



Revista de Políticas Públicas da UFPE, Recife/PE, v. 11, n. 2, ano 2026. ISSN-e 2595-5535

## **ENTRE A DEMOCRATIZAÇÃO E A EMPRESARIZAÇÃO: TENSÕES NA IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA NACIONAL ALDIR BLANC NO RIO GRANDE DO SUL**

Alice Kuhn da Silva<sup>1</sup>  
Marcio Silva Rodrigues<sup>2</sup>  
Alice Hubner Franz<sup>3</sup>

### **Resumo:**

Este artigo analisa a implementação da Política Nacional Aldir Blanc (PNAB), instituída pela Lei nº 14.399/2022, que define diretrizes para o financiamento contínuo de ações culturais, examinando a incorporação da lógica empresarial em sua operacionalização. O objetivo é compreender como as racionalidades cultural, administrativa e empresarial se articulam na execução do Edital SEDAC nº 32/2024 – PNAB RS Música. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, desenvolvida como estudo de caso, com base em entrevistas semiestruturadas com gestores públicos. Os resultados indicam que a implementação da política configura-se como um espaço de mediação institucional, no qual diferentes lógicas coexistem e entram em tensão, especialmente na definição de critériostécnicos, sistemas de pontuação e exigências de formalização. Tais mecanismos contribuem para a profissionalização do setor cultural, mas também introduzem barreiras de acesso e influenciam os formatos da produção artística. Conclui-se que a empresarialização da cultura ocorre de forma processual e situada, sendo produzida e negociada na ação pública, evidenciando a necessidade de equilibrar eficiência administrativa e democratização do acesso às políticas culturais.

**Palavras-chave:** Política Cultural. Empresarialização. Implementação de Políticas Públicas. Fomento Cultural. Gestão Pública.

---

<sup>1</sup> Mestranda em Administração Pública na Universidade Federal de Pelotas. E-mail: [adm.alicekuhn@gmail.com](mailto:adm.alicekuhn@gmail.com)

<sup>2</sup> Professor Associado do Centro de Ciências Socio-Organizacionais da Universidade Federal de Pelotas. Doutor em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. E-mail: [marciosilvarodrigues@gmail.com](mailto:marciosilvarodrigues@gmail.com)

<sup>3</sup> Professora substituta da área de Administração na Universidade Federal do Rio Grande, *Campus* Santa Vitória do Palmar. Doutora em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. E-mail: [alicefranz1@gmail.com](mailto:alicefranz1@gmail.com)

# **BETWEEN DEMOCRATIZATION AND MARKETIZATION: TENSIONS IN THE IMPLEMENTATION OF THE ALDIR BLANC NATIONAL POLICY IN RIO GRANDE DO SUL**

## **Abstract:**

This article analyzes the implementation of the National Aldir Blanc Policy (PNAB), established by Law No. 14.399/2022, which sets guidelines for the continuous funding of cultural actions, focusing on the incorporation of a business-oriented logic in the operationalization of cultural policy. The objective is to understand how cultural, administrative, and entrepreneurial rationalities are articulated in the execution of Public Notice SEDAC No. 32/2024 – PNAB RS Música. This is a qualitative study, developed as a case study, based on semi-structured interviews with public managers. The results indicate that policy implementation constitutes a space of institutional mediation in which different logics coexist and come into tension, particularly in the definition of technical criteria, scoring systems, and formalization requirements. These mechanisms contribute to the professionalization of the cultural sector, but also introduce barriers to access and influence the formats of artistic production. The study concludes that the entrepreneurialization of culture occurs in a situated and processual manner, being produced and negotiated in public action, highlighting the need to balance administrative efficiency and the democratization of access to cultural policies.

**Keywords:** Cultural Policy. Entrepreneurialization. Public Policy Implementation. Cultural Funding. Public Management.

## **1. Introdução**

A institucionalização da Política Nacional Aldir Blanc de Fomento à Cultura (PNAB), por meio da Lei nº 14.399/2022, marca a configuração de um novo arranjo nas políticas culturais brasileiras ao estabelecer um modelo permanente de financiamento baseado no repasse direto de recursos da União a Estados e municípios. A exemplo da Lei Aldir Blanc I (2020), também orientada pelos princípios da descentralização, da participação social e da territorialização, a PNAB consolida-se ao conferir caráter contínuo a esses mecanismos, ao mesmo tempo em que contribui para reequilibrar o sistema de financiamento cultural brasileiro, historicamente marcado pela predominância do fomento indireto. Este, baseado em incentivos fiscais, depende da capacidade dos projetos de atrair patrocinadores, enquanto o fomento direto implica uma atuação mais ativa do Estado na definição dos públicos, segmentos e iniciativas a serem contemplados.

Entretanto, sua operacionalização ocorre por meio de instrumentos administrativos - especialmente editais públicos - que incorporam critérios técnicos, exigências formais e mecanismos de avaliação associados a uma racionalidade gerencial. Nesse contexto, evidencia-se uma tensão entre os objetivos de democratização do acesso às políticas públicas culturais e a incorporação de lógicas organizacionais associadas ao universo empresarial.

Partindo dessa problemática, este artigo compreende a implementação da política como espaço de mediação institucional, no qual diferentes racionalidades se articulam, assumindo-a como instância constitutiva da própria política. Ao deslocar o olhar para esse nível, busca-se compreender como a empresarização se manifesta de forma situada e processual na ação pública, não apenas no desenho das políticas, mas também em sua implementação.

A literatura recente (Solé, 2008; Rodrigues, 2013; Rodrigues; Silva,) tem abordado esse movimento por meio do conceito de empresarização, entendido como a difusão de práticas, valores e formas de organização, típicas do universo empresarial para outros domínios sociais. Esse processo tem sido associado à crescente centralidade da empresa na modernidade, cuja lógica tende a ultrapassar o âmbito econômico e a influenciar outras esferas da vida social. Nesta direção, autores como Rodrigues e Silva (2019) argumentam que essa centralidade decorre da difusão de princípios como eficiência e racionalidade orientada por fins, que passam a ser tomadas como referência para a organização da sociedade como um todo.

No âmbito das políticas culturais, esse movimento assume contornos específicos, ao incidir diretamente sobre instrumentos de financiamento e critérios de legitimação das práticas culturais. Historicamente orientadas por princípios como diversidade, participação e reconhecimento da cultura como direito, essas políticas passam a incorporar, de forma crescente, dispositivos associados à lógica empresarial, especialmente nos mecanismos de financiamento e nos critérios de avaliação de projetos.

