, o controle externo em seu aspecto político; e, em seus aspectos técnicos, aos Tribunais de Contas; e, ainda, à polícia o controle repressivo, sendo cada um desses órgãos responsável por uma faceta de um mesmo processo. Cumpre destacar que

aqui há uma questão de ponto de vista diferente do que há nos documentos, pois a divisão dos poderes do Estado é uma posição dominante na modernidade, que surgiu como forma de minimizar o abuso de poder, caso estivesse centrado nas mãos de um só, que teria, dessa forma, um poder absoluto.

Além disso, a idéia de criação de órgãos autônomos que controlam os três poderes clássicos visa submeter os governantes ao império de uma lei, coibindo o abuso de poder, em consonância com os princípios norteadores do Estado democrático de Direito. Ademais, há um consenso de que a realização de controle interno e externo não se configura em duplicidade de atuação, existindo dessa forma para permitir uma avaliação de um sobre o outro, visando estabelecer uma cadeia que resguarde a boa conduta, em defesa dos interesses do cidadão.

Um outro ponto ressaltado pelos membros da OAB refere-se à não divulgação, por parte do Tribunal, dos achados nos relatórios de auditoria enquanto estes ainda não foram devidamente julgados. A OAB entende que essa atitude por parte do TCE-PE viola o dever de informar ao público o que está acontecendo. O Ministério Público também abordou essa questão e entende que os órgãos decidem em instâncias diferentes e uma decisão de um não anula o andamento do processo de outro. Um dos conselheiros reconheceu que existe essa cultura por parte do corpo julgador e mudar esse procedimento, com efeito, implicaria uma mudança de posicionamento do conselho, constituído pelas maiores autoridades que possuem o poder de alterar esse trâmite administrativo.

Para se ter uma visão geral do exposto, foi elaborado um quadro-resumo (Quadro 1), que permite uma visualização clara, sintetizada, entre aquilo que o Tribunal executa – a efetividade formal – e aquilo que seriam as expectativas dos respondentes – a efetividade desejada – trazendo as lacunas que não permitem que uma seja igual a outra.

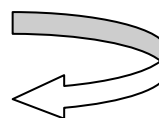
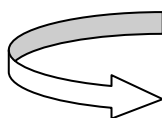
Os tribunais de contas existem efetivamente no cenário brasileiro desde 1893, com a instalação do Tribunal de Contas da União, e desde 1967 no Estado de Pernambuco.

Ao longo dos anos, as suas atribuições oscilaram muito, ora ganhando maior importância, ora restringindo suas competências, em função das correntes políticas que estavam no poder e que conduziam os mandamentos constitucionais. O cenário de reformas que se instalou no país desde 1988, com a promulgação da Constituição brasileira, promoveu um processo de alargamento das competências do TCE, sobretudo em virtude da maior exigência da população em coibir os desmandos, a improbidade administrativa e a corrupção desenfreada de

alguns administradores públicos, que, agindo dessa forma, repassam à sociedade o ônus de pagar por direitos que não existem ou a que nunca terão acesso.

Quadro 1: *Comparativo entre efetividade formal, desejada e lacunas*

Efetividade formal	ATORES	EFETIVIDADE DESEJADA
- Cumprimento dos preceitos estatuídos na Constituição Federal, arts. 70 e 71; Constituição Estadual, arts. 29,30 e 86; Lei Orgânica - 10.651/91; Lei 101/00; Regimento Interno e Resoluções; - Análise de prestação de contas, tomada de contas, denúncias, aposentadorias, concursos públicos; - Observância dos princípios da legalidade, legitimidade, eficiência, eficácia e economicidade quando da realização de suas fiscalizações; - Atuação preventiva, concomitante à execução do orçamento público, dando ciência ao poder competente quando da detecção de irregularidade.	TCE-PE	- Realização de auditorias concomitantes; - Possibilidade de executar as decisões; - Possibilidade de tornar o gestor inelegível quando este tivesse suas contas rejeitadas; - Contundência em suas decisões; - Aproximação do órgão com a sociedade.
	MP	- Realização de auditorias concomitantes; - Mudança na forma de julgamento das contas dos chefes do Executivo; - Aproximação do órgão com a sociedade.
	OAB	- Possibilidade de execução das decisões; - Aproximação do órgão com a sociedade.
	Sindicato	Aproximação do órgão com a sociedade.



ATORES	LACUNAS
TCE-PE	- Imagem negativa que a sociedade tem dos TCs; - Critério de escolha do conselho dos TCs; - Conteúdo das decisões contrárias aos critérios técnicos; - Desconhecimento por parte da sociedade da existência dos TCs; - Dependência de outras instituições para executar as suas decisões; - Falhas qualitativas nos bancos de dados; - Descumprimento de formalidades processuais; - Obrigatoriedade de análise de grande quantitativo de processos de pouca relevância; - Divulgação dos achados de auditoria.
MP	- Imagem negativa que a sociedade tem dos TCs; - Ausência de uniformidade de procedimentos; - Critério de escolha do conselho dos TCs; - Conteúdo das decisões contrárias aos critérios técnicos; - Desconhecimento por parte da sociedade da existência dos TCs; - Dependência de outras instituições para executar as suas decisões; - Divulgação dos achados de auditoria.

OAB	• Ausência de coordenação da função de controle; • Descumprimento de formalidades processuais; • Divulgação dos achados de auditoria.
Sindicato	• Imagem negativa que a sociedade tem dos TCs; • Desconhecimento por parte da sociedade da existência dos TCs.

Fonte: Moreira e Vieira (2003, p. 133)

Em tempos de globalização e internet, alteram-se o Estado e suas formas de agir. O novo cenário mundial parece ressaltar que as pressões externas levam a novas concepções e a novos padrões de comportamento. A cada dia são impostos novos modelos de negócios, de relações de trabalho, de organização social e de gestão pública. As instituições públicas vêm implementando adequações e adaptações de toda ordem como forma de responder a essas novas demandas, que incluem a geração de mecanismos de cooperação social e de participação do cidadão na coisa pública. Dentro de uma nova visão do serviço público, tem-se o resgate da cidadania, o combate à corrupção e o fortalecimento dos instrumentos de controle (NÓBREGA, 2002).

Assim, visando atender às novas necessidades da população, no sentido de coibir a malversação dos recursos públicos, o TCE-PE tem procurado desenvolver-se, organizar-se e aparelhar-se de forma a acompanhar as novas necessidades, no sentido de cada vez mais cumprir sua missão constitucional e aproximar-se do cidadão. Suas ações, atualmente, vão muito além das fronteiras da legislação, numa busca permanente de ferramentas que garantam a boa qualidade dos serviços prestados à comunidade. Deve-se salientar que todo o enfoque dado neste trabalho é resultado de uma preocupação recente do Tribunal de Contas, que tem buscado se adaptar à nova configuração dada à Administração Pública, no sentido de avaliar o trabalho através dos resultados alcançados, colocando o cidadão no papel de sujeito ativo com direito de saber e de participar de todo o processo.

Várias medidas estão sendo implementadas no TCE-PE e continuam em andamento, almejando alcançar a eficiência, a eficácia e a efetividade. A cada nova lei promulgada, o Tribunal busca se capacitar para atuar de forma eficaz. Novas formas de fiscalizar estão sendo estudadas intentando coibir e detectar as irregularidades, a exemplo da auditoria de acompanhamento, da auditoria operacional, da auditoria informatizada de pessoal e da prestação de contas eletrônica. O uso da tecnologia também foi uma medida adotada que está possibilitando dar transparência e qualidade ao trabalho. Nunca, em tão pouco tempo, tantas medidas foram implantadas buscando consonância com o programa de mudanças vigente no país. Aliás, qualquer ação implementada nesse sentido deve ser avaliada de forma que esteja vinculada aos pressupostos maiores da organização inserida no Estado, na medida em que sua percepção e sua operacionalização estão submetidas ao jogo de forças e de interesses sociais também externos.

Entretanto, o sentimento que fica ao avaliar as atividades dos tribunais de contas é que, a despeito de estarem promovendo esforços importantes para exercer o controle sobre a devida aplicação dos recursos públicos e atender o seu papel constitucional, existe, na prática, uma necessidade premente de alargamento de suas atribuições, calcadas sobre normas e regulamentos, gerando entre os atores que interagem com o TCE-PE uma expectativa de que outras competências são necessárias para que a instituição atinja sua efetividade plena e assim consiga se legitimar e ganhar espaço na sociedade. Além disso, ficou patente que, entre aquilo que o órgão deveria fazer e o que os atores entrevistados gostariam que ele fizesse, existem lacunas que atuam ora como limitantes, ora como propulsoras de grandes reformas.

Cumpre destacar que cabe ao Estado a função de fiscalizar, constituindo-se a instituição Tribunal de Contas num dos modelos mais avançados de controle, pois conta, para auditar, com um corpo técnico selecionado após rigoroso concurso público e com um corpo de julgadores. Este, atuando sob a forma de colegiado, minimiza as vontades individuais e contém os abusos de poder que poderiam ocorrer se as decisões fossem tomadas de forma individual.

Em que pese o fato de ser esse um modelo ideal, sabe-se, em contrapartida, conforme citado neste trabalho, que no Brasil, hoje, existem vários tribunais cujos julgadores não estão comprometidos com a causa da instituição. A Lei Maior de nosso país atribui condições rígidas para a escolha desses titulares que, por uma prática costumeira, sem respaldo na norma jurídica, somente são chamados os parlamentares do Poder Legislativo. Não cabe aqui simplesmente uma crítica à instituição, como muito tem feito a imprensa, mas também é importante desenvolver uma conscientização da sociedade para exigir desses homens eleitos pelo povo – os parlamentares – o devido cumprimento da lei e a prática de buscar o interesse coletivo e não articulações de cunho privado quando da escolha de futuros ocupantes do cargo de conselheiros. Não há por que privilegiar somente os parlamentares, que trazem suas raízes políticas para dentro do órgão, quando existe uma exigência técnica preponderante, que deveria caracterizar as indicações e as decisões da instituição.

Devido a esses entraves que cercam a atuação dos tribunais de contas, fala-se em extinção, no cenário nacional, desses órgãos. No entanto, se a atuação pública, não obstante independente, ainda encontrar-se revestida de articulações e conchavos, o que comentar da entrada da iniciativa privada nesse ramo, que não goza dessa independência, tendo em vista que visa ao lucro e depende de contratos para lograr êxito?

Com efeito, na história já foram registrados vários escândalos envolvendo essas empresas privadas, que maculam informações em benefício daqueles que as pagam. Assim, é fato que os Tribunais de Contas

encontram-se aquém de seu dever de controle dos desmandos administrativos e da corrupção, entretanto é notório que o modelo é válido na medida em que é o único que preserva o mínimo de independência, com propostas inclusive de aperfeiçoamento.

Acredita-se que um dos maiores pressupostos para alcançar a efetividade está relacionado à transparência e à aproximação com a sociedade, incentivando a população a colaborar com o trabalho do TCE-PE e exigir seus direitos, de forma a exercer a cidadania. Aliás, a questão da cidadania, assunto que ocupava no passado a atenção de pequenos grupos da elite intelectual, converteu-se em paradigma dominante. DaMatta (1991) salienta que a cidadania é conceito histórico que implica a idéia de indivíduo e de coletividade, conceituando o cidadão como sujeito de direitos e obrigações.

Vivemos num país onde as desigualdades sociais são enormes, deparando-se com crises na área da educação, da segurança pública, da saúde pública, da energia, ou seja, não há, por parte das autoridades, um respeito aos direitos fundamentais do cidadão que, em contrapartida, sentem-se cada vez mais sufocados com a imensa carga tributária que lhe é imposta para manter esse estado de coisas. Na história do Brasil, registra-se que o povo já conseguiu afastar o chefe maior do Estado por sua conduta antiética permeada de traços patrimonialistas. Resta, agora, que esse povo mantenha-se vigilante, exigindo respeito aos seus direitos fundamentais como o direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança, e à propriedade (BRASIL, 1994).

