

# **ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES CULTURAIS NA NOVA ORDEM SOCIAL: UM ESTUDO EM MUSEUS E TEATROS DAS CIDADES DE RECIFE E PORTO ALEGRE**

Fernando Pontual de Souza Leão Júnior  
Flávia Lopes Pacheco  
Julio Cesar de Santana Gonçalves  
Michelle Ferreira Fortunato de Menezes

## **RESUMO**

Neste artigo analisa-se os modelos de estrutura e gestão de teatros e museus das cidades de Recife e Porto Alegre. Para tanto, utiliza-se o método de estudo comparativo de casos. As profundas mudanças que o mercado vem passando têm afetado a forma de interação e as estruturas das organizações que compõem a realidade social. Nesse contexto, estabeleceu-se uma nova configuração nos papéis desempenhados por três dos seus principais atores: estado, mercado e instituições sociais. Estudar o setor cultural apresenta-se como uma forma de repensar os modelos de gestão cultural, já que há poucos estudos desenvolvidos nessa área, e de reunir experiências realizadas em duas diferentes regiões do país, possibilitando uma leitura da atual situação dessas organizações neste contexto de mudança. Os teatros e museus estando inseridos, em grande parte, num contexto de dependência governamental, procuram legitimar suas atividades, a fim de garantir sua sobrevivência.

## **ABSTRACT**

In this article, the structural and managerial models for theaters and museums located in the cities of Recife and Porto Alegre are analyzed. A comparative case study methodology is utilized for this purpose. The profound changes taking place in the market have affected the form of interaction and the structure of these organizations that compose the social reality. Within this context, a new configuration is established for the roles played by three of the principle actors: state, market and social institutions. A study of the cultural sector presents itself as a form of rethinking the models of social management, since there are few studies developed in this area, and the joining of the experiences from two different regions of the country makes it possible to better understand the actual situation of these organizations within the context of change. Theaters and museums, the majority of which are inserted within the context of governmental dependency, seek to legitimize their activities in order to guarantee their survival.

## Introdução

O mundo vem passando por grandes processos de transformação social e, dentro desse contexto, estabelece-se uma nova configuração nos papéis desempenhados por três dos seus principais atores: Estado, Mercado e Instituições Sociais. Por um lado, o Estado modifica-se, deixando de exercer a função de principal financiador passando a atuar essencialmente como agente regulador da vida social. Por outro, o Mercado vê-se obrigado a percorrer novos caminhos gerenciais em busca de uma maior aproximação com os valores sociais vigentes. As Instituições Sociais, por sua vez, passam a exercer pressões de forma mais organizada no sentido de obter do Estado e do Mercado ações éticas e socialmente responsáveis. O setor cultural insere-se dentro deste processo de transformação.

Hudson (1999) afirma que as organizações culturais estão em ascensão, tanto em número quanto em tamanho, e sua contribuição principal está na capacidade de representar o ponto de vista das pessoas, inovar e proporcionar um sentido de cidadania. O desenvolvimento dessas organizações tem ampliado o espaço da cultura ressaltando a importância delas para a sociedade no que diz respeito às atividades culturais, educacionais, de lazer e profissionalizantes por elas desempenhadas.

O direito à cultura e ao lazer é garantido pela constituição de 1988, como mostra o seu artigo 23º.

*“Artigo 23 – é competência comum da União, dos Estados e dos Municípios:*

*III- proteger os documentos, as obras e outros bens de valor histórico, artístico e cultural, os monumentos, as paisagens naturais e os notáveis sítios arqueológicos;*

*IV- impedir a evasão, destruição e a descaracterização de obras de arte e de outros bens de valor histórico, artístico ou cultural;*

*V- proporcionar os meios de acesso à cultura, à ciência e à educação.”*

Sendo a cultura um patrimônio público, insere-se no campo do controle institucional através das pressões dos diversos grupos sociais e submete-se às lutas de interesses envolvidas em sua gestão.