Nesse contexto, a Política Nacional Aldir Blanc (PNAB) apresenta-se como um caso analiticamente relevante, ao tensionar, em sua configuração, diferentes racionalidades. Embora formulada com o objetivo de ampliar o acesso, descentralizar recursos e fortalecer a cultura como direito, sua implementação se dá por meio de instrumentos administrativos que tendem a operar segundo lógicas técnico-gerenciais próprias da administração pública contemporânea. Assim, mesmo uma política concebida como alternativa ao modelo de fomento orientado pelo mercado pode, em sua operacionalização, incorporar, ainda que de forma não intencional, elementos da racionalidade empresarial.

Essa ambivalência explicita uma tensão constitutiva da política: ao mesmo tempo em que a PNAB busca reafirmar princípios democráticos e constitucionais, ela se insere em um contexto mais amplo de empresarização do Estado. Nesse cenário, práticas de gestão, critérios de seleção e formas de avaliação podem privilegiar padrões de eficiência, mensuração e competitividade, reconfigurando parcialmente os sentidos atribuídos à cultura.

Apesar dos avanços na literatura sobre empresarização e políticas públicas, ainda são limitados os estudos que analisam esse fenômeno a partir da implementação, especialmente no campo das políticas culturais. Investigar como essas racionalidades se manifestam nesse nível permite compreender como lógicas empresariais são produzidas, negociadas e incorporadas na ação pública.

Diante desse contexto, compreender de que forma a ideia de empresa se manifesta na implementação da PNAB, considerando os deslocamentos, adaptações e possíveis resistências que emergem nesse processo, constitui o problema central deste artigo. Ao tomar a implementação como objeto de análise, entendida como o momento em que a política se materializa em práticas concretas, busca-se evidenciar como diferentes racionalidades se articulam, se sobrepõem e entram em disputa no contexto empírico analisado.

Assim, o objetivo do artigo é analisar esse processo a partir da manifestação da ideia de empresa na implementação da PNAB, tomando como objeto empírico o Edital SEDAC nº 32/2024 - PNAB RS Música. Para tanto, o texto está organizado da seguinte forma: na seção 2, discute-se a empresarização como racionalidade social; na seção 3, aborda-se o papel do Estado e as disputas de racionalidade nas políticas culturais; na seção 4, analisa-se a incorporação da lógica empresarial na ação pública e na implementação de políticas culturais; na seção 5, apresenta-se a metodologia da pesquisa; na seção 6, desenvolve-se a análise empírica do caso estudado; e, por fim, na seção 7, são apresentadas as conclusões do estudo.

## **2. Empresarização como racionalidade social**

Para a compreensão da empresarização como fenômeno social é necessário ultrapassar a ideia de difusão pontual de práticas gerenciais, situando-a como uma racionalidade que estrutura a vida social contemporânea. Nessa perspectiva, a empresa deixa de ser apenas uma organização econômica para assumir o papel de forma institucional dominante, capaz de orientar modos de pensar, agir e organizar diferentes esferas da sociedade.

Como argumentam Rodrigues e Silva (2019), a centralidade da empresa decorre da incorporação de seus princípios — como eficiência, desempenho e racionalidade — como referenciais legítimos para a organização social. Essa perspectiva dialoga com a noção de “mundo-empresa”, proposta por Solé (2008), segundo a qual a lógica empresarial se expande para além do domínio econômico, tornando-se um modelo generalizado de organização das atividades humanas.

Nesse contexto, a empresarização pode ser compreendida como um processo de difusão de práticas, discursos e valores associados ao universo empresarial, que passam a orientar tanto instituições quanto subjetividades (Rodrigues, 2013; Rodrigues; Silva, 2019). Mais do que a adoção de instrumentos de gestão, trata-se da incorporação de uma racionalidade sustentada por valores como individualismo, competição, mensuração e crença no progresso (Abraham, 2006). Assim, a empresa passa a se constituir enquanto uma referência organizacional ao difundir critérios como eficiência, desempenho e resultados para diferentes esferas sociais, influenciando, inclusive, a atuação do Estado e a formulação de políticas públicas.

Essa compreensão pode ser aprofundada a partir das contribuições de Dardot e Laval (2016), que interpretam o neoliberalismo como uma racionalidade normativa que ultrapassa o campo econômico e passa a orientar a conduta dos indivíduos e das instituições. Nessa perspectiva, a empresarização não se limita à difusão de práticas organizacionais, mas expressa a internalização de uma forma de governo que incita os sujeitos a se conduzirem como empresas de si mesmos, orientando suas ações por critérios de desempenho, competitividade e maximização de resultados. Assim, a difusão dessa racionalidade contribui para redefinir o papel do Estado, reconfigurar as políticas públicas e reordenar as relações sociais, consolidando um modo de organização da vida social alinhado aos imperativos do neoliberalismo.

### **3. Estado, políticas culturais e disputas de racionalidade**

A análise das políticas culturais requer a adoção de uma concepção ampliada de cultura. A Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural (UNESCO, 2001, p. 1) define cultura como “o conjunto dos traços distintivos espirituais e materiais, intelectuais e afetivos que caracterizam uma sociedade ou um grupo social e que abrange, além das artes e das letras, os modos de vida, as maneiras de viver juntos, os sistemas de valores, as tradições e as crenças”. Nessa abordagem, a cultura ultrapassa o campo das artes e se afirma como uma dimensão constitutiva das identidades, das relações sociais e dos processos de desenvolvimento.

Com base nessa concepção ampliada, as políticas culturais assumem um papel estratégico no reconhecimento, valorização e fomento das diversas manifestações culturais, atuando na garantia de direitos, na promoção da diversidade e na construção de pertencimentos. Para Canclini (2001), as políticas culturais podem ser compreendidas como o

conjunto de intervenções promovidas pelo Estado, por instituições civis e por grupos comunitários organizados com o objetivo de orientar o desenvolvimento simbólico, atender às necessidades culturais da população e buscar o consenso em torno de uma determinada ordem ou projeto de transformação social (Canclini, 2001). Contudo, tais políticas não se constituem de forma neutra, sendo formuladas e implementadas em contextos atravessados por disputas entre diferentes atores, interesses e racionalidades que orientam a organização da vida social.