As diversas formas de busca dos direitos de cidadania, bem como de dignidade da pessoa humana, constituem, na realidade, formas de desenvolvimento da sociedade. Apesar de essas questões abarcarem temas abordados de forma globalizada, claro está que esses tópicos requerem tratamentos em níveis locais, com vistas ao desenvolvimento territorial. “As cidades devem exercer todas aquelas competências e funções que não podem, por sua natureza, ser exercidas em âmbitos mais amplos” (BORJA, 1996, p.91). Existem particularidades como “tamanho, população, atividades, qualidade de seus recursos humanos” (BORJA, 1996, p.91) que, dependendo como são articuladas, podem gerar diferentes capacidades políticas, econômicas, sociais ou técnicas que lhe permitem garantir a eficiência de determinada região. Assim, as cidades são e devem ser diferentes em suas formas e em suas atividades, devendo sê-lo também em sua organização e em suas competências. Corroborando esse entendimento, Vieira e Vieira (2002) afirmam que a questão do local assume contornos de grande relevância na era da globalização, pois faz com que convivam na sua totalidade as singularidades e as diferenças de cada território.

Destarte, a efetividade de ações do TCE-PE surge nesse cenário como instrumento alavancador do desenvolvimento local, à medida que,

através de sua atuação, poderia propiciar um controle maior dos gastos públicos, visando ao combate à corrupção, de forma que os recursos sejam direcionados à melhoria das condições de vida da população local.

Por fim, tratar cidadania, desenvolvimento local e efetividade, correlacionando essas variáveis, não é tema fácil. Cabe, no entanto, ressaltar que efetividade, enquanto atendimento às exigências de uma comunidade, é significativa para o exercício da cidadania e, conseqüentemente, para o desenvolvimento da comunidade local. Torres (1993) enfatiza que o tributo é a categoria básica de receita do Estado de Direito e, por isso, constitui o preço que o cidadão paga para ver garantidos seus direitos. Ora, o TCE-PE, como organismo incumbido de fiscalizar a receita pública, constitui-se no órgão que atua em defesa dos direitos do cidadão e, quando o faz de forma efetiva, propicia o desenvolvimento local.

Para tanto, recomenda-se que o Tribunal de Contas mostre sua importância no cenário político e civil brasileiro, pois somente assim poderá barganhar mais recursos, além de mudanças na legislação, de forma que lhe dê maior independência, e que consiga alcançar a efetividade que a sociedade espera que ele tenha, sem o receio de ser considerado desnecessário à ordem pública. Ao contrário, através de melhoria de sua atuação, ele pode ser considerado um instrumento efetivo de cidadania.

Ressalte-se que este estudo não tem a pretensão de exaurir a matéria ora desenvolvida – que é bastante complexa –, apenas intenta contribuir para demonstrar a interligação entre as variáveis cidadania, desenvolvimento local com a efetividade de ações.

REFERÊNCIAS

- ACSELRAD, Henri. Território e poder: a política das escalas. In: FISCHER, Tânia (Org.). *Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação*. Salvador: Casa da Qualidade, 2002. p. 33-44.
- ADLER, Patricia A.; ADLER, Peter. Observational techniques. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage, 1994. Cap. 23, p. 377-392.
- ADORNO, Theodor. *Indústria cultural e sociedade*. São Paulo: Paz e Terra, 2002.
- AIDAR, João José de Oliveira; LEONCINE, Marvio Pereira. Evolução do futebol e do futebol como negócio. In: _____. *A nova gestão do futebol*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000. p. 78-106.
- ALDRICH, Howard E. *Organizations and environments*. New Jersey: Prentice Hall, 1979.
- _____. Incommensurable paradigms? Vital signs from three perspectives. In: REED, Michael; HUGHES, Michael *Rethinking organization: new directions in organization theory and analysis*. London: Sage, 1992.
- ALEXANDER, Victoria. *Museum and money: the impact of funding on exhibitions, scholarship and management*. Indianápolis: Indiana University, 1996.
- ALMEIDA, Jaime de. Uma teoria da festa: o carnaval brasileiro. In: ALMEIDA, Luiz Sávio de; CABRAL, Otávio; Araújo, Zezito (Orgs.). *O negro e a construção do carnaval no Nordeste*. Maceió: EDUFAL, 2003.
- ALMEIDA, Luiz Sávio de. A Nega Juju e o Moleque Namorador: uma notícia ultra preliminar. In: ALMEIDA, Luiz Sávio de; CABRAL, Otávio; Araújo, Zezito (Orgs.). *O negro e a construção do carnaval no Nordeste*. Maceió: EDUFAL, 2003.
- ALMEIDA, Renato. *Tablado folclórico*. São Paulo: Ricordi Brasileira, 1964.
- ALVES, Givanildo. *História do Futebol de Pernambuco*. Recife: Bagaço, 1998.
- ALVESSON, Mats; DEETZ, Stanley. Critical theory and postmodernism approaches to organizational studies. In: CLEGG, Stewart; HANDY, Cynthia; NORD, Walter. *Handbook of organization studies*. London: Sage, 1996.
- ALVESSON, Mats; WILLMOTT, Hugh. *Making sense of management*. London: Sage, 2000.
- AMORIM, Clézio Gontijo. *Intensidade do relacionamento interorganizacional no setor turístico de Curitiba-PR*. Paraná, 1999. 100 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 1999.
- ANDRADE, Elza de. *Origem do teatro*. Disponível em: <<http://orbita.starmedia.com/chafik/Teatro/Historiateatro.htm>>. Acesso em: 10 abr. 2003.
- ANDRADE, Mário. *Maracatu espelho*. 19. ed. Rio de Janeiro, 1935.

- ANSOFF, H. I. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- _____. *Implantando a administração estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ANTHONY, R. N. *The management of control function*. Boston: The Harvard Business School, 1988.
- ARAÚJO, Eliany Alvarenga de. *Sociedade da informação: espaço da palavra onde o silêncio mora?* São Paulo: APB, 1996. (Ensaio APB, n. 31).
- ARAÚJO, Hiram. *Carnaval: seis milênios de história*. Rio de Janeiro: Gryphus, 2003.
- ARAÚJO, Rita de Cássia Barbosa de. *Festas: máscaras do tempo: entrudo, mascarada e frevo no carnaval do Recife*. Recife: Fundação de Cultura Cidade do Recife, 1996.
- ARCHAMBAULT, Édith; BOUMENDIL, Judith. *Le secteur sans but lucrative en France: synthèse de la recherche effectuée dans le cadre du Programme Johns Hopkins de comparaison internationale du secteur sans but lucratif*. Paris: Fondation de France, 1995.
- ARENDT, Hannah. *A condição humana*. 10. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2001.
- _____. *O que é política*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.
- _____. *Sobre a violência*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.
- ARROW, Kenneth. *The limits of organization*. New York: W.W. N. & C., 1974.
- AUSTIN, James E. *Parcerias: fundamentos e benefícios para o terceiro setor*. São Paulo: Futura, 2001.
- BACHRACH, Peter; BARATZ, Morton S. Poder e decisão. In: CARDOSO, Fernando Henrique; MARTINS, Carlos Estevam. (Orgs.) *Política & sociedade*. São Paulo: Nacional, 1983. p. 43-52.
- BACHRACH, Peter; BARATZ, Morton S. *Power and poverty: theory and practice*. Oxford: OUP, 1970.
- BAHRAMI, Homa. The emerging flexible organization: perspectives from Silicon Valley. *California Management Review*, v. 34, n. 4, 1992.
- BAKHTIN, Mikhail. *A cultura popular na idade média e no renascimento: o contexto de François Rabelais*. São Paulo: Hucitec; Brasília: Editora da UNB, 1999.
- BALABAN, Maria Delith. Os indicadores quantitativos da cultura. In: WEFORT, Francisco; SOUZA, Márcio. *Um olhar sobre a cultura brasileira*. Rio de Janeiro: Associação dos Amigos da FUNARTE, 1998. Disponível em: <http://www.minc.gov.br/textos/olhar/index.htm>. Acesso em: 25 nov. 2001.
- BANDEIRA, A. Os caminhos da paixão. *Continente Multicultural*, Recife, v. 2, n. 15, 2002.
- BARKER, J. R.. Tightening the iron cage: concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly*, v. 38, p. 408-437, 1993.

- BARLEY, S. R.; KUNDA, G. Design and devotion: surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*, v. 37, p. 363-399, 1992.
- BARRETO, Margarita. As ciências sociais aplicadas ao turismo. In: SERRANO, Célia; BRUHNS, Heloisa Turini; LUCHIARI, Maria Tereza D. P. (Orgs.). *Olhares contemporâneos sobre o turismo*. Campinas: Papirus, 2000
- BEGGS, J. J. The institutional environment: implications for race and gender inequality in the U.S. Labor Market. *American Sociological Review*, v. 60, p. 612-33, aug. 1995.
- BENEVIDES, Ireleno Porto. Para uma agenda de discussão do turismo como fator de desenvolvimento local. In: RODRIGUES, Adyr Balastrieri (Org.). *Turismo e desenvolvimento local*. 2. ed. São Paulo: Hucitec, 1999.
- BERGER, P.; LUCKMANN, T. *A construção social da realidade*: tratado de sociologia do conhecimento. Petrópolis: Vozes, 1978.
- _____. *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu, 1991.
- BOBBIO, N.; MATTEUCI, N.; PASQUINO, G. (Orgs.). *Dicionário de Política*. 2. ed. Brasília: Universidade de Brasília, 1986.
- BOLETIM DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. *Técnica de auditoria*: indicadores de desempenho e mapa de produtos. Brasília, n. 40, 2000.
- BORJA, Jordi. As cidades e o planejamento estratégico: uma reflexão européia e latino-americana. In: FISCHER, Tânia (Org.). *Gestão contemporânea*: cidades estratégicas e organizações locais. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getulio Vargas, 1996. p. 79-99.
- BOULLÓN, Roberto C. *Los municipios turísticos*. México: Trillas, 1990, reimpressão 1999.
- BOURDIEU, Pierre. *A economia das trocas simbólicas*. São Paulo: Perspectiva, 1999.
- _____. *Coisas ditas*. São Paulo: Brasiliense, 1990.
- _____. *O desencantamento do mundo*. São Paulo: Perspectiva, 1979.
- _____. *O poder simbólico*. 3 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.
- _____. *Razões práticas*: sobre a teoria da ação. Campinas: Papirus, 1996.
- _____. *The state mobility*: elite schools in the field of power. Stanford: Stanford University Press, 1996b.
- BRANT, Leonardo. *Mercado cultural*: investimento social, formatação e venda de projetos, gestão e patrocínio e política cultural. São Paulo: Escrituras, 2001.
- BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 1994.
- _____. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília: Presidência da República, 1988. Disponível em: <<http://www.senado.gov.br/legisla.htm>>. Acesso em: 13 jun. 2003d.
- _____. Lei complementar nº 64, de 18 de maio de 1990. Estabelece, de acordo com o art. 14, § 9º da Constituição Federal, casos de inelegibilidade, prazos de cessação, e determina outras providências. *Diário Oficial da União*. Brasília,

21 maio 1990. Disponível em < <http://www1.senado.gov.br/servlets/NJUR>>. Acesso em 25 ago. 2001.

_____. Lei de responsabilidade fiscal . Lei complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade fiscal e dá outras providências. *Diário Oficial da União*. Brasília, 5 maio 2000.

_____. Lei nº 3.199 de 14 de abril de 1941. Estabelece as bases de organização dos desportos em todo o país. Brasília: Presidência da República, 1941. Disponível em: <<http://www.senado.gov.br/legisla.htm>>. Acesso em: 13 jun. 2003a.

_____. Lei nº 6.251 de 08 de outubro de 1975. Institui normas gerais sobre desportos, e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 1975. Disponível em: <<http://www.senado.gov.br/legisla.htm>>. Acesso em: 13 jun. 2003b.

_____. Lei nº 6.354 de 02 de setembro de 1976. Dispõe sobre as relações de trabalho do atleta profissional de futebol e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 1976. Disponível em: <<http://www.senado.gov.br/legisla.htm>>. Acesso em: 13 jun. 2003c.

_____. **Lei no 8.313 de 23 de dezembro de 1991. Restabelece princípios da Lei no 7.505, de 02 de julho de 1986, institui o Programa Nacional de Apoio à Cultura - PRONAC e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 1991. Disponível em: <<http://www.minc.gov.br/legisl/docs/L-008313.htm>>. Acesso em: 25 nov. 2001.**

_____. Lei nº 8.672 de 06 de julho de 1993. Institui normas gerais sobre desportos e dá outras providências. Revogada pela Lei nº 9.615, de 24.03.98. Brasília: Presidência da República, 1993. Disponível em: <<http://www.senado.gov.br/legisla.htm>>. Acesso em: 13 jun. 2003e.