As organizações do setor cultural têm crescido e despertado a atenção de empresas privadas e de organizações não-governamentais que vêm, nestas organizações, uma forma de obter relevância social. O Estado, percebendo esta nova configuração social, passou a criar mecanismos para facilitar a participação destas organizações no financiamento das atividades de caráter cultural. A renúncia fiscal é um desses mecanismos dirigido a organizações que apóiam o setor cultural. Produtores cinematográficos, grupos de teatro, museus, entre outras organizações do setor, começam a buscar formas de atrair estes investimentos privados mudando processos gerenciais.

Algumas organizações culturais têm demonstrado tendência à incorporação de pressupostos gerenciais oriundos da administração privada. Tais argumentos, fundamentados inicialmente em experiências de alguns Museus norte-americanos (*Natural History Museum, Experience Music Project, etc.*), foram posteriormente reforçados em diversas outras experiências como o cinema, que viabilizou produções milionárias para a realidade brasileira, como “Canudos”, com um orçamento de mais de um milhão de dólares. Atualmente já se pode identificar grupos de dança, teatro, artes plásticas, procurando formas alternativas de captação de recursos e de interação com o público em geral.

As relações entre governo e organizações culturais passam a incorporar estas modificações da estrutura social. 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. Surgem assim, os sistemas de incentivo à cultura. O

Sistema de Incentivo à Cultura de Pernambuco - SIC - foi criado 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 por objetivo 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.

Da mesma forma, o Fundo Municipal de Apoio à Produção Artística e Cultural de Porto Alegre - FUMPROARTE -, criado pela Lei 7.328/93 e regulamentado pelo Decreto 10.867/93, tem como finalidade estimular a produção cultural da cidade de Porto Alegre, prestando apoio financeiro em até 80% do custo de projetos de natureza artística. O FUMPROARTE, fundo de natureza contábil especial, tem por finalidade prestar apoio financeiro a projetos que visem a fomentar e a estimular a produção artística e cultural no município de Porto Alegre.

Essas leis, criadas pelo Estado, são uma forma de incentivar as empresas a financiar os projetos desenvolvidos por organizações culturais. Estas não buscam somente incentivos financeiros que, por si só, não são um atrativo suficientemente grande. O incentivo a projetos culturais vincula o nome da empresa a ações positivas.

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 organizações culturais, em especial os museus e os teatros, têm papel relevante no processo de desenvolvimento e preservação cultural e vêm enfrentando diversos problemas em seu processo de gestão. Aliado aos problemas de captação de recursos e de gestão, destaca-se, em alguns lugares do país, a falta de qualificação profissional para o exercício das atividades museológicas.

Estudar o setor cultural representa uma forma de pensar os modelos de gestão cultural através de questionamentos teóricos, já que há poucos estudos desenvolvidos nessa área, e de reunir, num único estudo, experiências realizadas em diferentes regiões do país, possibilitando uma leitura da atual situação destas organizações no contexto nacional.

O objetivo deste trabalho é analisar comparativamente os modelos de estrutura e gestão de dois teatros e dois museus situados nas cidades de Recife e Porto Alegre. Pretende-se, também, fornecer subsídios para análises mais profundas do impacto das novas relações entre Estado e sociedade nas organizações culturais.

A nova ordem social consiste na reestruturação econômica, política e tecnológica da sociedade contemporânea e seu impacto na construção de novos papéis e formas de interação entre as organizações.

## **Metodologia**

A pesquisa tem o objetivo de aprofundar a descrição de uma determinada realidade (Triviños, 1995). Desta forma, podemos considerar que se trata de um estudo de caso descritivo. Pois analisa aspectos específicos de estrutura e gestão em um teatro e um museu das cidades de Porto Alegre e Recife.

Segundo Stake (1994), o estudo de caso comparativo é um poderoso mecanismo conceitual, já que focaliza a sua atenção principal sobre os atributos a serem comparados nos casos, deixando de lado a descrição dos fatos que não pertencem a este contexto. Pode-se afirmar que o presente estudo de casos é de natureza descritiva e o conteúdo das suas observações e análise de dados envolve uma parte reflexiva e outra interpretativa. Como o

período a ser analisado, entre outubro de 2000 e fevereiro de 2001, refere-se a um momento específico da história dos museus e teatros, o delineamento do estudo é de caráter seccional.