Nesse sentido, o Estado não deve ser entendido como uma entidade homogênea, mas como um espaço de conflitos, negociações e relações de poder (Bourdieu, 2014). As políticas públicas configuram-se como produtos dessas dinâmicas, refletindo tanto interesses institucionais quanto disputas simbólicas e materiais que definem prioridades, instrumentos e formas de intervenção.

No campo das políticas culturais, essas disputas assumem contornos ainda mais explícitos, uma vez que envolvem diferentes concepções de cultura, ora entendida como direito, ora como recurso econômico. Como destacam autores como Calabre (2007) e Rubim (2007), a trajetória das políticas culturais no Brasil revela a coexistência de modelos distintos de financiamento e gestão, os quais evidenciam tensões entre perspectivas orientadas à democratização cultural e abordagens alinhadas a racionalidades de mercado, conforme indicam as análises desses autores. Nesse cenário, torna-se relevante analisar como essas racionalidades se materializam nos instrumentos e na implementação das políticas culturais contemporâneas.

#### **4. Empresarização na ação pública e na implementação de políticas culturais**

A incorporação da racionalidade empresarial no âmbito estatal está associada às transformações promovidas pelo neoliberalismo, que reconfiguram o papel do Estado e introduzem critérios gerenciais na condução das políticas públicas (Dardot; Laval, 2016). Nesse contexto, práticas como gestão por resultados, uso de indicadores e valorização da eficiência tornam-se centrais na ação pública, orientando a atuação estatal por parâmetros de desempenho e mensuração.

Segundo Dardot e Laval (2016), o neoliberalismo não apenas redefine estruturas institucionais, mas também produz subjetividades e modos de governar, orientados pela concorrência e do desempenho. Essa racionalidade amplia a difusão do modelo empresarial como referência para o funcionamento do setor público, extrapolando o plano técnico e incidindo sobre as formas de pensar e agir dos agentes estatais.

No campo das políticas culturais, esse processo se manifesta nos mecanismos de financiamento e nos instrumentos de gestão. Como apontam Rodrigues e Silva (2019), a difusão de uma racionalidade orientada por fins, associada à centralidade do cálculo, da mensuração e da eficiência, contribui para a consolidação da empresa como modelo de organização e referência para a ação pública. Nesse contexto, a adoção de critérios técnicos e mensuráveis tende a reconfigurar os sentidos atribuídos à cultura, aproximando-a de uma lógica de mercado e reforçando a predominância de formas de valoração baseadas em desempenho e resultados.

A empresarização não se restringe ao desenho das políticas, mas se concretiza no processo de implementação, entendido como um espaço de mediação no qual diretrizes normativas são interpretadas e operacionalizadas por atores institucionais. Nesse nível, práticas administrativas, instrumentos regulatórios e decisões cotidianas, marcadas por diferentes graus de discricionariedade, contribuem para a produção e estabilização de determinadas racionalidades.

Nesse sentido, a implementação assume centralidade, pois é nesse momento que as intenções formuladas se traduzem em práticas concretas. Como destacam Howlett, Ramesh e Perl (2013, p. 7), “a implementação ocorre na fase em que as decisões de política pública se traduzem em ações, sendo considerada uma das etapas mais difíceis e críticas do processo”. A investigação desse momento permite compreender como escolhas, critérios de seleção e instrumentos de gestão revelam, na prática, a concepção de cultura adotada pelo Estado.

Dessa forma, analisar a implementação de políticas culturais permite compreender como orientações de caráter empresarial são incorporadas, negociadas ou tensionadas na prática, evidenciando a coexistência de diferentes racionalidades na ação pública. Essa perspectiva é particularmente relevante para o estudo da Política Nacional Aldir Blanc, cuja operacionalização por meio de editais públicos explicita a articulação e, por vezes, a tensão, entre princípios democráticos de acesso à cultura e dispositivos técnico-gerenciais de seleção, controle e avaliação.

## **5. Metodologia**

A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, orientada por uma perspectiva interpretativa, voltada à compreensão de processos institucionais e dos sentidos atribuídos pelos atores envolvidos. Trata-se de um estudo de caso, de caráter exploratório-analítico, sobre a implementação da Política Nacional Aldir Blanc (PNAB), a partir do Edital SEDAC

nº 32/2024 – PNAB RS Música. Os dados empíricos foram produzidos principalmente por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores públicos diretamente envolvidos na formulação e execução do edital, selecionados de forma intencional em função de sua participação no processo analisado. À época da realização das entrevistas, esses atores já não integravam a Secretaria de Estado da Cultura (SEDAC), o que favoreceu maior distanciamento em relação à experiência relatada.

Ao total, foram realizadas duas entrevistas, seguindo um roteiro flexível, as quais foram gravadas mediante consentimento dos participantes, transcritas integralmente e tiveram seus conteúdos anonimizados. Como estratégia complementar, realizou-se análise documental do edital e de normativas estaduais relacionadas à implementação da PNAB.

Os dados foram analisados por meio de análise temática, com foco na identificação de padrões, categorias e tensões entre racionalidades, sendo posteriormente interpretados à luz do referencial teórico da empresarização e das políticas culturais. A análise busca compreender como as racionalidades cultural, administrativa e empresarial se configuram e se articulam na condução da política, a partir da perspectiva dos gestores públicos envolvidos. Este artigo deriva de uma dissertação de mestrado, cuja investigação apresenta escopo mais amplo, sendo aqui adotado um recorte específico voltado às dinâmicas de implementação da política.

## **6. A ideia de empresa na implementação da PNAB: análise a partir do estudo de caso do Edital SEDAC nº 32/2024 – PNAB RS Música**

Esta seção examina a implementação do Edital SEDAC nº 32/2024 – PNAB RS Música a partir do estudo de caso do Edital SEDAC nº 32/2024 – PNAB RS Música, com foco nos elementos que evidenciam a presença ou tensionamentos associados à lógica empresarial no processo de implementação da política cultural. Os depoimentos são mobilizados como material empírico para compreender como diferentes racionalidades se expressam na prática da gestão pública da cultura, particularmente na articulação entre objetivos de democratização do acesso e exigências técnico-administrativas.