_____. Lei nº 9.615 de 24 de março de 1998. Institui normas gerais sobre esporte e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 1998. Disponível em: <<http://www.senado.gov.br/legisla.htm>>. Acesso em: 13 jun. 2003f.

BRASIL . Ministério da Educação. Secretaria da Educação Superior. Plano nacional de bibliotecas universitárias : (1o PNBu). Brasília, abr. 1986.

_____. Avaliação das condições de oferta dos cursos de graduação. Brasília : MEC, [1995?]. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br/sesu/ofertas.shtm>>. Acesso em: 20 abr. 2000.

BRASIL. Presidência da República. Conselho da Comunidade Solidária. Desenvolvimento local integrado e sustentável. In: REUNIÃO DO CONSELHO DA COMUNIDADE SOLIDÁRIA, 19., 1998, Brasília. Documento final. Disponível em: <http://www.comunidadesolidaria.org.br/textos/publicacoes/gest1_8r.doc>. Acesso em: 07 jan. 2003.

BRAZ, Petrônio. *Manual de direito administrativo*. São Paulo: LED, 1999.

- BROSE, Markus. Avaliação em projetos públicos de desenvolvimento local: o caso do projeto prorenda no Rio Grande do Sul. In: FISCHER, Tânia (Org.). *Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação*. Salvador: Casa da Qualidade, 2002. p. 194-211.
- BRUHNS, Heloisa Turini. *Futebol, carnaval e capoeira: entre as gingas do corpo brasileiro*. Campinas: Papirus, 2000.
- BRUNDTLAND, G. H. (Coord.). *Nosso futuro comum*. 11. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1991.
- BRUNORO, José Carlos. *Futebol 100% profissional*. São Paulo: Gente, 1997.
- BRYMAN, Alan. *Research methods and organization studies*. London: Routledge, 1989.
- BUGARIN, Bento José. O sistema de fiscalização dos recursos públicos federais adotado no Brasil. *Revista do TCU*, Brasília, n. 64, 1995.
- BUGARIN, Paulo Soares. O princípio constitucional da eficiência: um enfoque doutrinário multidisciplinar. *Revista do TCU*, Brasília, v. 32, n. 87, p. 39-50, jan./mar. 2001.
- BUTLER, R. *Designing organizations: a decision-making perspective*. London: Routledge, 1991.
- CALDAS, Waldenyr. Aspectos sociopolíticos do futebol brasileiro. *Revista USP*, São Paulo, n. 22, p. 41-49, jun./ago. 1994. Dossiê Futebol.
- CAPPELLO, Héctor Manuel. Efeitos da globalização econômica sobre a identidade e o caráter das sociedades complexas. In: MENDES, Candido (Coord.). *Pluralismo cultural, identidade e globalização*. Rio de Janeiro: Record, 2001. p. 115-145.
- CARNEY, M.; GEDAJLOVIC, E. The co-evolution of institutional environments and organizational strategies: the rise of family business groups in the ASEAN region. *Organization Studies*, v. 23, n. 1, p. 1-30, 2002.
- CARVALHO, Cristina Amélia. A transformação organizacional das ONGs no Brasil: um processo de isomorfismo com as ONGs do Norte. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 1., 2000, Curitiba. *Anais...* Curitiba: GEO/ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.
- _____. *Novas formas de estrutura e gestão: um estudo sobre as organizações do campo do desporto*. Projeto CNPq, 2001. Mimeo.
- _____. *Poder, conflito e controle nas organizações modernas*. Maceió: EDUFAL, 1998.
- _____. Preservar a identidade e buscar padrões de eficiência: questões complementares ou contraditórias na atualidade das Organizações Não Governamentais? In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.
- CARVALHO, Cristina Amélia; GOULART, Sueli. Contexto de referência em transformação: as bibliotecas universitárias sob o signo da sociedade da informação. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS

DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. *Anais....* Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Contribuições da perspectiva institucional para a análise das organizações: possibilidades teóricas, empíricas e de aplicação. In: CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão (Orgs.) *Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional*. Recife: EDUFEPE, 2003.

CARVALHO, José Jorge de. Globalização, tradições, simultaneidade de presenças. In: MENDES, Candido (Coord.). *Pluralismo cultural, identidade e globalização*. Rio de Janeiro: Record, 2001. p. 431-479.

CARVALHO, Maria Luisa; GRISCI, Carmem Ligia Iochins. Gerenciamento de impressões na seleção de pessoal: construindo estilos de vida contemporâneos. *REAd: Revista Eletrônica de Administração*. Porto Alegre, v. 8, n. 4, ed. 28, set., 2002. Disponível em: <<http://read.adm.ufrgs.br>>. Acesso em: 15 jan. 2003.

_____. Gerenciamento de impressões na seleção de pessoal: camaleões em cena. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. *Anais....* Rio de Janeiro: ANPAD, 2002b. 1 CD-ROM.

CARVALHO, Olavo. Estado e cultura. *Continente Multicultural*, Recife, v. 3, n. 27, p. 93-95, mar. 2003.

CASCUDO, Luís da Câmara. *Dicionário do folclore brasileiro*. 3 ed. Brasília: Instituto Nacional do Livro, 1972. (Coleção dicionários especializados).

CASTANHO, Sérgio E. M. A universidade entre o sim, o não e o talvez. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro; CASTANHO, Maria Eugênia L. M. (Org.). *Pedagogia universitária : a aula em foco*. 2. ed. Campinas : Papyrus, 2000. Cap. 1, p. 13-48.

CASTELLS, Manuel. A era da informação: economia, sociedade e cultura. In: _____. *A sociedade em rede*. 4. ed. São Paulo : Paz e Terra, 1999. v.1.

CASTRO, Flávio Régis Xavier de Moura. Os órgãos regionais de controle e a luta contra a corrupção. *Fórum Administrativo*, Belo Horizonte, v. 2, n. 3 , p. 296-302, mar. 2002.

CASTRO, Manuel Cabral de. Desenvolvimento sustentável : a genealogia de um novo paradigma. *Economia & Empresa*, São Paulo, v. 3, n. 3, p. 22-32, jul.-set. 1996.

CAVEDON, Neusa. O método etnográfico em estudos sobre a cultura organizacional: implicações positivas e negativas. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 20., 1996, Foz do Iguaçu. *Anais....* [Rio de Janeiro]: ANPAD, 1996.

CHAIMOVICH, Hernan. Brasil, ciência e tecnologia: alguns dilemas e desafios. In: DOSSIÊ Brasil: dilemas e desafios. São Paulo : USP, 2000. Disponível em

<<http://www.usp.br/iea/revista/online/dilemasdesafios>>. Acesso em 02 fev. 2003.

CHANLAT, J. F. L'analyse sociologique des organisations: un regard sur la production anglo-saxonne contemporaine (1970-1988). *Sociologie du Travail*, n. 3, 1989.

CHARLE, C.; VERGER, J. *História das universidades*. São Paulo: UNESP, 1996.

CHAUÍ, Marilena. A universidade hoje. In: _____. *Escritos sobre a universidade*. São Paulo : Ed. UNESP, 2001.

CHIAPELO, E. Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence: un essai d'organisation de la littérature. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, t. 2, v. 2, sep. 1994.

CIALDINI, R. B. Indirect tactics of image management: beyond basking. In: GIACALONE, R. A.; ROSEMFELD, P. (Eds.). *Impression management in the organization*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum, 1989.

CLEGG, Stewart. *As organizações modernas*. Oeiras: Celta, 1998.

_____. *Frameworks of power*. London: Sage, 1989.

_____. *Modern organizations: organization studies in the postmodern world*. London: Sage, 1990.

_____. Tecnologia, instrumentalidade e poder nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, v.35, n.5, p.68-95, 1992.

COHEN, Susan G. New approaches do teams and teamwork. In: GALBRAITH, Jay R.; LAWLER III, Edward E. *Organizing for the future: the new logic for managing complex organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.

COHEN, Susan G.; MANKIN, Don. The changing nature of work: managing the impact of information technology. In: MOHRMAN, Susan Albers; GALBRAITH, Jay R.; LAWLER III, Edward E. *Tomorrow's organization: crafting winning capabilities in a dynamic word*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

COLBARI, Antonia; DAVEL, Eduardo; SANTOS, Glícia dos. O mercado como princípio de autoridade nas organizações contemporâneas: padrões de gestão, formação profissional e identidade em duas empresas capixabas. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 35, n. 2, p. 9-37, mar./abr. 2001.

COOPER, Chris et al. *Turismo: princípios e prática*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

COOPER, Robert; BURRELL, Gibson. Modernism, postmodernism and organization analysis: an introduction. *Organization Studies*. v.9, n.1, 1988.

COSTA, André Lucirton. Cultura brasileira e organização cordial: ensaio sobre a torcida Gaviões da Fiel. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. Cap. 13, p. 221-238.

COURPASSON, D. *L'action contrainte: organizations liberals et domination*. Paris: PUF, 2000a.

_____. Managerial strategies of domination: power in soft bureaucracies. *Organization Studies*, v. 21, n. 1, p. 141-161, 2000b.

- CROZIER, Michel. *O fenômeno burocrático*. Brasília: Ed. UnB, 1981.
- CRUBELLATE, J. M.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Mudança ambiental e adaptação organizacional: estudo comparativo de casos departamentais na UEM. *Organizações & Sociedade*, v.5, n. 13, set./dez. 1998.
- CRUZ, Carlos Henrique de Brito. Ciência forte, desenvolvimento incipiente. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 30 dez. 2002. Tendências / Debates, p. A3.
- CUNHA, Murilo Bastos da. Construindo o futuro: a biblioteca universitária brasileira em 2010. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 29, n. 1, p. 71-89, jan./abr. 2000. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cionline>> . Acesso em: 14 abr. 2001.**
- DACIN, M. T. Isomorphism in context: the power and prescription of institutional norms. *Academy of Management Journal*, v.40, n.1, p.46-81, 1997.
- _____. The embeddedness of organizations: dialogue & directions. *Journal of Management*, v. 3, n. 25, p. 317-356, may/jun. 1999.
- DAFT, Richard L. *Teoria e projeto das organizações*. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- DAFT, Richard L.; LEWIN, Arie Y. Where are the theories for the "new" organizational forms? an editorial essay. *Organization Science*, v. 4, n. 4, nov. 1993.
- DAHL, Robert A. *A moderna análise política*. Rio de Janeiro: Livradora, 1966.
- _____. *Who governs? Democracy and power in an American city*. New Haven: Yale University, 1961.
- DAHRENDORF, R. *The erosion of citizenship and its consequences for us all*. New Statesman, 12 jun. 1987.
- DALLARI, Adilson Abreu. Administração pública no estado de direito. *Revista Trimestral de Direito Público*, n. 5, 1994.
- DAMATTA, Roberto. A antropologia do óbvio. *Revista USP*, São Paulo, n. 22, p. 10-17, jun./ago. 1994. Dossiê Futebol.
- _____. *A Casa & a rua*. 4. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1991.
- _____. *Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro*. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.
- _____. Globalização e identidade nacional: considerações a partir da experiência brasileira. In: MENDES, Candido (Coord.). *Pluralismo cultural, identidade e globalização*. Rio de Janeiro: Record, 2001. p. 168-181.
- DANIELS, K.; JOHNSON, G.; CHERNATONY, L. de. Task and institutional influences on managers' mental models of competition. *Organization Studies*, v. 23, n. 1, p. 31-62, 2002.
- DANTAS, Marcelo. *Olodum: de bloco afro a holding cultural*. Salvador: Fundação Casa de Jorge Amado, 1994.
- DAS, T. K. Organizational control: an evolutionary perspective. *Journal of Management Studies*. New York, v. 26, n. 5, p. 459-475, set. 1989.