As informações utilizadas no estudo foram obtidas através de entrevistas semi-estruturadas com dirigentes ou pessoas-chave que compõem as organizações selecionadas em horário previamente definido, além de uma análise de documentos secundários como: regulamentos, normas, estatutos e documentos históricos que serviram de auxílio complementar das informações obtidas das fontes primárias.

Os dados foram analisados por meio da análise do conteúdo das entrevistas e dos documentos obtidos, com base na fundamentação teórico-empírica elaborada para o estudo.

Os teatros e museus estão inseridos num contexto de dependência governamental (em grande parte) e ao mesmo tempo, vêm buscando formas de legitimação de suas atividades, a fim de dar sustentação à continuidade de suas atividades.

Percebeu-se, dentro das organizações culturais, a incorporação de termos típicos da atividade gerencial privada. Alguns dirigentes identificam a necessidade de redefinir os papéis destas organizações, atribuindo-lhes uma maior legitimidade social. A busca de mecanismos eficientes de gestão é outro elemento considerado na retórica discursiva dos dirigentes. De acordo com alguns dos dirigentes entrevistados, a eficiência administrativa é uma forma de auferir maiores aportes de recursos dos diversos setores da economia.

A teoria institucional trata a legitimidade como elemento fundamental para o funcionamento das organizações no contexto social. Os conceitos de institucionalização, campo organizacional, e ambiente institucional parecem oferecer uma alternativa explicativa interessante para os fenômenos sociais que envolvem as organizações culturais, no caso específico deste artigo, dos teatros e museus.

Ao escolherem a abordagem institucional, os autores deste artigo assumem a preponderância do ambiente institucional em detrimento do ambiente técnico para estas organizações e admitem que a busca de legitimidade no ambiente seja um aspecto central na análise dos casos apresentados.

## **Histórico da Teoria Institucional**

A teoria institucional foi utilizada nos estudos organizacionais a partir dos trabalhos de Selznick, Parsons e Merton, nos anos 60. O trabalho de Selznick (1972) serviu como uma alternativa de estudo que considerou aspectos negligenciados pela teoria organizacional vigente, como os cognitivos, políticos, culturais e simbólicos. A abordagem institucional identifica a importância do poder, cultura e do ambiente institucional este, constituído de normas e valores que devem ser cumpridos a fim de obter legitimidade (Meyer e Rowan, 1983; DiMaggio e Powell, 1991; e Scott, 1991).

Para Tolbert e Zucker (1998:198) o paradigma dominante “refletia dois objetivos principais, que foram as características marcantes dos estudos organizacionais na tradição funcionalista: o exame da natureza da co-variação entre diferentes elementos da estrutura e a avaliação do equilíbrio dinâmico entre os efeitos benéficos e disfuncionais de determinados arranjos estruturais”.

Algum tempo depois, houve o surgimento de uma nova corrente de pensamento denominada de novo institucionalismo, sobretudo a partir das obras de Berger e Luckman (1967), Meyer e Rowan (1983), Zucker (1977) e DiMaggio e Powell (1991) que trouxeram à tona importantes questões relativas ao papel do ambiente nos contextos inter e intra-organizacional. No quadro 1, são apresentadas as principais distinções entre velho e novo institucionalismo, de acordo com DiMaggio e Powell (1991).

## 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	Conseqüências 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)

De acordo com Scott (1995), enquanto o velho institucionalismo enfoca aspectos normativos, o novo ressalta os cognitivos. O próprio autor questiona a validade de tal diferenciação e apresenta a perspectiva de complementaridade das abordagens como uma alternativa mais valiosa para o desenvolvimento do tema.

Com a retomada da abordagem institucional, ganha força a idéia de que o ambiente se relaciona com as organizações, também por meio da imposição de normas e valores que acabam sendo validados no contexto organizacional sem que haja, necessariamente, um requisito técnico. Sendo assim, as explicações para a utilização de determinadas práticas dentro de um grupo de organizações que atuam numa mesma atividade, nem sempre podem ser buscadas na análise racional do ambiente técnico.

Scott (1991) também parte da premissa de que algumas organizações apresentam-se mais sensíveis a aspectos institucionais que outras e aponta o ambiente das organizações de ensino como um bom exemplo de alto grau de institucionalização.