As entrevistas indicam que a implementação da PNAB configura-se como espaço de mediação entre diretrizes, demandas do setor cultural e condicionantes administrativos. Nesse processo, as entrevistas evidenciam a coexistência - e, por vezes, a tensão - entre orientações voltadas à ampliação do acesso à cultura e mecanismos associados à organização, padronização e controle da ação pública. A análise foi organizada em eixos temáticos

derivados das entrevistas, os quais permitem evidenciar como essas diferentes racionalidades se materializam no processo de implementação do edital.

## **6.1 A construção do edital como processo de mediação institucional**

As entrevistas indicam que a formulação do edital não se configurou como uma aplicação direta das diretrizes da PNAB, mas como um processo de mediação institucional, no qual diferentes instâncias da Secretaria de Estado da Cultura articularam demandas do setor cultural com exigências administrativas e normativas do Estado.

Nesse processo, a definição das categorias do edital emerge como um elemento central de organização da política, evidenciando a necessidade de traduzir demandas difusas em formatos operacionais. Como relata um dos entrevistados:

Cada Estado formatava seus editais e determinava o que os editais queriam fomentar. Os editais tiveram que ser pensados em categorias. Os artistas reclamam que não conseguiam circular, que eram pequeninhos. Então se investiu mais dinheiro em circulação do que em novos projetos. (Entrevistado 1, 2025).

O trecho evidencia que a formulação do edital incorpora demandas do setor cultural, especialmente no que se refere à definição de prioridades de financiamento, mas o faz por meio de um processo de enquadramento que transforma essas demandas em categorias administráveis. Esse movimento evidencia uma dinâmica típica da gestão pública contemporânea, na qual a diversidade de demandas precisa ser convertida em estruturas operacionais padronizadas.

A centralidade da definição de critérios também aparece como um aspecto estruturante desse processo, revelando uma preocupação com a formalização e a operacionalização da política, conforme destaca a fala a seguir:

Foi a partir de reuniões onde estavam todos os institutos, com o fomento, e depois cada instituto tinha reuniões específicas com o fomento para alinhar, por exemplo, critérios. Porque não estava muito claro quais seriam estes critérios, já que às vezes se confunde objetivo com critério de seleção. (Entrevistado 2, 2025).

A distinção entre objetivos e critérios, destacada na fala, aponta para um processo de racionalização da política cultural, no qual a clareza, a padronização e a possibilidade de avaliação se tornam elementos centrais. Esse movimento aproxima a gestão cultural de lógicas mais amplas de organização administrativa, nas quais a definição de parâmetros claros é condição para a operacionalização e legitimação das decisões.

Nesse contexto, o setor de fomento assume papel central. Conforme mencionado pelos entrevistados, esse é o departamento responsável pela gestão dos instrumentos de financiamento cultural no âmbito da Secretaria, incluindo editais públicos e mecanismos, como a Lei de Incentivo à Cultura estadual. Trata-se de uma instância técnico-administrativa que atua de forma estruturante na definição dos formatos, critérios e condições de acesso aos recursos públicos.

Ao concentrar a estruturação dos editais e a garantia de conformidade com exigências legais e órgãos de controle, o setor de fomento opera como espaço de mediação entre objetivos culturais e exigências administrativas. Nesse processo, tende a reforçar dinâmicas de padronização, previsibilidade e controle, características associadas à racionalização da ação pública.

Sua atuação, portanto, orienta de forma significativa a formatação dos editais ao participar diretamente da definição de seus aspectos técnicos. Além disso, ao dialogar com práticas já consolidadas em outros instrumentos de financiamento - como a própria Lei de Incentivo à Cultura -, pode contribuir para a continuidade de determinadas lógicas institucionais, aproximando o fomento cultural de modelos organizacionais mais próximos ao universo empresarial.

Ao mesmo tempo, as entrevistas indicam que esse processo não se dá de forma exclusivamente técnica, envolvendo também momentos de escuta e incorporação de demandas do setor cultural, conforme destaca a fala a seguir:

Houve uma escuta com os colegiados (representantes dos artistas), que trouxeram demandas. Desta forma o Estado entendeu as necessidades locais e dos representantes de cada segmento da música, por exemplo, música erudita, popular, gauchesca. Então o Estado, para pensar em atender o máximo de segmento em um edital, tem que pensar em critérios para que não feche as portas para determinados grupos. (Entrevistado 2, 2025).

Esse trecho explicita a tentativa de articular a diversidade de demandas do campo cultural com a definição de critérios administrativos, evidenciando uma tensão constitutiva da política: à medida que se busca contemplar diferentes segmentos e ampliar a participação, intensifica-se a necessidade de estabelecer parâmetros que organizem e, simultaneamente, delimitem as condições de acesso.

Essa dinâmica também se expressa na própria definição das categorias do edital, as quais buscaram responder a demandas específicas do setor cultural, como a ampliação da circulação de artistas e grupos de menor porte, conforme ressaltado no trecho de uma das entrevistas: “Os artistas reclamam que não conseguiam circular... então se investiu mais

dinheiro em circulação...”. Esse elemento reforça que a formulação do edital não apenas traduz diretrizes normativas, mas também incorpora demandas concretas do campo cultural, ainda que mediadas por formatos administrativos.

É nesse contexto que a tensão se intensifica na atuação do setor de fomento, que se configura como instância de validação técnica e jurídica do edital. Como aponta um dos entrevistados:

Se pensou determinada questão e o departamento de fomento muitas vezes alertava dizendo que poderia dar problema, ‘vamos colocar de outro formato’, pois o sugerido poderia excluir ou dar margem para dúvida. (Entrevistado 1, 2025).

A partir dessa mediação, a atuação desse setor evidencia que a formulação do edital é fortemente orientada por exigências de segurança jurídica, controle e previsibilidade, o que tende a reforçar dinâmicas de padronização e formalização. Nesse sentido, a política cultural passa a ser estruturada não apenas em função de seus objetivos simbólicos e sociais, mas também considerando critérios de viabilidade administrativa, que passam a compor o processo decisório.

De forma geral, os relatos sugerem que a construção do edital opera como um processo de tradução institucional, no qual diretrizes da PNAB, demandas do setor cultural e exigências administrativas são convertidas em categorias, critérios e formatos operacionais. Esse processo evidencia um arranjo híbrido, no qual a promoção da cultura como direito convive com mecanismos de organização e controle, revelando a incorporação, ainda que parcial, de racionalidades administrativas na condução da política cultural.