- DAVEL, E.; MACHADO, H. V. A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, n. 3, p. 107-126, 2001.
- DAVIDSON, Thomas Lea. O que são viagens e turismo: constituem de fato um setor? In: THEOBALD, William F. (Org). *Turismo global*. São Paulo: Editora SENAC, 2001.
- DAWSON, P. ; WEBB, J. New production arrangements: the totally flexible cage? *Work, Employment & Society*, v. 3, n. 2, p. 221-238, 1989.
- DEAUX, Kay; WRIGHTSMAN, Lawrence S. *Social Psychology*. 5. ed. USA: Brooks/Cole, 1988.
- DELLAGNELO, Eloise H. L. Flexibilidade, mudança tecnológica e divisão do trabalho nas organizações. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 17., 1993, Salvador. *Anais...* Florianópolis: ANPAD, 1993.
- DELLAGNELO, Eloise Livramento; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. Novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? *Organizações & Sociedade*, v. 7, n. 19, set./dez. 2000.
- _____. Literatura sobre novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000. *Anais...* Florianópolis: ANPAD, 2000. 1CD.
- DIMAGGIO, P.J. Constructing an organizational field as a professional project: US Art Museums, 1920-1940. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. *The new institutionalism in organizational analysis*. London: University of Chicago, 1991.
- _____. Interest and agency in institutional theory. In ZUCKER, L. G. *Institutional patterns and organizations: culture and environment*. Cambridge, 1988.
- DIMAGGIO, P.; POWELL, W. W. Introduction. In: POWELL, Walter, DIMAGGIO, Paul (Eds.). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago, 1991.
- _____. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective reality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, p. 147-160, 1983.
- _____. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality. In: POWELL, W.W. ; DIMAGGIO, P.J. (Ed.). *The new institutionalism in organizational analysis*. London: University of Chicago Press, 1991.
- DINIZ, João Helder A. S.; MATTOS, Pedro Lincoln C. L. de. Organizações não governamentais e gestão estratégica: desfiguração de seu caráter institucional-original? ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. *Anais ...* Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

DOLL, W.; VONDEREMBSE, M. *The evolution of manufacturing systems: towards the post-industrial enterprise*. Omega, v. 19, n. 5, 1991.

DOWBOR, Ladislau. *A reprodução social: propostas para uma gestão descentralizada*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

_____. O poder local diante dos novos desafios sociais. In: FUNDAÇÃO PREFEITO FARIA LIMA. Cepam. *O município no século XXI: cenários e perspectivas*. São Paulo, 1999. Disponível em: <<http://www.cepam.sp.gov.br/v8/cepam30anos/index2.asp>> . Acesso em: 02 fev. 2003.

DREZE, J.; DEBELLE, J. *Concepções de universidade*. Fortaleza : UFCE, 1983.

DRUCKER, Peter F. *Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas*. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

DURKHEIM, Émile. *Émile Durkheim: sociologia*. São Paulo: Ática, 1988. Organizador: José Albertino Rodrigues.

EAGLETON, Terry. *Ideologia*. São Paulo: Boitempo: UNESP, 1997.

ELIAS, Norbert; DUNNING, Eric. *Deporte y ocio en el proceso de la civilización*. 2. ed. México: Fondo de Cultura Económica, 1995.

ELSBACH, Kimberly D.; SUTTON, Robert I. Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: a marriage of institutional, and impression management theories. *Academy of Management Journal*, v. 35, n. 4, p. 699-738, 1992.

EMPETUR. *Inventário da oferta turística de Pernambuco*. Recife: Secretaria da Indústria, Comércio e Turismo: EMPETUR: SUDENE, 2002. 1 CD-ROM.

ENRIQUEZ, Eugène. Como estudar as organizações locais. In: FISCHER, Tânia. (Org.). *Gestão contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais*. Rio de Janeiro : FGV, 1996. p. 27-36.

_____. La notion de pouvoir. In: _____. *Théories, concepts et méthodes: l'economie et les sciences humaines*. Paris: Dunod, 1967. p. 257-306.

ETZIONI, Amitai. *Análise comparativa de organizações complexas: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos*. Rio de Janeiro: Zahar ; São Paulo: EDUSP, 1974.

_____. Organizational control structure. In: MARCH, J. (Ed.). *Handbook of organizations*. Chicago: Rand McNally, 1965.

FEIJÓ, Martin Cezar. As políticas culturais da globalização. In: BRANT, Leonardo (Org.). *Políticas Culturais*. v. 1. Barueri: Manole, 2003.

FERNANDES, Rubem César.. O que é terceiro setor? In: IOSCHPE, Evelyn (et al.). *3º Setor: desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

_____. *Privado porém público: o terceiro setor na América Latina*. 2. ed. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FERRIS, Gerald R.; RUSS, Gail S.; FANDT, Patricia M. Politics in organizations. In: GIACALONE, R. A.; ROSEMFELD, P. (Eds.). *Impression management in the organization*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum, 1989.

FILIPPE, Rafael Gomes. *Modernidade, crítica da modernidade, e ironia epistemológica em Max Weber*. Lisboa: Instituto Piaget, [2000?].

FINEGOLD, David. The new learning partnership: sharing responsibility for building competence. In: MOHRMAN, Susan Albers; GALBRAITH, Jay R.; LAWLER III, Edward E. *Tomorrow's organization: crafting winning capabilities in a dynamic word*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

FINEGOLD, David; LAWLER III, Edward L.; LEDFORD JR., Gerald E. Organizing for competencies and capabilities: bridging from strategy to effectiveness. In: MOHRMAN, Susan Albers; GALBRAITH, Jay R.; LAWLER III, Edward E. *Tomorrow's organization: crafting winning capabilities in a dynamic world*. San Francisco, CA.: Jossey-Bass Publishers, 1998.

FIOL, M.; SOLÉ, A. La double nature du contrôle de gestion. In: COLLINS, Lionel. *Questions de contrôle*. Paris: PUF, 1999.

FISCHER, Tânia. Desafios da parceria governo e terceiro setor. *Revista de Administração*, São Paulo, v.33, n.1, p. 12-19, jan./mar, 1998.

_____. Gestão contemporânea, cidades estratégicas: aprendendo com fragmentos e reconfigurações do local. In: FISCHER, Tânia. (Org.). *Gestão contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais*. Rio de Janeiro : FGV, 1996. p. 13- 23.

_____. Poderes locais, desenvolvimento e gestão: introdução a uma agenda. In: FISCHER, Tânia. (Org.). *Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação*. Salvador : Casa da Qualidade, 2002. p. 12- 32.

FOLHA SEMANAL. Maceió : Universidade Federal de Alagoas, v. 5, n. 169, abr. 1991. Número especial.

FORTUNA, Carlos; SILVA, Augusto dos Santos. A cidade do lado da cultura: espacialidades sociais e modalidades de intermediação cultural. In: SANTOS, Boaventura de Sousa (Org.). *A globalização e as ciências culturais*. 9. ed. São Paulo: Cortez, 2002. p. 419-468.

FOUCAULT, Michel. *História da sexualidade I: a vontade de saber*. 3. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1980.

_____. *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

_____. Power, sovereignty and discipline. In: HELD, David et al. (Eds.) *States & societies*. Oxford: Blackwell, 1983. p. 306-313

FRENCH, J. R. P. Jr.; RAVEN, B. H. The bases of social power. In: CARTWRIGHT, D. (Ed.). *Studies in social power*. Ann Arbor: Institute for Social Research, 1959, p. 150-167.

FRIEDBERG, Erhard. A organização e o seu meio ambiente: a fluidez das fronteiras organizacionais. In: _____. *O poder e a regra: dinâmicas da ação organizada*. Lisboa: Instituto Piaget, 1993.

GALBRAITH, Jay R. Designing the networked organization: leveraging size and competencies. In: MOHRMAN, Susan Albers; GALBRAITH, Jay R.; LAWLER III, Edward E. *Tomorrow's organization: crafting winning capabilities in a dynamic word*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

GALBRAITH, Jay R.; LAWLER III, Edward E. *Tomorrow's organization: crafting winning capabilities in a dynamic word*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

GALLUPO, Ricardo. O mouse que ruge. *Veja*, v. 33, n. 1632, p. 98-105, 19 jan. 2000.

- GARDNER, William. L.; MARTINKO, M. J. Impression management in organization. *Journal of Management*, n. 14, p. 311-338, 1988.
- GARDNER, William. L.; CLEAVINGER, Dean. The impression management strategies with transformational leadership at world-class level: a psychohistorical assessment. *Management Communication Quarterly*. v. 12, aug., 1998.
- GASPAR, Malu. Quando o mau exemplo vem de cima. *Veja*, São Paulo, n. 1734, p. 36-39, jan. 2002.
- GERGEN, Kenneth; THATCHENKERY, JOSEPH, Tojo. Organization science as social construction: postmodern potentials. *Journal of Applied Behavioral Science*. v. 32, n. 4, 1996.
- GHIGLIONE, Luis Maria. *Notas sobre administracion: enfoque del poder*. Buenos Aires: Editorial El Coloquio, 1974.
- GIDDENS, Anthony. *A constituição da sociedade*. São Paulo: Martins Fontes, 1989.
- _____. *Consecuencias de la modernidad*. Madrid: Alianza Editorial, 1993.
- _____. *Política, sociologia e teoria social: encontros com o pensamento clássico e contemporâneo*. São Paulo: UNESP, 1997.
- GIORGETTI, Hugo. Arte e futebol. In: COSTA, Marcia Regina da. *Futebol: espetáculo do século*. São Paulo: Musa, 1999. p. 15-21.
- GOFFMAN, Erving. *The presentation of self in everyday life*. New York: Doubleday Anchor, 1959.
- GOHN, Maria da Glória. *Os sem-terra, ONGs e cidadania: a sociedade civil brasileira na era da globalização*. São Paulo: Cortez, 1997.
- GOULART, Sueli; MENEZES, Michelle F. Fortunato de; GONÇALVES, Julio Cesar de Santana. Composição e características do campo organizacional dos museus e teatros da Região Metropolitana da Cidade de Recife. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. *Anais...* Recife : Observatório / PROPAD/UFPE : ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.
- GRANDORI, Anna. Inventing effective organization forms. In: EGOS COLLOQUIUM, 11., 1993, Paris. *Proceedings...* Paris: EGOS, 1993.
- GRAYSON, Kent; SHULMAN, David. Impression management in service marketing. In: SWARTZ, Teresa e IACOBUCCI, Dawn (Eds.). *Handbook of service marketing and management*. London: SAGE, 1999.
- GROVE, Sthephen J.; DORSCH, Michael J. Assessing the theatrical components of the service encounter: a cluster analysis examination. *The Service Industries Journal*, v. 18, n. 3, p. 116-134, 1998.
- GROVE, Sthephen J.; FISK, Raymond P. Impression management in services marketing: a dramaturgical perspective. In: GIACALONE, Robert A.; ROSENFELD, Paul (Eds.). *Impression management in the organization*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum, 1989.
- GUERRA-PEIXE, César. *Maracatus do Recife*. [S.l.]: Irmãos Vital, 1980.
- HALL, Richard H. *Organizações: estrutura e processos*. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

- HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. H. The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, v. 82, n.5, p. 929-40, 1977.
- HARDY, Cynthia. Power and politics in organizations. In: _____. *Managing strategic action*. London: Sage, 1994.
- HARDY, Cynthia, CLEGG, Stewart. Alguns ousam chamá-lo de poder. In: CLEGG, Stewart, HARDY, Cynthia, NORD, Walter. (Orgs.) *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2001. v. 2, Cap. 13, p. 260-289. Organizadores da Edição Brasileira: CALDAS, Miguel, FACHIN, Roberto, FISCHER, Tânia.
- HARVEY, David. *Condição pós-moderna*. São Paulo: Loyola, 2000.
- HAUNSCHILD, P. Interorganizational imitation: the impact of interlocks on corporate acquisition. *Administrative Science Quarterly*, v.38, p. 564-92, 1993.
- HAUS, Paulo Martins. *Aspectos técnicos das leis das OSCIPs IV: o termo parceria*. Disponível em: <http://www.rits.org.br/legislacao_teste/lg_testes/lg_tmes_novembro2000.cfm>. Acesso em: 25 nov. 2002.
- HEINEMANN, Klaus. *Sociologia de las organizaciones voluntarias: el ejemplo del club deportivo*. Valencia: Tirant lo Blanch, 1999.
- HERZOG, Ana Luiza. Algo em comum. *Exame*, São Paulo, p. 6-12, dez. 2002. Edição especial: Guia de boa cidadania corporativa.
- HODGSON, G. M. *Economia e instituições*. Oeiras: Celta, 1994.
- HOFSTEDE, G. *Culture and organizations: software of the mind*. London: McGraw-Hill Book, 1991.
- HOOGHIEEMSTRA, Reggy. Corporate communication and impression management: new perspectives why companies engage in corporative social reporting. *Journal of Business Ethics*, n. 27, p-55-68, 2000.
- HUBER, George P.; GLICK, William H. *Organizational change and redesign: ideas and insights for improving performance*. New York: Oxford University, 1995.
- HUDSON, Mike. *Administrando organizações do terceiro setor*. São Paulo: Makron Books, 1999.
- IANNI, Octavio. *Teorias da globalização*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.
- IRVING, Marta de Azevedo; RODRIGUES, Camila G. de Oliveira; NEVES FILHO, Nilton de Castro. Construindo um modelo de planejamento turístico de base comunitária: um estudo de caso. In: IRVING, Marta de Azevedo; AZEVEDO, Júlia. *Turismo: o desafio da sustentabilidade*. São Paulo: Futura, 2002.
- JANOTTI, A. *Origens da universidade*. São Paulo : EDUSP, 1992.
- JEPPERSON, R. L. Institutions, institutional effects, and institutionalism. In: POWELL, Walter; DIMAGGIO, Paul (Eds.). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago, 1991.
- JERMIER, J. Introduction: critical perspectives on organizational control. *Administrative Science Quarterly*, v. 43, n. 2, p. 235-256, jun. 1998.
- JONES, E. E.; PITTMAN, T. S. Toward a generical theory of strategic self presentation. In: SULS, J. (Ed.). *Psychological perspectives on the self*. Hillsdale: Erlbaum, 1982.