A noção de ambiente institucional (Scott, 1991) leva os estudos organizacionais a questionamentos sobre o papel deste na determinação da estrutura organizacional, ao indicar que determinadas estruturas e processos são adotados como legítimos sem que haja uma justificativa técnica coerente. Alguns autores como Scott (1991), DiMaggio e Powell (1991), Tolbert e Zucker (1998), Meyer e Rowan (1983), entre outros, identificaram a existência de outros fatores, não técnicos, que influenciam a estrutura e os processos organizacionais.

### Processo de Institucionalização

Berger e Luckmann (1967) tratam da origem da instituição como o resultado final do processo de institucionalização que acontece por meio de ações tornadas habituais, tipificadas reciprocamente pelos atores envolvidos, implicando ainda neste processo a historicidade. A institucionalização é um processo dinâmico, não sendo possível compreender a instituição sem a prévia verificação dos fatos históricos que lhe deram origem. De acordo com Berger e Luckmann (1967:80), “dizer que um segmento de atividade humana foi institucionalizado já é dizer que este segmento da atividade humana foi submetido ao controle social”.

Segundo Tolbert e Zucker (1998), a habitualização está relacionada com comportamentos empíricos adotados por um ou mais atores, com a finalidade de responder a estímulos particulares ou resolver algum problema. A tipificação acontece quando os atores começam a compartilhar definições ou significados ligados aos comportamentos tornados habituais. Portanto, a instituição pressupõe que determinadas ações serão realizadas por atores específicos, já que assim se habituou a fazer.

A partir do momento em que os hábitos e tipificações vão garantindo historicidade (Berger e Luckmann, 1967), os significados que foram atribuídos a estas ações passam a ser generalizados, independente do indivíduo que execute a ação (Tolbert e Zucker, 1998). Este processo de sedimentação da instituição é denominado objetivação. A exteriorização ocorre quando os indivíduos passam a aceitar o conjunto de ações habituais como uma realidade própria. Esta realidade, para os indivíduos, será um fato exterior e coercitivo (Berger e Luckmann, 1967; Tolbert e Zucker, 1998).

Berger e Luckmann (1967) consideram a objetivação e a exteriorização, momentos de um processo dialético contínuo que ainda apresenta um terceiro momento que completa a fase de sedimentação da instituição: a interiorização. Esta fase é responsável pela reintrodução da consciência no curso da socialização através da transmissão do novo mundo social à nova geração. Deste modo, percebemos que apenas podemos falar de um mundo social se houver uma nova geração para a qual as ações habituais tipificadas serão transmitidas.

DiMaggio (1991:267) acredita que “para entender a institucionalização das formas organizacionais faz-se necessário compreender os processos de institucionalização e a estruturação do campo organizacional”. O campo organizacional é formado pelo conjunto de organizações que se relacionam e se influenciam, de alguma forma. Fazem parte do campo as organizações que controlam, regulam, organizam e representam as outras organizações.

### **Ambiente Institucional *versus* Ambiente Técnico**

O conceito de ambiente sofreu, ao longo do tempo, mudanças profundas, saindo de uma categoria residual para assumir uma posição de destaque. Talvez esta reconceitualização do ambiente das organizações seja a contribuição mais importante dos teóricos institucionais para o estudo das organizações.

O funcionamento da organização deve ser analisado a partir das transações contínuas com o seu ambiente específico e, para que isso seja realizado, deve-se levar em consideração a existência de dois tipos de ambiente distintos: o ambiente técnico e o ambiente institucional. Segundo Scott (1991) houve um grande progresso científico ao se distinguir mais claramente o ambiente institucional do ambiente técnico.

De acordo com Meyer e Scott (1983), o ambiente técnico envolve tecnologias complexas e trocas de produtos ou serviços em um mercado no qual as organizações são recompensadas pelo controle eficiente e eficaz de seu processo de trabalho. Em contraste, os autores sugerem que o ambiente institucional é caracterizado pela elaboração de regras e valores socialmente aceitos, aos quais as organizações deverão se adequar para pretenderem receber suporte e legitimidade do ambiente.