## **6.2 Profissionalização da cultura e a lógica da cadeia produtiva**

Um dos elementos mais recorrentes nas entrevistas é a ideia de profissionalização do setor cultural, frequentemente associada à noção de cadeia produtiva da cultura. Nas falas dos entrevistados, a profissionalização não se limita à organização do trabalho artístico, mas passa a constituir uma condição relevante para o acesso às políticas públicas de fomento.

Um dos entrevistados destaca que o artista contemporâneo precisa mobilizar diferentes competências, que extrapolam a criação estética. Ela salienta que: “O próprio artista tem que ser produtor. Se ele não entender...” (Entrevistado 1, 2025). Essa afirmação indica uma mudança na compreensão do trabalho artístico, que passa a envolver não apenas a dimensão criativa, mas também atividades de gestão, produção e administração de projetos. Nesse

contexto, o artista é progressivamente instado a assumir múltiplas funções, articulando criação, gestão e viabilização de suas iniciativas culturais.

Essa dinâmica aproxima-se de uma lógica de empreendedorismo cultural, na qual o artista atua como uma espécie de “empresário de si mesmo”, mobilizando recursos, estabelecendo redes e organizando processos produtivos. Tal configuração dialoga com o que Dardot e Laval (2016) descrevem como a difusão de uma racionalidade que generaliza o modelo da empresa como forma de organização das condutas.

De forma semelhante, outro entrevistado enfatiza a inserção da atividade artística em um sistema produtivo mais amplo: “Artista é profissional. É uma cadeia que contrata contador, assessor de imprensa, técnico de som.” (Entrevistado 2, 2025). A profissionalização aparece, assim, associada à integração dos agentes culturais em uma cadeia de trabalho estruturada, que envolve diferentes serviços especializados. Como indicam um dos entrevistados, a ausência desses suportes pode comprometer a permanência dos proponentes nos editais:

Não era exequível dentro do Estado fazer todo o processo de prestação de contas por CPF, por isso a exigência de CNPJ acabou sendo necessária. A ausência de suporte técnico, como contador, gera prejuízo aos próprios proponentes, que acabam não compreendendo regras e taxas, ficando inadimplentes e sem poder concorrer novamente - não por má-fé, mas por falta de estrutura. Isso evidencia que a atuação no setor cultural envolve uma cadeia de profissionais. Artista é profissional, e isso exige a contratação de serviços especializados. Quando isso não ocorre, compromete-se não apenas a gestão dos projetos, mas também a qualidade da produção cultural. Além disso, as próprias exigências dos editais podem deslocar recursos para rubricas administrativas, reduzindo margens para experimentação e inovação artística. (Entrevistado 2, 2025).

Nesse sentido, a profissionalização não se restringe à qualificação artística, mas consolida a exigência de capacidades de gestão e organização já evidenciadas nas falas dos entrevistados, que passam a ser consideradas necessárias para a atuação no setor cultural.

Esse movimento reforça o reconhecimento da cultura como atividade inserida em um ecossistema produtivo mais amplo, no qual a criação artística se articula a etapas de gestão, circulação, comunicação e viabilização econômica. Ao mesmo tempo, tende a aproximar a produção cultural de modelos organizacionais associados ao universo empresarial, baseados em planejamento, gestão de recursos e articulação de serviços especializados.

Entretanto, as entrevistas também evidenciam que esse processo implica a incorporação de exigências administrativas e burocráticas cada vez mais presentes nos instrumentos de financiamento público, como a formalização jurídica por meio de Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) e a realização de procedimentos de prestação de contas.

Importa observar que a exigência de CNPJ não se encontra explicitamente prevista como restrição na legislação federal da PNAB, que admite a participação de pessoas físicas e jurídicas. No caso analisado, trata-se de uma inflexão produzida no âmbito da regulamentação estadual, vinculada às exigências de execução financeira e prestação de contas. Tal configuração evidencia como, no processo de implementação, diretrizes amplas são reinterpretadas por dispositivos administrativos locais, produzindo efeitos concretos sobre as condições de acesso à política.

Na interpretação do Entrevistado 2, a exigência de formalização não se apresenta como uma escolha arbitrária da gestão, mas como um desdobramento das regras de controle e prestação de contas que estruturam a administração pública. Ainda assim, o funcionamento prático dessas exigências tende a favorecer agentes culturais já institucionalizados e com maior capacidade administrativa, enquanto pode dificultar a participação de artistas e coletivos que atuam em contextos mais informais. Desse modo, o desenho burocrático dos instrumentos de fomento pode operar como um mecanismo de seleção implícita, evidenciando tensões entre ampliação do acesso e exigências de formalização.

Por fim, as entrevistas indicam que a profissionalização se associa à incorporação de práticas organizacionais de outros setores, sobretudo na captação de recursos e na relação com o mercado: “Com a Rouanet é mais difícil, porque depende do patrocinador. Que empresa vai doar? [...] Quem compraria o teu espetáculo? [...] porque a gente depende do mercado.” (Entrevistado 2, 2025). Esse cenário evidencia que, mesmo em políticas de fomento direto, persistem dinâmicas que exigem maior estruturação dos agentes culturais, aproximando a produção cultural de formas mais organizadas de atividade econômica.

Assim, a profissionalização do setor cultural mostra-se ambivalente: fortalece a cultura como atividade econômica, mas também impõe exigências que podem dificultar o acesso de agentes com menos recursos, evidenciando tensões entre democratização e racionalização. Nesse contexto, a profissionalização integra a reconfiguração do campo cultural, no qual a legitimidade das práticas passa a depender cada vez mais de competências organizacionais e critérios administrativos.

### **6.3 Concorrência, critérios de seleção e a racionalidade competitiva**

Outro aspecto recorrente nas entrevistas refere-se à adoção de mecanismos de avaliação baseados em pontuação e critérios técnicos, característicos dos editais públicos de financiamento cultural. Esses instrumentos são mobilizados com o objetivo de garantir

transparência, comparabilidade entre propostas e legitimidade administrativa na distribuição de recursos.

Um dos entrevistados destaca que a pontuação constitui um elemento indispensável para assegurar isonomia no processo seletivo, ao demandar a definição de critérios objetivos e comparáveis: “Não tem como não ter concorrência. Qualquer concurso público precisa de critérios objetivos e transparência. Não tem como criar um quadro de pontuação [...] sem quantificar isso tudo.” (Entrevistado 2, 2025).