- JUNQUEIRA, Rodrigo Gravina Prates. Agendas sociais : desafio da intersectorialidade na construção do desenvolvimento local sustentável. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 34, n. 6, p. 117-130, nov./dez. 2000.
- JUNQUILHO, Gelson Silva. Programa de qualidade total na universidade pública: uma proposta de análise à luz do modelo político das organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21., 1997, Rio das Pedras. *Anais ...* Rio de Janeiro: ANPAD, 1997. 1 CD-ROM.
- KALBERG, Stephen. Max Weber's types of rationality cornerstones for the analysis or rationalization process in history. *American Journal of Sociology*, v. 85, n. 5, 1980.
- KIPNIS, D.; SCHMIDT, S. M.; WILKINSON, I. Intraorganizational influence tactics: explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, n. 65, p. 440-452, 1980.
- KITCHENER, M. Mobilizing the logic of managerialism in professional fields: the case of academic health center mergers. *Organization Studies*, v. 23, n. 3, p.391-420, 2002.
- KLAES, Rejane Raffo; PFITSCHER, Eloisa Futuro. Bibliotecas universitárias: e agora? In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 9., 1996, Curitiba. *Anais ...* Curitiba: UFPR: PUC, 1996. doc. 6.7. Disquetes.
- KOHL, V. K. O Reflexo da sociedade em rede nas organizações: a tecnologia da informação, a flexibilização e a descentralização concentradora (de poder e riqueza). *REAd: Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, 1999. Disponível em: <<http://read.adm.ufrgs.br>>. Acesso em: 04 jun. 2000.
- KOTLER, Philip. Competitividade e caráter cívico. In: HESSELBEIN et al. (Ed.). *A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã*. São Paulo: Futura, 1997.
- KUMAR, Krishan. *Da sociedade pós-industrial à pós-moderna: novas teorias sobre o mundo contemporâneo*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.
- KUNDA, G. *Engineering culture, control and commitment in a high-tech corporation*. Philadelphia: Temple University, 1992.
- LAMBERT, F. Tendências da reforma administrativa no Brasil. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 4, 1970.
- LANDIM, Leilah; BERES, Neide. *Ocupações, despesas e recursos: as organizações sem fins lucrativos no Brasil*. Rio de Janeiro: Nau, 1999.
- LATOUCHE, Serge. *A ocidentalização do mundo: ensaio sobre a significação, o alcance e os limites da uniformização planetária*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.
- LAWLER III, Edward E.; FINEGOLD, David; CONGER, Jay A. Corporate boards: developing effectiveness at the top. In: MOHRMAN, Susan Albers; GALBRAITH, Jay R.; LAWLER III, Edward E. *Tomorrow's organization: crafting winning capabilities in a dynamic world*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- LEÃO JR., Fernando Pontual de Souza. Formação e estruturação do campo organizacional dos museus da região metropolitana do Recife. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

_____. Formação e estruturação de campos organizacionais: um modelo para análise do campo cultural. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

LEÃO JR., Fernando Pontual de Souza; PACHECO, Flávia Lopes; GONÇALVES, Julio Cesar; MENEZES, Michelle Fortunato. Administração de organizações culturais na nova ordem social: um estudo em museus e teatros das cidades de Recife e Porto Alegre. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 8, n. 20, p.153-174, 2001.

LEARY, Mark R. Self-presentational processes in leadership emergence and effectiveness. In: GIACALONE, Robert A.; ROSENFELD, Paul (Eds.). *Impression management in the organization*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum, 1989.

_____. *Self-presentation: impression management and interpersonal behavior*. USA: Westview, 1996.

LEEDY, Paul D. *Practical research: planning and design*. 3. ed. New York, 1985.

LESSA, Carlos. A universidade e a pós-modernidade: o panorama brasileiro. *Dados: Revista de Ciências Sociais*, Rio de Janeiro, v. 42, n.1, 1999.

LEVY, Evelyn. Controle social e controle de resultados: um balanço dos argumentos e da experiência recente. In: PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; GRAU, Nuria Cunill. *O público não-estatal na reforma do Estado*. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

LEWIN, Arie Y.; STEPHENS, Carroll U. Designing post-industrial organizations: combining theory and practice. In: HUBER, George P.; GLICK, William H. *Organizational change and redesign*. New York: Oxford University, 1995.

LICKORISH, Leonard J.; CARSON, L. Jenkins. *Introdução ao turismo*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LOPES, Fernando Dias. Teoria institucional e gestão universitária: uma análise do processo de avaliação institucional na UNIJUÍ. *REAd: Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, edição 12, v.5, n.4, 1999. Disponível em: <<http://read.adm.ufrgs.br>>. Acesso em: 21 mar. 2000.

LORANGE, Peter; ROOS, Johan. *Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução*. São Paulo: Atlas, 1996.

LUCKESI, Cipriano et al. *Fazer universidade: uma proposta metodológica*. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1986.

LUKES, Steven. Poder e Autoridade. In: BOTTOMORE, Tom; NISBET, Robert. (Orgs.). *História da análise sociológica*. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.

_____. *Power: a radical view*. New York: MacMillan, 1993.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 4, n. 7, p. 97-114, 1996.

_____. Modelos burocrático e político e estrutura organizacional de universidades. In: UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Curso de Pós-Graduação em Administração. *Temas de administração universitária*. Florianópolis: Curso de Pós-Graduação em Administração, 1991.

_____. O Impacto da internacionalização nos esquemas interpretativos dos dirigentes do Banco Bamerindus. *Revista de Administração de Empresas*, v. 39, n.1, p. 14-24, jan./mar. 1999.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FERNANDES, Bruno H. R. Mudança ambiental e reorientação estratégica: estudo de caso em instituição bancária. *Revista de Administração de Empresas*, v. 38, n. 4, p. 46-56. out./dez. 1998.

_____. O impacto da internacionalização nos esquemas interpretativos dos dirigentes do Banco Bamerindus. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.39, n.1, p.14-24, jan./mar. 1999.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva da. Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 17., 1993, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 1993. v.9: Organizações, p.147-159.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva da; FERNANDES, Bruno H. R. Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações. In: RODRIGUES, Suzana Braga; CUNHA, Miguel P. (Orgs.). *Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas*. São Paulo: Iglu, 2000.

_____. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de. (Orgs.). *Administração contemporânea: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis. L.; GONÇALVES, Sandro A. Nota técnica: a teoria institucional. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter (Orgs.). *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999. v.1. Organizadores da edição brasileira: CALDAS, Miguel Pinto; FACHIN, Roberto Costa; FISHER, Tânia.

MANHÃES, Eduardo Dias. *Política de esportes no Brasil*. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2002.

MARACATU NAÇÃO PERNAMBUCO. Recife, 2003. Disponível em <<http://www.maracatunacaopernambuco.com.br>>. Acesso em: 20 jan. 2003.

MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. El nuevo institucionalismo: factores organizativos de la vida política. *Zona Abierta*, n. 63/64, p.1-43, 1993.

MARCOVITCH, Jacques. Universidade e prioridades sociais. In: DOSSIÊ Brasil: dilemas e desafios. São Paulo: USP, 2000. Disponível em: <<http://www.usp.br/iea/revista/online/dilemasdesafios>>. Acesso em 02 fev. 2003.

MARTIN, Joanne. Breaking up the mono-method monopolies in organizational analysis. In: HASSARD, John; PYM, Dennis (Eds.). *The theory and philosophy of organizations: critical issues and new perspectives*. London: Routledge, 1990.

MATOS, Adriana Dória. Carnaval é como um rio. *Continente Documento*, Recife, v.1, n.7, p.4-35, 2003.

MCNEIL, K. Understanding organizational power: building on the Weberian legacy. *Administrative Science Quarterly*, v. 23, n.1, p.65-90, 1978.

MEDAUAR, Odete. O direito administrativo em evolução. São Paulo: *Revista dos Tribunais*, 1999.

MELANI, Ricardo. O futebol e a razão utilitarista. In: COSTA, Marcia Regina da (Org.). *Futebol: espetáculo do século*. São Paulo: Musa, 1999.

MELLO, José Antônio Gonsalves de. *O museu do instituto arqueológico: roteiro de visita*. Recife: 1985.

MENDES, Cândido. Desenvolvimento, modernização, globalização: a construção contemporânea da subjetividade. In: MENDES, Cândido (Coord.). *Pluralismo cultural, identidade e globalização*. Rio de Janeiro: Record, 2001.

MENDONÇA, J. Ricardo C. de; AMANTINO-DE-ANDRADE, Jackeline. Gerenciamento de impressões: em busca de legitimidade organizacional. ERA: *Revista de Administração de Empresas*, v. 43, n.1, jan./mar. 2003, p.36-48.

MENDONÇA, J. Ricardo C. de; FACHIN, Roberto Costa. Impressions management, power, and politics: mysteries that surround our vain epistemology: a theoretical exercise. In: EGOS COLLOQUIUM, 17., 2001, Lyon. *Proceedings...* Lyon: EGOS, 2001.

MENDONÇA, J. Ricardo C. de; GONÇALVES, Julio Cesar Gonçalves. Responsabilidade social nas empresas: uma questão de imagem ou de substância? In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

MENDONÇA, J. Ricardo C. de; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ESPIRITO SANTO, Tanúzia Maria Vieira. Gerenciamento de impressões, comunicações e ações simbólicas como elementos facilitadores na gestão de processos de mudança organizacional. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

MEYER, John. W. Social environments and organizational accounting. In: SCOTT, W. Richard; MEYER, John. W. *Organizational environments: structural complexity and individualism*. London: Sage, 1994.

_____. The effects of education as an institution. *American Journal of Sociology*, v. 83, p. 53-77, 1977.

MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: MEYER, John W.; SCOTT, Richard W. *Organizational environments: ritual and rationality*. London: Sage, 1992.

_____. Institutionalized organizations: formal structure as myths and ceremony. In: POWELL, Walter W. e DIMAGGIO, Paul. J. *The new institutionalism in organizational analysis*. London: University of Chicago Press, 1991.

_____. Institutionalized organizations: formal structures as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, v. 83, p. 340-363, 1977.

_____. Institutional and technical sources of organizational structure: explaining the structure of educational organizations. In: MEYER, John W.; SCOTT, W. Richard. *Organizational environments: ritual and rationality*. London: Sage, 1992.

MEYER, John W.; SCOTT, W. Richard. Centralization and legitimacy problems of local government. In: _____. *Organizational environments: ritual and rationality*. London: Sage, 1983.

_____. *Organizational environments: ritual and rationality*. London: Sage, 1983.

_____. *Organizational environments: ritual and rationality*. Updated Ed. London: Sage, 1992.

MEYER, John W.; SCOTT, W. Richard; DEAL, Terrence E. Institutional and technical sources of organizational structure: explaining the structure of educational organizations. In: MEYER, John; SCOTT, Richard W. (Eds.). *Organizational environments: ritual and rationality*. Updated edition. London: Sage, 1992.

MINTZBERG, Henry. *Le management: voyage au centre des organisations*. Paris: Editions d'Organisation, 1990.