Conforme Suchman (1995:574), a legitimidade é “uma percepção generalizada ou constatação de que as ações de uma entidade são desejáveis, próprias, ou apropriadas enquanto um sistema socialmente aceito, constituído de normas, valores, crenças e definições”. Pode ser obtida, segundo Carvalho (2000), por meio do estabelecimento e adoção de requisitos legais, da legitimidade organizacional enquanto base moral prioritária e da adoção de um marco de referência comum da situação vivida por parte dos atores.

Dentro da perspectiva do ambiente técnico, as organizações estão direcionadas a questões de âmbito econômico, buscando reduzir a incerteza do ambiente a partir da eficiente aplicação dos recursos na produção de bens e serviços para serem postos no mercado (Pfeffer e Salancik; e Scott *apud* Oliver, 1997). Nesta perspectiva, os elementos essenciais que devem ser percebidos são aqueles que estão relacionados com a produção econômica como terra, capital, trabalho e suprimentos (Jacobs *apud* Oliver, 1997).

Por outro lado, a concepção do ambiente institucional enfatiza que os valores de sobrevivência das organizações estão baseados na estabilidade, legitimidade, aceitabilidade social e prestígio (DiMaggio, 1988). Os mecanismos de controle ambiental sobre as organizações não são dependências de recursos, mas regras, regulamentações e inspeções (Meyer et al., 1983).

O quadro abaixo demonstra alguns pontos importantes de diferenciação entre os ambientes técnicos e institucionais em função de uma dimensão relevante.

### **Quadro 2: Ambiente institucional versus ambiente técnico**

<b>Dimensões relevantes</b>	<b>Ambiente institucional</b>	<b>Ambiente técnico</b>
Contexto ambiental	Político e legal	Mercado
Fator de demanda chave	Legitimidade	Recursos
Tipo de pressão	Coercitiva, mimética e normativa	Competitiva
Constituintes chave	Estado, agências e associações profissionais	Fontes de fatores de produção escassas
Mecanismos de controles externos	Regras, regulamentações, inspeções	Troca crítica de dependências
Fatores do sucesso organizacional	Conformidade às regras e normas institucionais	Aquisição e controle de recursos críticos

Fonte: Oliver (1997:102)

Os modelos que tendiam a dar uma atenção exclusiva ao ambiente técnico foram recentemente desafiados ao demonstrar-se que o ambiente acaba incorporando elementos simbólicos e culturais o que faz perder o seu caráter exclusivamente técnico, tornando-o também institucionalizado. As idéias institucionais deixam de lado a visão das organizações por um prisma exclusivamente técnico e racional, e passam a aceitá-las como conectadas e construídas por um ambiente social maior.

Não há uma dicotomia entre os dois tipos de ambiente. Eles fazem parte de um *continuum*, onde todas as organizações apresentam características inerentes aos dois tipos de ambiente, não devendo-se tomar apenas um como base teórica. (Carvalho, Vieira e Lopes, 1998).

### **Campo Organizacional**

É importante que se caracterize a organização como uma instituição socialmente construída. Tal contextualização passa pela identificação e análise dos atores que compõem o ambiente institucional da organização, além das bases normativas e políticas que compõem suas inter-relações (Aldrich, 1979). Este autor observa que as organizações buscam obter poder dentro do campo organizacional criando relação de dependência em relação si própria. Uma importante forma de obter dependência, de acordo com o autor, é o controle dos recursos estratégicos do ambiente e a preservação de um certo grau de autonomia em relação às demais organizações. Há, no ambiente institucional, um jogo de poder no qual as organizações procuram estabelecer relações de dominação e, ao obtê-las, manipular as

normas e valores vigentes para legitimar um *modus operandi* que lhes permita preservar seu poder.

Ao passar para o estudo de uma população de organizações, Aldrich (1979) "vê a necessidade de se entender o ambiente em sua totalidade, considerando o agregado de todas as relações e transações envolvidas" (p.279). Verifica a necessidade, no entanto, de limitar o objeto de estudo e, para isso, utiliza os conceitos de grupos organizacionais, grupos de ação e redes. Grupos organizacionais representam o conjunto de organizações que possuem ligação direta com a organização foco. O campo organizacional é definido pelo conjunto de *grupos organizacionais* que ela possui, por exemplo, uma organização forma um *grupo organizacional* com seus clientes, um outro com seus fornecedores, outro com seus acionistas, e assim por diante. *Grupos de ação* representam o conjunto de organizações ligadas temporariamente por uma ação conjunta e pré-determinada. As *redes* representam todas as organizações ligadas por um tipo específico de relação, e são construídas pela identificação de todos os nós (ligações) identificados entre as organizações dentro de uma população.