De modo complementar, outro entrevistado associa a lógica de pontuação às exigências legais que orientam a execução das políticas públicas, indicando que a definição de critérios comparativos constitui uma condição para a própria operacionalização da política: “A pontuação também é em função da lei. [...] A pontuação é a única forma de diferenciar um projeto do outro.” (Entrevistado 1, 2025).

Nesse contexto, os editais estruturam a distribuição de recursos por meio de sistemas comparativos que organizam previamente os critérios de avaliação. Com isso, dimensões complexas – e subjetivas – da produção cultural passam a ser traduzidas em parâmetros mensuráveis, como trajetória artística, originalidade, alcance social, viabilidade técnica e adequação orçamentária.

No caso analisado, os critérios foram organizados em três dimensões principais – qualificação do proponente, planejamento do projeto e mérito da proposta – distribuídas em um sistema de pontuação total. Essa estrutura evidencia como diferentes dimensões da prática cultural são convertidas em indicadores avaliáveis, permitindo a classificação de propostas heterogêneas segundo parâmetros comuns.

Para além de sua função técnica, o próprio desenho do edital explicita uma determinada concepção de política cultural. Expressões como “impulsionar a cadeia produtiva”, “gerar trabalho e renda” e “qualificar o setor” indicam uma articulação entre dimensões artísticas e econômicas, sugerindo uma aproximação entre o fomento público e perspectivas que compreendem a cultura como atividade produtiva.

A operacionalização desses critérios, contudo, envolve desafios importantes, especialmente no que se refere à tradução de dimensões qualitativas da criação artística em parâmetros objetivos. Como aponta um dos entrevistados, trata-se de um esforço de enquadramento de aspectos subjetivos em critérios formalizados: “É uma tentativa de enquadrar algo que é mais subjetivo, como qualidade artística, em parâmetros que precisam ser claros e transparentes...” (Entrevistado 2, 2025). Essa fala evidencia que critérios como originalidade, qualidade ou experimentação não são neutros, mas resultam de processos

institucionais de definição e ajuste. Nesse sentido, a avaliação não apenas mede, mas também constrói referências sobre o que deve ser valorizado no setor cultural.

Essa dimensão é reforçada quando se observa que os próprios sistemas de pontuação são reconhecidos como passíveis de calibragem ao longo do tempo. Como indica um dos entrevistados, trata-se de um processo inicialmente marcado por certo grau de arbitrariedade, mas que tende a se ajustar progressivamente na prática: “O sistema [...] pode estar refletindo uma lógica de concorrência? Não tem como não. [...] inicialmente arbitrário, mas vai calibrando...” (Entrevistado 2, 2025). Tal dinâmica evidencia o caráter processual e contingente dos critérios de avaliação, que se consolidam progressivamente a partir da prática institucional.

A adoção desses mecanismos aproxima o funcionamento das políticas de fomento cultural de modelos de gestão orientados por princípios de competição e desempenho, nos quais projetos passam a disputar recursos limitados com base em parâmetros previamente definidos. Como consequência, a diversidade das práticas culturais é reorganizada em formatos comparáveis, compatíveis com a lógica administrativa do edital.

Entretanto, as entrevistas indicam que essa racionalização produz tensões no processo de criação artística. Um dos entrevistados destaca que a própria estrutura dos editais — com campos definidos, limites de caracteres e exigência de planejamento prévio — pode interferir na concepção dos projetos: “Como que eu vou dizer o que fazer se eu ainda não sei, se estou partindo de uma pesquisa?” (Entrevistado 2, 2025)

Essa percepção é aprofundada ao se observar a ausência de espaço para processos experimentais nos formatos de financiamento: “Não tem a rubrica experimentação, a rubrica pesquisa [...] então geralmente ou tu faz isso na academia...” (Entrevistado 2, 2025) Desse modo, a exigência de definição prévia de ações e resultados tende a favorecer projetos já estruturados, em detrimento de propostas baseadas em processos abertos de investigação.

Além disso, a própria organização orçamentária dos editais pode produzir efeitos indiretos sobre os processos criativos, ao exigir a alocação de recursos em rubricas técnicas e administrativas, conforme indica o trecho a seguir de uma das entrevistas: “...às vezes sobra pouco para uma produção artística de fato...” (Entrevistado 2, 2025) Essa configuração pode induzir uma redução do risco artístico, uma vez que os proponentes tendem a priorizar projetos mais previsíveis e previamente testados, capazes de atender com maior segurança às exigências do edital.

As entrevistas também indicam que os editais operam em um ambiente de competição inerente, dado o caráter limitado dos recursos disponíveis. Nesse contexto, os critérios de

pontuação assumem não apenas uma função técnica, mas também justificadora das decisões: “Qualquer concurso público precisa de critérios objetivos e transparência.” (Entrevistado 2, 2025) Ainda assim, esse modelo apresenta efeitos ambivalentes. Por um lado, promove transparência, equidade e controle na distribuição dos recursos. Por outro, tende a reforçar uma lógica competitiva entre projetos culturais, ainda que mediada por parâmetros técnicos.

Segundo um dos entrevistados, essa lógica pode também influenciar a forma de organização das iniciativas: “Os editais trabalham muito com essa lógica individual...” (Entrevistado 2, 2025) Essa dinâmica sugere que a ampliação do acesso ao financiamento pode coexistir com processos de fragmentação e individualização das iniciativas culturais.

Assim, os mecanismos de pontuação e seleção podem ser compreendidos como dispositivos ambivalentes: ao mesmo tempo em que estruturam e legitimam a distribuição dos recursos públicos, também introduzem condicionantes que influenciam tanto os formatos dos projetos quanto as possibilidades de acesso ao financiamento cultural.

Nesse sentido, a racionalização dos processos de avaliação não apenas organiza a distribuição dos recursos, mas também reconfigura as próprias condições de produção cultural, aproximando o fomento público de lógicas de eficiência, comparabilidade e competição características de modelos organizacionais contemporâneos.