_____. *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1983.

_____. *Structure et dynamique des organisations*. Paris: Les Editions d'Organisation, 1982.

_____. The strategy concept I: five ps for strategy. *California Management Review*, v. 30, n. 1, p.11-24, fall 1987.

_____. *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, 1979.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAN, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MISOCZKY, Maria Ceci. Campo de poder e ação em Bourdieu: implicações de seu uso em estudos organizacionais. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

_____. *O campo da atenção à saúde após a Constituição de 1988: uma narrativa de sua produção social*. 2002. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

- MOHAMED, A. Amin; GARDNER, William L.; PAOLILLO, Joseph, G. H. A taxonomy of organizational impression management tactics. *Advances in competitiveness research*, Indiana, 1999.
- MOHAN, Giles; STOKKE, Kristian. Participatory development and empowerment : the dangers of localism. *The World Quarterly*, London, v.21, n.2, p.247-268, 2000.
- MOHRMAN, Allan M.; LAWLER III, Edward E. Human resource management: building a strategic partnership. In: GALBRAITH, Jay R.; LAWLER III, Edward E. *Organizing for the future: the new logic for managing complex organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.
- MOISÉS, José Álvaro. O efeito das leis de incentivo. In: WEFFORT, Francisco; SOUZA, Márcio. *Um olhar sobre a cultura brasileira*. Rio de Janeiro: Associação dos Amigos da FUNARTE, 1998. Disponível em: <http://www.minc.gov.br/textos/olhar/index.htm>. Acesso em: 25 nov. 2001.
- MOLINA E., Sérgio; ABITIA, Sérgio Rodrigues. *Planificación integral del turismo: un enfoque para Latinoamérica*. 2. ed. México: Trillas, 1999.
- MONTAÑO, Carlos. *Terceiro setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social*. São Paulo: Cortez, 2002.
- MORAES, Alexandre de. *Reforma administrativa: emenda constitucional nº 19/98*. 3. ed., São Paulo: Atlas, 1999.
- MOREIRA, Elizabete de Abreu e Lima. *Efetividade de ações no tribunal de contas do estado de Pernambuco: poder e instituições como fatores de influência*. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2002.
- MOREIRA, Elizabete de Abreu e Lima; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Estruturas de poder em instituições como determinantes da efetividade do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco. *Organizações & Sociedade*, v. 10, n. 26, p.119-138, 2003.
- MORIN, Edgar. *Cultura de massas no século XX: o espírito do tempo*. São Paulo: Forense, 1969.
- MOTTA, Carlos P. C. *Curso prático de direito administrativo*. Belo Horizonte: Del Rey, 1999.
- MOTTA, Fabrício M. Apontamentos sobre o Ministério Público junto aos Tribunais de Contas. *Fórum Administrativo*, Belo Horizonte, v.2, n.1, p.10-15, jan. 2002.**
- MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. *Teorias das organizações: evolução e crítica*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.
- MOURA, Suzana. A gestão do desenvolvimento local: estratégias e possibilidades de financiamento. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. *Anais...* [Rio de Janeiro] : ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

NAHAVANDI, Afsaneh; MALEKZADEH, Ali R. *Organizational behavior: the person-organization fit*. New Jersey: Printice-Hall, 1999.

NEGREIROS, Plínio José Labriola de C. Construindo a nação: futebol nos anos 30 e 40. In: COSTA, Márcia Regina da (Org.). *Futebol: espetáculo do século*. São Paulo: Musa, 1999.

NÓBREGA, Airton Rocha. O princípio constitucional da eficiência. *Fórum Administrativo*, Belo Horizonte, v. 2, n. 1, p. 24-25, jan. 2002.

NÓBREGA, Marcos. *Lei de responsabilidade fiscal e leis orçamentárias*. São Paulo: Juarez de Oliveira, 2002.

O'DONNELL, Guilherme. *Horizontal accountability and new polyarchies*. Notre Dame: Kellogg Institute, 1998. (Working paper; nº 253).

OLIVEIRA, Antônio Pereira. *Turismo e desenvolvimento: planejamento e organização*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Sérgio Ricardo Góes. Um estudo de sua origem, desenvolvimento e estado atual das organizações de blocos de trios do carnaval baiano. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

OLIVER, Christine. The influence of institutional and task environment relationship on organization performance. *Journal of Management Studies*, n. 34, v. 1, p. 99-124, 1997.

ORNSTEIN, Suzyn. Impression management through office design. In: GIACALONE, Robert A; ROSENFELD, Paul (Eds.). *Impression management in the organization*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum, 1989.

ORTIZ, Renato. *Mundialização e cultura*. São Paulo: Brasiliense, 1994.

OSTROWER, Fayga. *Criatividade e processos de criação*. Rio de Janeiro: Imago, 1977.

OUCHI, W.; MAGUIRE, M. Organizational Control: two functions. *Administrative Science Quarterly*, v. 20, dec. 1975.

PACHECO, Flávia Lopes. O ambiente institucional como agente de mudança organizacional: o caso do teatro Apolo-Hermilo. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

_____. O campo organizacional dos teatros da região metropolitana do Recife. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.

- _____. *Um estudo sobre o isomorfismo institucional nos teatros da região metropolitana do Recife*. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2002.
- PAGÈS, M.; BONETTI, M.; DE GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas, 1987.
- PAIVA, Maria das Graças de Menezes Venâncio. *Sociologia do turismo*. Campinas: Papirus, 1995. (Coleção Turismo).
- PARKER, Martin. Post-modern organizations or postmodern organization theory? *Organization Studies*, v. 13, n. 1, 1992.
- PARSONS, Talcott. Os componentes dos sistemas sociais. In: CARDOSO, Fernando Henrique; IANNI, Octavio. *Homem e sociedade: leituras básicas de sociologia geral*. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1973.
- _____. *Structure and process in modern societies*. New York: Free Press, 1960.
- PEIXOTO, Maria Elizabete Santos. *Arte brasileira século XX: Galeria Eliseu Visconti - Museu Nacional de Belas Artes*. Rio de Janeiro, 1984.
- PENTEADO, Silvia A. T. *Participação na universidade: retrato em preto e branco*. São Paulo: Uniceb, 1991.
- PEREIRA, Maria J. L. de B. Decisão nas instituições. In: _____. *Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- PERFIL PESQUISAS TÉCNICAS. Relatório de pesquisa quantitativa: Custódia, Santa Cruz, Serra Talhada, Lajedo, Goiana e Joaquim Nabuco - Pernambuco. [S.l.: s.n.] 2001. Disponível em <<http://elefante/enquete/reltcepecidades.html>>. Acesso em: 01 nov. 2001.**
- PERNAMBUCO. Constituição (1989). *Constituição do Estado de Pernambuco*: 1989. Recife: CEPE, 1989.
- _____. ***Lei orgânica do TCE-PE: texto em vigor: n. 10.651, de 25 de novembro de 1991. Dispõe sobre a Lei Orgânica do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco e dá outras providências. [S.l.: s.n., 1991]. Disponível em <<http://www.tce.pe.gov.br/normas/lei-org/lei.html>>. Acesso em: 20 maio 2002.***
- _____. ***Regimento interno do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco. Revista do Tribunal de Contas de Pernambuco, Recife, v. 4, nº 4, p. 172-195, dez. 1992/abr. 1993.***
- PERROW, Charles. A society of organizations. *Theory and Society*, v. 20, n. 6, p. 725-762, dec. 1991.
- _____. *Complex organizations: a critical essay*. New York: McGraw Hill, 1986.
- _____. La escuela institucional. In: _____. *Sociología de las organizaciones*. 3. ed. Madrid: McGraw-Hill, 1990. Cap. 5, p. 190-215.

- _____. *Sociología de las organizaciones*. 3. ed. Madrid: McGraw-Hill, 1990.
- _____. The analysis of goals in complex organizations. In: HASENFELD, Y.; ENGLISH, R. A. *Human service organizations*. 2. ed. Ann Arbor: The University of Michigan, 1983.
- _____. The institutional school. In: _____. *Complex organizations : a critical essay*. 3rd. ed. New York: McGraw-Hill, 1986. Cap. 5, p.157-177.
- PETTIGREW, Andrew M. *The awakening giant: continuity and change in ICI*. Oxford: Basil Blackwell, 1985.
- PFEFFER, Jeffrey. *Power in organizations*. Boston: Pitman, 1981.
- PFEFFER, Jeffrey; SALANCIK, Gerald R. *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper & Row, 1978.
- PIMENTA, Carlos Alberto Máximo. As transformações na estrutura do futebol brasileiro: o fim das torcidas organizadas nos estádios de futebol. In: COSTA, Márcia Regina da (Org.). *Futebol: espetáculo do século*. São Paulo: Musa, 1999. p. 131-145.
- _____. Novos processos de formação de jogadores de futebol e o fenômeno das "escolinhas": uma análise crítica do possível. In: ALABARCES, Pablo (Comp.) *Peligro de gol: estudios sobre deporte y sociedad en América Latina*. Buenos Aires: CLACSO, 2000. p.75-97.
- PINHO, José Antonio Gomes de. Reforma do aparelho do estado: limites do gerencialismo frente ao patrimonialismo. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 5, n. 12, p. 59-79, maio/ago. 1998.
- POLANYI, Karl. *A grande transformação: as origens de nossa época*. Rio de Janeiro: Campus, 1980.
- POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J. (Ed.) *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago, 1991.
- POZZI, Luís Fernando. Futebol empresa. In: COSTA, Marcia Regina da. *Futebol: espetáculo do século*. São Paulo: Musa, 1999.
- PREFEITURA DA CIDADE DO RECIFE. Disponível em: <<http://www.recife.pe.gov.br>>. Acesso em: 29 jun. 2001.
- PROHMANN, José Ivan de Paula; CASTOR, Belmiro Valverde Jobim; PEREIRA, Daniel R. Guimarães. A dinâmica do esporte em clubes de futebol profissional: um estudo do "trio de ferro" paranaense. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. *Anais ...* Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.
- PRONI, Marcelo Weishaupt. Reflexões sobre o futebol empresa no Brasil. In: COSTA, Márcia Regina da. *Futebol: espetáculo do século*. São Paulo: Musa, 1999. p. 41-60.
- PRYSTHON, Ângela Freire. Mercados globalizados e cultura: cosmopolitismo pós-moderno. *Revista Ícone*, v. 1, n. 4, p. 5-21, ago. 1999.

RAMOS, Alberto Guerreiro. *Administração e contexto brasileiro*. 2. ed.. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

_____. *A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações*. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

_____. O conceito de ação administrativa. In: _____. *Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração*. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 1983. Cap. 2, p. 36-72.

RAMOS, Artur. *O folclore negro no Brasil: demopsicologia e psicanálise*. 2. ed. Rio de Janeiro: Casa Estudante do Brasil, 1954.

RAVEN, Bertran H. A power/interaction model of interpersonal influence: French and Raven thirty years later. *Journal of Social Behavior and Personality*, n. 7, p.217-244, 1992.

_____. Political applications of the psychology of interpersonal influence and social power. *Political Psychology*, n. 11, p. 493-520, 1990.

RAVEN, Bertran H.; SCHWARZWALD, J.; KOSLOWSKY, M. Conceptualizing and measuring a power/interaction model of interpersonal influence. *Journal of Applied Social Psychology*, n. 28, p. 307-332, 1998.

REDE GOVERNO. E-gov: notícias. Disponível em <<http://www.redegoverno.gov.br>>. Acesso em: 23 abr. 2001.

REED, Michael. Introduction. In: REED, Michael; HUGHES, Michael. *Rethinking organization: new directions in organization theory and analysis*. London: Sage, 1993.

_____. *The sociology of organizations: themes perspectives and prospects*. London: Harvester, 1992.

REIS, Carlos. *Meio século de paixão*. Recife: Comunigraf, 2001.

REIS, J. *O estado e a economia numa época de globalização*. Trabalho apresentado no III Encuentro Internacional de Cultura Económica: La Economía Regional en el Nuevo Orden Internacional, organizado pela Diputación Provincial de Córdoba em 16/11/1995. Córdoba, 1995.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROBERTSON, Roland. Valores e globalização: comunitarismo e globalidade. In: MENDES, Cândido (Coord.). *Pluralismo cultural, identidade e globalização*. Rio de Janeiro: Record, 2001.

RODRIGUES, Adyr Balastrieri (Org.). *Turismo e geografia: reflexões teóricas e enfoques regionais*. 3. ed. São Paulo: Hucitec, 2001.

RODRIGUES, M. C. P. Demandas sociais versus crises de financiamento: o papel do terceiro setor no Brasil. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 25-67, set./out., 1998.

RODRÍGUEZ, J. A. Nuevas tendencias en la investigación sociológica. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, v. 56, p. 203-18, oct./dic. 1991.