As organizações desenvolvem relações no ambiente, não apenas para competir, mas para ratificar uma posição de domínio. Há um jogo de poder para o controle das normas socialmente aceitas. Nestas disputas dentro do campo organizacional, são determinadas as normas e valores que se consubstanciarão em práticas necessárias para a obtenção de legitimidade.

Este processo ocorre, por exemplo, por meio das profissões, programas e técnicas incorporadas pela organização. Os mitos gerenciais também são passados para as organizações através da ideologia, sobretudo, no caso dos governos centrais.

Meyer e Rowan (1983) apresentam duas proposições básicas: 1) assim como as regras institucionalizadas, num dado domínio de atividade, as organizações formam-se e expandem-se através da incorporação destas regras como elementos estruturais (deriva destas proposições que: a - como os mitos institucionais definem novos domínios da atividade racional, organizações formais emergem nestes domínios; b - como os mitos nascem em domínios existentes, então organizações expandem suas estruturas formais tornando-se isomórficas com as demais organizações); 2) quanto mais avançada é a sociedade (caso específico das sociedades pós-industriais), maior é a extensão das estruturas racionais institucionalizadas em dado domínio e, em consequência, maior o número de domínios contendo instituições racionalizadas. De acordo com estes autores, nas sociedades modernas a construção da estrutura formal das organizações ocorre, tanto através dos elementos racionais institucionalizados, como da complexidade das redes de organizações sociais e de troca.

Se as organizações são afetadas por seu ambiente institucional entende-se que, possivelmente, haja similitudes nas suas estruturas e processos dentro de um mesmo ambiente institucional. Essas semelhanças estruturais e gerenciais são geradas pelo isomorfismo (DiMaggio e Powell, 1991). O isomorfismo, como processo, se apresenta de três formas: 1) coercitivo, relacionado com mecanismos utilizados por organizações dominantes para exigir adequação a estruturas e processos por elas determinados através de mecanismos de coerção (o governo, por exemplo); 2) normativo, relacionado à padronização através de normas socialmente aceitas e implicitamente exigidas como elemento de eficiência; e 3) mimético, que ocorre com a cópia de processos e estruturas bem sucedidos em outras organizações.

Os autores também identificam preditores de mudança isomórfica aos níveis da organização e do campo organizacional. **Nível organizacional:** 1) quanto mais dependentes são as organizações, mais parecidas elas se tornam; 2) a uma maior centralização no suprimento de recursos, maior a dependência das outras organizações; 3) quanto maior a incerteza, mais as organizações tentarão copiar modelos bem sucedidos; 4) quanto maior a ambigüidade das metas, maior a probabilidade das organizações imitarem as bem sucedidas; e

5) quanto maior a participação dos membros das organizações em associações profissionais, maior a similaridade entre as organizações. **Nível do Campo Organizacional:** 1) quanto mais o campo depende de um recurso único, maior o grau de isomorfismo; 2) quanto maior a interação do campo com o Estado, maior o grau de isomorfismo; 3) quanto menor o número de organizações modelo, mais rápido é o processo de isomorfismo; 4) quanto maior a incerteza tecnológica, maior o padrão de isomorfismo; e 5) quanto maior o profissionalismo no campo, maior o grau de isomorfismo.

Apesar da existência de vários estudos ligados ao processo de isomorfismo institucional, DiMaggio (1991) aponta a necessidade de se estudar e entender primeiramente a institucionalização dos campos organizacionais, já que os processos de estruturação procedem historicamente aos processos isomórficos.

No caso das organizações culturais estudadas, podemos tomá-las como entidades pertencentes a um ambiente predominantemente institucionalizado, já que elas podem ser inseridas no conceito de instituição elaborado por Scott (1995:33). Ou seja, são estruturas cognitivas, normativas e regulativas e desenvolvem atividades cujo principal propósito é o reconhecimento da sociedade.