#### **6.4 Efeitos da lógica de editais sobre a produção cultural**

Os dados empíricos indicam que os editais públicos de fomento não atuam apenas como instrumentos de distribuição de recursos, mas também como dispositivos que influenciam as formas de produção cultural e as estratégias adotadas pelos agentes no desenvolvimento de seus projetos. Nesse contexto, a elaboração das propostas tende a incorporar não apenas motivações artísticas, mas também condicionantes administrativos e critérios institucionais estabelecidos pelas políticas públicas.

Um dos entrevistados observa que, na prática, os proponentes frequentemente ajustam suas propostas para atender aos requisitos formais previstos nos editais. Como destaca:

Os proponentes têm que colocar coisas que nem fariam parte de uma proposta cultural, se fossem pensadas só artisticamente. [...] Então ela não está pensando no artístico, no que ela sabe fazer ou no que pulsa dentro dela. Acontece uma adaptação para ser contemplado em um edital. (Entrevista 1, 2025)

Esse processo de adaptação pode implicar deslocamentos na própria concepção dos projetos, na medida em que a elaboração das propostas passa a ser orientada não apenas por

motivações criativas, mas também pelas exigências institucionais que estruturam o acesso aos recursos.

Os editais operam não apenas como mecanismos de seleção, mas também como dispositivos que orientam, ainda que indiretamente, as formas de concepção e estruturação das propostas culturais. Ao buscar adequação aos critérios de avaliação, os agentes passam a considerar simultaneamente suas intenções criativas e as expectativas institucionais que regulam o processo de seleção de projetos.

Como aponta um dos entrevistados, observa-se a recorrência de temas e abordagens semelhantes em projetos aprovados: “Hoje a gente vê muitos espetáculos com a mesma temática, com uma padronização por causa dos editais.” (Entrevistado 1, 2025). Esse fenômeno sugere que os critérios de seleção podem funcionar como vetores de padronização, favorecendo propostas mais alinhadas às exigências recorrentes dos instrumentos de fomento.

Além disso, as entrevistas indicam que a estrutura dos editais tende a privilegiar projetos já configurados como produtos culturais claramente definidos, com objetivos e resultados previamente delimitados: “Geralmente é um produto que precisa ser executado ou circular.” (Entrevistado 2, 2025) Essa característica está associada às exigências de planejamento, execução e prestação de contas que orientam a gestão pública, nas quais a demonstração de resultados constitui elemento central. Como consequência, propostas baseadas em processos abertos de investigação ou experimentação artística podem encontrar maiores dificuldades de enquadramento.

A centralidade atribuída à circulação e ao alcance de público também emerge como um critério relevante na avaliação das propostas, como observa um dos entrevistados:

As pessoas às vezes acham que porque escreveram um livro ele precisa ser publicado, mas não sabem se existe demanda para aquele conteúdo. Às vezes se produz mais a partir da demanda de quem cria do que daquilo que realmente circula ou encontra público. (Entrevistado 2, 2025).

Essa perspectiva evidencia a incorporação de parâmetros de validação associados à circulação e ao reconhecimento público, aproximando a produção cultural de lógicas que valorizam aderência, visibilidade e desempenho. No entanto, tal orientação tende a tensionar a autonomia artística, especialmente no caso de práticas experimentais ou ainda não legitimadas por circuitos consolidados.

Nesse contexto, a noção de “demanda” pode operar como um princípio de legitimação que privilegia determinadas formas de produção em detrimento de outras, particularmente aquelas menos orientadas por expectativas de circulação imediata. Desse modo, evidencia-se

uma tensão entre a autonomia da criação artística - frequentemente marcada por processos abertos, exploratórios e imprevisíveis - e os dispositivos administrativos que exigem planejamento prévio, definição de resultados e comprovação de execução.

Assim, os achados sugerem que a lógica dos editais não apenas organiza a distribuição de recursos, mas também reconfigura as condições de produção cultural, influenciando tanto as estratégias de elaboração dos projetos quanto os próprios formatos da criação artística. Ao privilegiar critérios como viabilidade, circulação e capacidade de entrega, os instrumentos de fomento tendem a aproximar a produção cultural de parâmetros associados à racionalidade organizacional contemporânea, evidenciando a presença de dinâmicas que se articulam ao processo de empresarização da cultura.

### **6.5 Tensões entre democratização cultural e racionalidade empresarial**

A análise das entrevistas evidencia que a implementação de políticas culturais por meio de editais públicos é atravessada por tensões estruturais entre a ampliação do acesso e as exigências administrativas que regulam a execução dos recursos. De um lado, observa-se um esforço institucional voltado à democratização do financiamento cultural, expresso na adoção de mecanismos como ações afirmativas, critérios de regionalização e incentivo à participação de novos proponentes. De outro, a própria operacionalização desses instrumentos introduz condicionantes que podem, em alguma medida, reconfigurar, e até restringir, as formas de acesso à política.

Essa ambivalência torna-se evidente quando se observa a distinção entre modelos de financiamento cultural. Como destaca um dos entrevistados:

Rouanet analisa os requisitos técnicos somente, e tu tá a mercê do mercado. A Aldir Blanc é uma política pública de fomento e o governo diz a quem ele quer atingir [...] ela tem que chegar em quem não tem condições de se cadastrar na Rouanet. (Entrevistado 1, 2025).

A fala aponta para diferenças relevantes entre o fomento indireto - baseado em incentivos fiscais e dependente da atratividade dos projetos para patrocinadores - e o fomento direto, no qual o Estado assume um papel mais ativo na definição dos públicos e segmentos a serem contemplados. Nesse sentido, políticas como a PNAB tendem a ampliar o alcance do financiamento cultural, especialmente para agentes com menor inserção em circuitos consolidados.

Entretanto, os dados empíricos indicam que a ampliação do acesso não elimina completamente as desigualdades. Um dos entrevistados observa que a execução dos recursos não necessariamente se traduz em equidade nos resultados: “Vendo os números [...] o dinheiro chegou [...] se o espetáculo foi de qualidade aí já é outra questão.” (Entrevistado 2, 2025)

Além disso, a própria estrutura dos editais pode operar como um mecanismo seletivo que estabelece barreiras de entrada. Como sintetiza um dos entrevistados: “No momento que tu faz um edital, tu já segrega.” (Entrevistado 1, 2025) Essa afirmação sugere que a formalização dos processos — ainda que necessária para garantir transparência e controle — pode dificultar o acesso de agentes menos institucionalizados ou com menor domínio dos procedimentos burocráticos.