RUIZ OLABUENAGA, José Ignacio. *Sociología de las organizaciones*. Bilbao: Universidad de Deusto, 1995.

SACHS, Ignacy. *Espaços, tempos e estratégias de desenvolvimento*. São Paulo: Vértice, 1986.

_____. Pensando sobre o desenvolvimento na era do meio ambiente: do aproveitamento racional da natureza para a boa sociedade. In: _____. *Caminhos para o desenvolvimento sustentável*. Rio de Janeiro: Garamond, 2000.

SALLOT, Lynne M. What the public thinks about public relations: an impression management experiment. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, v. 79, n.1, p.150-171, spring 2002.

SANDER, Benno. Administração da educação no Brasil: é hora da relevância. *Educação Brasileira*, Brasília, v. 4, n. 9, p.8-27, 2. sem. 1982.

SANTOS, Boaventura de Souza. *A crítica da razão indolente: contra o desperdício da experiência*. São Paulo: Cortez, 2000. v.1.

_____. *A globalização e as ciências sociais*. São Paulo: Cortez, 2002.

SANTOS, G. J. A teoria institucional e a análise das operações de franquia: um olhar diferente das abordagens tradicionais do marketing. *REAd: Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, 1999. Disponível em: <<http://read.adm.ufrgs.br>>. Acesso em: 21 mar. 2001.

SANTOS, Marco Antonio S. Periferia e várzea: um espaço de sociabilidade. In: COSTA, Márcia Regina da. *Futebol: espetáculo do século*. São Paulo: Musa, 1999. p. 117-118.

SANTOS, Maria Célia T. Moura. *Repensando a ação cultural e educativa dos museus*. Salvador: Centro Editorial e Didático da UFBA, 1990.

SANTOS, Milton. *Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal*. 9. ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.

SANTOS, Tarcyanie Cajueiro. Globalização, mundialização e esporte: o futebol como megaevento. In: ALABARCES, Pablo (Comp.). *Peligro de gol: estudios sobre deporte y sociedad en América Latina*. Buenos Aires: CLACSO, 2000. p.57-73.

SARDENBERG, Ronaldo Mota. Apresentação. In: TAKAHASHI, Tadao (Org.). *Sociedade da informação no Brasil: livro verde*. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000.

SAUERBRONN, João Felipe R. Esporte, Estado e CPI: intervenções do estado no futebol. In: ARAÚJO, Luis César G. de (Org.). *Cadernos EBAPE*, n.118, p.17-23. Rio de Janeiro: EBAPE/FGV, set. 2001.

SCHERMERHORN, John R., Jr.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. *Fundamentos de comportamento organizacional*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SCHILLER, H. I. Strengths and weaknesses of the new international information empire. In: LEE, P. (Org.). *Communication for all*. Nova York: Orbis, 1985. p. 3-23.

SCHLENKER, Barry R. *Impression management: the self-concept, social identity, and interpersonal relations*. USA: Brooks/Cole, 1980.

- SCHWARTZMAN, Simon. *Formação da comunidade científica no Brasil*. São Paulo: Ed. Nacional; Rio de Janeiro: FINEP, 1979.
- SCOTT, Parry. *A pesquisa etnográfica*. Palestra proferida no anfiteatro do CCSA da UFPE. Recife, em 01-04-2003.
- SCOTT, W. Richard. Conceptions of environments. In: _____. *Organizations: rational, natural and open systems*. 4th. ed. London: Prentice Hall, 1998. Cap. 6, p.123-217.
- _____. Creating organizations. In: _____. *Organizations: rational, natural and open system*. 4th. ed. London: Prentice Hall, 1998. Cap. 7, p. 149-181.
- _____. *Institutions and organizations*. London: Sage, 1995.
- _____. Introduction: from technology to environment. In: MEYER, John, SCOTT, Richard (Eds.) *Organizational environments: ritual and rationality*. Updated Ed. London: Sage, 1992.
- _____. Symbols and organizations: from Chester Barnard to the institutionalists. In: WILLIAMSOM, Oliver (Ed.). *Organization theory: from Chester Barnard to the present and beyond*. Oxford: Oxford University, 1995.
- _____. The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, v. 32, n. 4, p.493-511, 1987.
- _____. The organization of environments: network, cultural and historical elements. In: MEYER, John. W.; SCOTT, W. Richard (Org.). *Organizational environments: ritual and rationality*. London: Sage, 1992.
- SCOTT, W. Richard. Unpacking institutional arguments. In: POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul (Eds.) *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: Chicago University, 1991. p.164-182.
- SCOTT, W. Richard, CHRISTENSEN, Søren. *The institutional construction of organizations: international and longitudinal studies*. London: Sage, 1995.
- SCOTT, W. Richard, MEYER, John. *Institutional environments and organizations: structural complexity and individualism*. London: Sage, 1994.
- _____. The organizational of societal sectors: propositions and early evidence. In: POWELL, Walter W; DIMAGGIO, Paul J. *The new institutionalism in organizational analysis*. London: University of Chicago, 1991.
- _____. The organization of societal sector. In: MEYER, John, SCOTT, Richard (Eds.). *Organizational environments: ritual and rationality*. London: Sage, 1983.
- SEBE, José Carlos. *Carnaval, carnavais*. São Paulo: Ática, 1986.
- SELZNICK, Philip. *A liderança na administração*. Rio de Janeiro: FGV, 1971.
- _____. Institutionalism 'old' and 'new'. *Administrative Science Quarterly*, v. 41, n. 2, p. 270-277, 1996.
- _____. *Leadership in administration*. New York: Harper and Row, 1957.
- _____. *TVA and the grass roots*. Berkeley: University of California, 1949.
- SEVCENKO, N. Futebol, metrópoles e desatinos. *Revista da USP*, 22, p.30-37, São Paulo: USP, jun./ago., 1994.

- SHENHAV, Yehouda A.; KAMENS, David H. The 'costs' of institutional isomorphism: science in non-western countries. *Social Studies of Science*, v. 21, p. 527-545, 1991.
- SILLS, David L. A modificação de objetivos. In: ETZIONI, Amitai. *Organizações complexas: estudo das organizações em face dos problemas sociais*. São Paulo: Atlas, 1971.
- SILVA, Francisco Carlos da Cruz; MACEDO, Fernando. Controle e reforma administrativa no Brasil. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. *Anais...* [Rio de Janeiro]: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.
- SILVA, José Afonso da. *Curso de direito constitucional positivo*. São Paulo: Malheiros, 1994.
- SILVA, Leonardo Dantas. A corte dos reis do Congo e os maracatus do Recife. *Ciência & Trópico*, v. 27, n. 2, p. 379, 1999.
- SILVA, Manoel Messias Moreira da. *O município e o poder local*. 1997. Disponível em: <<http://www.secrel.com.br/usuarios/cdvhs/texto1.htm>>. Acesso em 22 fev. 2003.
- SILVA, Rosimeri Carvalho da. *Les management de la qualité totale e les changements du controle organisationnel - le cas d'une usine siderurgique bresilienne*. 1999. 318 p. Tese (Doutorado em Ciências da Gestão), École de Hautes Etudes Commerciales - HEC, France, 1999.
- SILVA, Rosimeri Carvalho da; ALCADIPANI, Rafael. Manda quem pode, obedece quem tem juízo: a consolidação da disciplina através da participação na Siderúrgica Riograndense. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.
- SILVEIRA, Caio Márcio. Desenvolvimento local: concepções, estratégias e elementos para avaliação de processos. In: FISCHER, Tânia (Org.). *Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação*. Salvador: Casa da Qualidade, 2002. p.239-260.
- SIMON, H. A. *Models of man: social and rational*. New York: Wiley, 1987.
- _____. Organizations and markets. *Journal of Economics Perspectives*, v. 5, n. 2, p. 25-44, spring 1991.
- SIQUEIRA, Bruna. Pernambuco lucra com a Paixão. *Folha de Pernambuco*, Recife, 25 mar. 2002. Cad. Economia, p.1.
- SLACK, T.; HININGS, B. Institutional pressures and isomorphic change: an empirical test. *Organizations Studies*, v.15, n.6, p.803-27, 1994.
- SOLÉ, A. La décision: production de possibles et d'impossibles. In: CAZAMIAN, Pierre; HUBAULT, François; NOULIN, Monique (Dir.) *Traité d'ergonomie: Ouvrage collectif*. Paris: Octares Entreprises, 1996.

- SOUZA, Marcelo José Lopes de. Como pode o turismo contribuir para o desenvolvimento local? In: RODRIGUES, Adyr Balastrieri (Org). *Turismo e desenvolvimento local*. 2. ed. São Paulo: HUCITEC, 1999.
- SROUR, Robert H. *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- STAKE, Robert E. Case studies. In: DEZIN, Norman. K.; LINCOLN, Yvonna. S. *Handbook of qualitative research*. California: Sage, 1994.
- STROH, Paula Yone. Introdução. In: MORIN, Edgar; TERENA, Marcos. *Saberes globais e saberes locais: o olhar transdisciplinar*. Rio de Janeiro: Garamond, 2000.
- SUANO, Marlene. *O que é museu?* São Paulo: Editora Brasiliense, 1986.
- SUCHMAN, Mark C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.
- SWARBROOKE, John. *Turismo sustentável: meio ambiente e economia*. 2. ed. São Paulo: Aleph, 2000. v.2.
- TAKAHASHI, Tadao (Org.). *Sociedade da informação no Brasil: livro verde*. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000.
- TANNENBAUM, A. S. *Control in organizations*. New York: McGraw Hill, 1968.
- _____. *O controle nas organizações*. Petrópolis: Vozes, 1975.
- TARAPANOFF, Kira; KLAES, Rejane Raffo; CORMIER, Patrícia Marie Jeanne. Biblioteca universitária e contexto acadêmico. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 9., 1996, Curitiba. *Anais...* Curitiba : UFPR : PUC, 1996. doc. 4.3 Disquetes.
- TARGINO, Maria das Graças. Novas tecnologias de comunicação: mitos, ritos ou ditos? *Ciência da Informação*, Brasília, v. 24, n. 2, p. 194-203, maio/ago. 1995.
- TAVARES, José. *A administração pública e o direito administrativo*. Coimbra: Almedina, 1992.
- TEATRO DE AMADORES DE PERNAMBUCO. Disponível em: <<http://www.tap.org.br>>. Acesso em: 25 set. 2001.**
- TEDESCH, J.; MELBURG, U. Impression management and influence in the organization. In: BACHARACH, S. e LAWLER E. J. (Eds.). *Research in the sociology of organization*. Greenwich: JAI, 1984. v. 3, p.31-38.
- TEIXEIRA, Anísio. *Educação e universidade*. Rio de Janeiro: UFRJ, 1998.
- _____. *Ensino superior no Brasil: análise e interpretação de sua evolução até 1969*. Rio de Janeiro: FGV, 1989.
- _____. Uma perspectiva da educação superior no Brasil. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*. Brasília, v. 50, n. 111, p.21-82, jul./set. 1968. Disponível em: <<http://www.prossiga.br/anisioteixeira>>. Acesso em: 22 ago. 2002.
- TENÓRIO, Fernando Guilherme. O trabalho numa perspectiva teórico-crítica: um exercício conceitual. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 4, n.10, p.5 9-74, set./dez. 1997.

_____. *Um espectro ronda o terceiro setor: o espectro do mercado.*
Disponível em:
<http://www.fas.harvard.edu/~drclas/programs/PASCA/pdfs/spanish/Chile%201999/Ciudadania/Fernando_Tenorio.pdf>. **Acesso em: 19 fev. 1999.**

THOMPSON, Andrés A. Do compromisso à eficiência? Os caminhos do 3º setor na América Latina. In: IOSCHPE, Evelyn (et al.). *3º Setor: desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

THOMPSON, K. The organizational society. In: SALAMAN, G.; THOMPSON, K. (Eds.). *Control and ideology in organizations*. M. Keynes: The Open University, 1980.

THOMPSON, Paul. Postmodernism: fatal distraction. In: HASSARD, John; PARKER, Martin. *Postmodernism and organizations*. London: Sage, 1993.

TOALDO, Ana Maria M. Orientação para o mercado: uma abordagem institucional. *REAd: Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, 1999. Disponível em: <<http://read.adm.ufrgs.br>>. Acesso em: 21 mar. 2001.

TOLBERT, Pámela e ZUCKER, Lynne. A Institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD Walter R. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1998. v.1. Organizadores da edição brasileira: CALDAS, Miguel Pinto; FACHIN, Roberto Costa; FISHER, Tânia.