A limitação de alcance territorial também emerge como um aspecto relevante, especialmente em contextos periféricos ou distantes dos centros de decisão. Nesse sentido, as entrevistas indicam que os editais nem sempre conseguem atingir plenamente determinados públicos, evidenciando a necessidade de estratégias complementares, como ações de busca ativa e maior articulação com estruturas locais.

Outro elemento recorrente refere-se às estratégias adotadas pelos proponentes para se adequar às exigências dos editais. Segundo um dos entrevistados: “As pessoas, para se enquadrarem no edital, faziam este ‘desvio’...” (Entrevistado 1, 2025) Esse tipo de adaptação evidencia que os editais não apenas selecionam projetos, mas também induzem formas específicas de apresentação e enquadramento, influenciando as práticas culturais e, em alguns casos, distanciando os projetos de suas concepções originais.

As entrevistas também apontam para a predominância de uma lógica individualizada de acesso aos recursos: “Os editais trabalham muito com essa lógica individual.” (Entrevistado 2, 2025) Essa característica tende a fragmentar o financiamento cultural, aproximando-o de modelos nos quais projetos individuais competem por recursos limitados sob critérios técnicos e administrativos.

Ao mesmo tempo, os dados revelam que essas tensões são reconhecidas pelas próprias gestoras como inerentes ao processo de formulação e implementação de políticas públicas: “A tensão é parte do processo democrático.” (Entrevistado 1, 2025) Essa compreensão permite deslocar a análise de uma leitura normativa — que trataria tais tensões apenas como falhas — para uma perspectiva que as reconhece como constitutivas de processos democráticos, nos quais diferentes racionalidades, interesses e demandas se confrontam.

Nesse contexto, emergem também críticas à forma como determinados princípios, como a diversidade cultural, são operacionalizados nos editais: “A diversidade às vezes vira um *checklist*, sem promover uma discussão mais profunda.” (Entrevistado 2, 2025) Essa observação sugere que instrumentos de inclusão, embora fundamentais, podem ter sua efetividade limitada quando reduzidos a critérios formais, sem promover transformações mais substantivas nas dinâmicas do setor cultural.

## 7. Conclusões

Este artigo teve como objetivo analisar como a ideia de empresa se manifesta na implementação da Política Nacional Aldir Blanc (PNAB), a partir do exame do Edital SEDAC nº 32/2024 – PNAB RS Música. Ao tomar a implementação como espaço de mediação institucional, buscou-se evidenciar como diferentes racionalidades se articulam, se sobrepõem e entram em tensão no curso da ação pública.

Os resultados indicam que a implementação de políticas culturais por meio de editais envolve negociações entre racionalidades distintas, incorporando lógicas de padronização, competição e desempenho que influenciam a participação e a produção cultural.

Nesse contexto, a análise evidencia que a implementação da Política Nacional Aldir Blanc no âmbito investigado se configura como um campo de tensões no qual coexistem racionalidades distintas, como a cultural, a administrativa e a organizacional. A centralidade atribuída à profissionalização, à formalização jurídica e aos critérios técnicos de avaliação revela a presença de referências associadas à gestão contemporânea, orientadas por desempenho, previsibilidade e controle. Ao mesmo tempo, a permanência de disputas, resistências e limitações aponta para os desafios de conciliar tais exigências com a promoção de um acesso mais amplo e democrático aos recursos culturais.

Por fim, os achados sugerem que o processo de empresarização da cultura não se estabelece de forma homogênea, sendo atravessado por negociações, adaptações e formas de resistência que revelam a complexidade da implementação de políticas públicas no campo cultural. Tais elementos indicam a necessidade de aprofundar estratégias que articulem eficiência administrativa e democratização do acesso, de modo a fortalecer o papel do Estado na promoção da diversidade cultural e na garantia de direitos culturais. Esses resultados contribuem para o avanço das discussões sobre empresarização ao evidenciar sua dimensão processual e situada na implementação de políticas públicas.

## Referências

- ABRAHAM, Yves-Marie. L'entreprise est-elle nécessaire? In: DUPUIS, Jean-Pierre (Org.). *Sociologie de l'entreprise*. Montréal: GaëtanMorinÉditeur, 2006. p. 323–374.
- BOURDIEU, Pierre. *Sobre o Estado: cursos no Collège de France (1989-1992)*. Tradução de Regina Freire d'Aguilar. São Paulo: Companhia das Letras, 2014.
- CALABRE, Lia. Políticas culturais no Brasil: balanços e perspectivas. In: \_\_\_\_\_. *Políticas culturais no Brasil*. Salvador: EDUFBA, 2007. p. 15–35. 179 p.
- CANCLINI, Néstor García. *Definicionesentransición*. Buenos Aires: CLACSO, 2001. Disponível em: <https://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20100723032921/garciacanclini.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2025.
- DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. *A nova razão do mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal*. São Paulo: Boitempo, 2016. 402 p.
- HOWLETT, Michael; RAMESH, M.; PERL, Anthony. *Políticas públicas: seus ciclos e subsistemas — uma abordagem integradora*. Tradução de Francisco G. Heidemann. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- RODRIGUES, Marcio Silva. *O novo ministério da verdade: o discurso de Veja sobre o campo do Ensino Superior e a consolidação da empresa no Brasil*. 2013. 250 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.
- RODRIGUES, Marcio Silva; SILVA, Rosimeri; DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento. O processo de empresarização em organizações culturais brasileiras. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 66–85, jan./mar. 2014. Disponível em <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/111670>. Acesso em: 2 jan. 2025.
- RODRIGUES, Marcio; SILVA, Rosimere. Empresarização e modernidade: a ideia de empresa no centro do mundo. *Revista Brasileira de Estudos Organizacionais*, [s.l.], v. 6, n. 1, p. 40-76, 2019.
- RUBIM, Antônio Albino Canelas. *Políticas culturais no Brasil: balanços e perspectivas*. São Paulo: SENAC São Paulo, 2007.
- SOLÉ, Andreu. L'enterprisationdu monde. In: CHAIZE, J.; TORRES, F. (org.). *Repenserl'entreprise: saisircequicommence, vingtregardssur une idéeneuve*. Paris: Le zhercheMidi, 2008. p. 27–54.
- UNESCO. Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural. Paris: UNESCO, 2001. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000127162>. Acesso em: 12 set. 2024.