TOLEDO, Luiz Henrique de. A invenção do torcedor de futebol: disputas simbólicas pelos significados do torcer. In: COSTA, Márcia Regina da (Org.). *Futebol: espetáculo do século*. São Paulo: Musa, 1999. p. 146-166.

TORRES, Ricardo Lobo. A legitimidade democrática e o tribunal de contas. *Revista de Direito Administrativo*, n.194, out./dez. 1993.

TREVIÑOS, Augusto N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

TRINDADE, Hégio. Saber e poder: os dilemas da universidade brasileira. In: DOSSIÊ Brasil: dilemas e desafios. São Paulo : USP, 2000. Disponível em: <<http://www.usp.br/iea/revista/online/dilemasdesafios>>. Acesso em: 02 fev. 2003.

TSOUKAS, Haridimos. Postmodernism, reflexive rationalism and organizational studies. *Organization Studies*, v. 13, n. 4, 1992.

TUBINO, Manoel José Gomes. *Dimensões sociais do esporte*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

UNIREDE. Apresentação. Disponível em: <<http://www.unirede.br>>. Acesso em: 23 abr. 2001.

VAN WAARDEN, F. Institutions and innovation: the legal environment of innovating firms. *Organization Studies*, v. 22, n. 5, p.765-796, 2001.

- VELHO, Otávio. Globalização: objeto, perspectiva, horizonte. In: MENDES, Cândido (Coord.). *Pluralismo cultural, identidade e globalização*. Rio de Janeiro: Record, 2001. p.103-111.
- VICTOR, Bart; STEPHENS, Carroll. The dark side of the new organization forms: an editorial essay. *Organization Science*, v. 5, n. 4, 1994.
- VIEIRA, Euripedes Falcão; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Geoestratégia dos espaços econômicos: o paradigma espaço: tempo na gestão de territórios globais. In: FISCHER, Tânia (Org.). *Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação*. Salvador: Casa da Qualidade, 2002. p. 45-59.
- VIEIRA, Marcelo Milano Falcão, CARVALHO, Cristina Amélia. Pereira de, LOPES, Fernando Dias. The structuring of the organizational field of theatres and museums in the south of Brazil. In: EGOS COLLOQUIUM, 17., 2001, Lyon. *Proceedings...* Lyon: EGOS, 2001.
- VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; LEÃO JR. Fernando Pontual de Souza. Jogos de poder: institucionalização e mudança no Museu de Arte Moderna do Recife. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.
- VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; MISOCZKY, Maria Ceci. Instituições e poder: explorando a possibilidade de transferências conceituais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 1., 2000, Curitiba. *Anais...* Curitiba: GEO/ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.
- VIOTTI, Eduardo Baumgratz. Ciência e tecnologia para o desenvolvimento sustentável brasileiro. In: BURSZTYN, Marcel (Org.). *Ciência, ética e sustentabilidade: desafios ao novo século*. São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO, 2001. p. 143-158.
- VOLBERDA, Henk W. *Building the flexible firm: how to remain competitive*. New York: Oxford University, 1998.
- WACQUANT, Loïc J. D. Toward a social praxeology: the structure and logic of Bourdieu's sociology. In: BOURDIEU, Pierre, WACQUANT, Loïc J. D. *An invitation to reflexive sociology*. Chicago: Chicago University Press, 1992. p.1-60
- WARNIER, Jean-Pierre. *A mundialização da cultura*. Lisboa: Editorial Notícias, 2000.
- WEBER, Max. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo: Martin-Claret, 2002.
- _____. Classe, 'status', partido. In: VELHO; Palmeira M.; BERTELLI, A. (Orgs.). *Estrutura de classes e estratificação social*. Rio de Janeiro: Zahar, 1981. p. 61-83.
- _____. *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica, 1997. (1a ed. em alemão, 1992)
- _____. *Fundamentos da sociologia*. Cidade do Porto: Rés, 1983.
- _____. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, Edmundo (Org.). *Sociologia da burocracia*. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1971. Cap. 8.

_____. Teoria da ação. In: CASTRO, Ana Maria de; DIAS, Edmundo Fernandes. *Introdução ao pensamento sociológico*. São Paulo: Centauro, 2001. p.114-120.

WEFFORT, Francisco. Introdução. In: WEFFORT, Francisco; SOUZA, Márcio. *Um olhar sobre a cultura brasileira*. Rio de Janeiro: Associação dos Amigos da FUNARTE, 1998. Disponível em: <<http://www.minc.gov.br/textos/olhar/index.htm>>. Acesso em: 25 nov. 2001.

WILLIAMSON, Oliver. E. (Ed.). *Organization theory: from Chester Barnard to the present and beyond*. Oxford: Oxford University, 1990.

WILLIAMSON, Oliver E.; WINTER, S. G. (Eds.) *The nature of the firm: origins, evolution and development*. New York: Oxford, 1993.

WILLMOTT, Hugh. Beyond paradigmatic closure in organizational inquiry. In: HASSARD, John; PYM, Dennis. (Orgs.). *The theory and philosophy of organizations: critical issues and new perspectives*. London: Routledge, 1993. p.44-60

WILLMOTT, Hugh. Strength is ignorance, slavery is freedom: managing culture in modern organizations. *Journal of Management Studies*, Oxford, v. 30, n. 4, p.515, jul. 1993.

WOOD JR., Thomaz. Organizações de simbolismo intensivo. In: CALDAS, Miguel Pinto; WOOD Jr., Thomaz. *Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 1999. p.198-214

WOOD JR., Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1996.

WORCHEL, Stephens; COOPER, Joel; GOETHEL, George R. *Understanding social psychology*. 5. ed. California: Brooks/Cole, 1991.

YAMAMOTO, Nilton Akira; TEIXEIRA, Hélio Janny. A "Lei Pelé" e a cartolagem ideal: comentários sobre modelos de gestão para os clubes de futebol brasileiro. In: SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO, 4., 1999, São Paulo. *Anais...* São Paulo:FEA/USP, 1999. Disponível em : <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/Vsemead/4semead/4semeAd.html>>. Acesso em: 26 mar. 2003.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOSHINO, M. Y.; RANGAN, U.S. *Alianças estratégicas*. São Paulo: Makron Books, 1996.

ZALD, M. N. *Power in organizations*. Tennessee: Vanderbilt University, 1970.

ZANZI, Alberto; O'NEILL, Regina M. Sanctioned versus non-sanctioned political tactics. *Journal of Managerial Issues*, Pittsburg, 2001.

ZEITZ, Gerald, Mittal, V. Total quality management: the Deming method as a new managerial ideology: institutionalization patterns in the United States. In: EGOS COLLOQUIUM, 11., 1993, Paris. *Proceedings...*Paris: EGOS, 1993.

ZOUAIN, Deborah Moraes. *Gestão de instituições de pesquisa*. Rio de Janeiro : Editora FGV, 2001.

ZUCKER, L. G. The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review*, v. 42, p. 726-743, 1977.

NOTAS SOBRE OS AUTORES

Cristina Amélia Carvalho

Doutora em Administração pela Universidade de Córdoba, Espanha. Professora do Departamento de Ciências Administrativas e do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco. Pesquisadora 2B do CNPq. Coordenadora do Observatório da Realidade Organizacional. E-mail: observatorio@dca.ufpe.br

Marcelo Milano Falcão Vieira

Ph.D. em Administração pela Universidade de Edimburgo, Escócia. Professor do Departamento de Ciências Administrativas e do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. Pesquisador 2A do CNPq. Coordenador do Observatório da Realidade Organizacional. E-mail: mmfv@fgv.br e observatorio@dca.ufpe.br

Rosimeri Carvalho

Doutora em Ciências da Gestão pela Ecole de Hautes Etudes Commerciales - HEC - França. Professora Adjunta do Departamento de Ciências da Administração e do Curso de Pós-Graduação em Administração – Universidade Federal de Santa Catarina. Professora pesquisadora do Observatório da Realidade Organizacional. E-mail: rosimeri@cse.ufsc.br

Eloise Helena Livramento Dellagnelo

Doutora pelo programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - PPGE, da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Professora Adjunta do Departamento de Ciências da Administração e do Curso de Pós-Graduação em Administração – Universidade Federal de Santa Catarina. Professora pesquisadora do Observatório da Realidade Organizacional. E-mail: eloise@mbox1.ufsc.br

Maria Ceci Misoczky

Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Professora da Escola de Administração da UFRGS. Consultora do Observatório da Realidade Organizacional. E-mail: mcamisoczky@ea.ufrgs.br

José Ricardo Costa de Mendonça

Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco. Professor do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Pernambuco. Professor pesquisador do Observatório da

Realidade Organizacional. E-mail: jrcmendonca@ig.com.br e observatorio@dca.ufpe.br

Sueli Goulart

Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco. Pesquisadora do Observatório da Realidade Organizacional. Bibliotecária da Universidade Federal de Alagoas. Bolsista da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Alagoas. E-mail: sueligoulart@uol.com.br

Michelle Ferreira de Menezes

Graduanda do Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco. Bolsista de Apoio Técnico do CNPq vinculada a projeto de pesquisa no Observatório da Realidade Organizacional. E-mail: micnezes@bol.com.br e observatorio@dca.ufpe.br

Julio Cesar Gonçalves

Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco. Pesquisador do Observatório da Realidade Organizacional. Bolsista do CNPq. E-mail: jcesargoncalves@bol.com.br

Fernando Pontual de Souza Leão Jr.

Doutorando em Ciência Política na Universidade Federal de Pernambuco. Mestre em Administração pela mesma universidade. Professor da Faculdade Boa Viagem. Colaborador do Observatório da Realidade Organizacional. E-mail: fpontual@uol.com.br

Flávia Lopes Pacheco

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco. Professora da Universidade Tiradentes – Aracaju/SE. Colaboradora do Observatório da Realidade Organizacional. E-mail: flavinhlp@yahoo.com

Gustavo Madeiro

Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco. Pesquisador do Observatório da Realidade Organizacional. E-mail: gmadeiro@yahoo.com.br

Rodrigo Gameiro

Graduando do Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco. Bolsista de Iniciação Científica do CNPq vinculado a projeto de pesquisa no Observatório da Realidade Organizacional. E-mail: rgameirog@yahoo.com.br e observatorio@dca.ufpe.br

Rodrigo Jófil

Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco. Pesquisador do Observatório da Realidade Organizacional. E-mail: rodrigojofili@hotmail.com

Thiago Ferreira Dias

Graduando do Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco. Bolsista de Iniciação Científica do CNPq vinculado a projeto de pesquisa no Observatório da Realidade Organizacional. E-mail: tfdpe@yahoo.com.br e observatorio@dca.ufpe.br

Bruno César Alcântara

Graduando do Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco. Bolsista de Apoio Técnico do CNPq vinculado a projeto de pesquisa no Observatório da Realidade Organizacional. E-mail: bruno_alcan@hotmail.com e observatorio@dca.ufpe.br

Távia Correia Monte

Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco. Pesquisadora do Observatório da Realidade Organizacional. E-mail: taviacm@ig.com.br

Luciana Araújo de Holanda

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco. Professora Faculdade de Escada - FAESC. Colaboradora do Observatório da Realidade Organizacional. E-mail: ladh@uol.com.br

Elisabete de Abreu e Lima Moreira

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco. Auditora do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco e professora da Faculdade Santa Helena. Colaboradora do Observatório da Realidade Organizacional. E-mail: elisabetemoreira@tce.pe.gov.br

Este livro é uma coletânea de textos sobre organizações, cultura e desenvolvimento local, produzidos a partir de reflexões teóricas e investigações empíricas dos pesquisadores do Grupo de Pesquisa do CNPq "Observatório da Realidade Organizacional".

COLABORADORES

Maria Ceci Misoczky
José Ricardo Costa de Mendonça
Rosimeri Carvalho
Eloise Helena Livramento Dellagnelo
Sueli Goulart
Michelle Ferreira de Menezes
Julio Cesar Gonçalves
Fernando Pontual de Souza Leão Jr.
Flávia Lopes Pacheco
Gustavo Madeiro
Rodrigo Gameiro
Rodrigo Jofili
Thiago Ferreira Dias
Bruno César Alcântara
Távia Correia Monte
Luciana Araújo de Holanda
Elisabete de Abreu e Lima Moreira



CT BRASIL
Ministério da Ciência e Tecnologia

CNPq
Conselho Nacional de Desenvolvimento
Científico e Tecnológico

**Observatório
da Realidade
Organizacional**