## **O setor cultural de Recife e Porto Alegre**

O setor cultural em Porto Alegre é promovido, principalmente, por dois órgãos públicos: Secretaria do Estado da Cultura (SEDAC) e Secretaria Municipal da Cultura (SMC). Existem também entidades que são independentes, atuando sem associações, além de outras entidades que fazem parcerias com órgãos nacionais, internacionais e com instituições privadas. Mas estas entidades são em menor número e culturalmente menos expressivas.

A SMC e a SEDAC ocupam um papel muito importante na área cultural de Porto Alegre. A primeira, por ser o órgão responsável pela cultura do município e a segunda por representar a cultura de todo o Estado. Embora seja um órgão estadual, a SEDAC atua principalmente em Porto Alegre, onde se encontram a maior parte das entidades vinculadas a esse órgão. Para desempenhar suas atividades no setor cultural de Porto Alegre, a SMC subdivide-se em: Serviços de Expansão Cultural, Setor Cultural, Seção de Cultura, Divisão de Cultura Popular e Divisão de Cultura.

A SEDAC, entretanto, é responsável pela criação e implantação de políticas culturais em todo o Estado, visando o fortalecimento e a divulgação das atividades culturais já existentes, o surgimento de novos grupos e espaços para as manifestações culturais gaúchas, bem como a integração com o restante do País e a América Latina. A SEDAC investe prioritariamente na produção local, reconhecendo e valorizando a diversidade das manifestações artísticas e culturais do Estado, bem como preservando o patrimônio histórico e artístico do Rio Grande do Sul, visando a preservar a identidade e a história local.

A Fundação do Patrimônio Histórico e Artístico de Pernambuco (FUNDARPE) e a Fundação de Cultura da Cidade do Recife (FCCR), vinculada à Secretaria de Cultura, promovem o setor cultural da cidade do Recife. A FUNDARPE é responsável pela cultura de todo o Estado, enquanto que a FCCR pelas manifestações culturais do município.

A FCCR tem o papel de estimular e fomentar as manifestações culturais da cidade do Recife. Apresenta departamentos ligados à atividade-fim, de desenvolvimento da cultura local (departamentos de artes cênicas, de editoração, de operacionalização, de documentação e formação cultural, de artes plásticas e musical), tendo como suporte os departamentos ligados à atividade-meio (representados pelos setores administrativos e financeiro, tesouraria etc.).

A Fundação do Patrimônio Histórico e Artístico de Pernambuco tem por finalidade desenvolver e executar a política cultural do Estado de Pernambuco, visando o fortalecimento

da cidadania da sua população e a preservação do seu patrimônio cultural, ao mesmo tempo em que trabalha em conjunto com a FCCR ao incentivar as manifestações culturais da cidade do Recife. Na FUNDARPE, as principais diretorias responsáveis pela coordenação das atividades culturais são: Diretoria de Assuntos Culturais, Diretoria do Patrimônio Histórico e Diretoria de Museus.

### **Teatros e Museus de Recife e Porto Alegre: uma análise dos casos**

A seguir serão apresentadas e descritas as organizações selecionadas para o estudo e uma análise comparativa entre organizações do mesmo campo.

#### **O Museu de Arte Moderna Aloísio Magalhães (MAMAM)**

O MAMAM, como é conhecido o Museu de Arte Moderna da Cidade do Recife, originou-se da antiga Galeria Metropolitana de Arte Aloísio Magalhães fundada em 27/03/1981. O Museu traz o nome da antiga galeria uma vez que os responsáveis pela administração formal da cultura local decidiram homenagear Aloísio Magalhães, um nome de expressão no mundo das artes e do *design*, que chegou a ser Ministro de Estado da Cultura.

A decisão de homenagear uma figura importante das artes pernambucanas pode estar relacionada com os objetivos de legitimar as ações, conforme Suchman (1985), do MAMAM fora do contexto recifense, já que o artista homenageado possuía grande inserção no cenário nacional das artes plásticas.

Em 1997 foi tomada a decisão de criar um museu de arte moderna no Recife. Esta decisão deveu-se ao fato da cidade ter uma certa representatividade no cenário das artes plásticas nacional, com artistas conceituados. Esta tradição remonta à época de Franz Post, holandês que retratava as paisagens pernambucanas. Entretanto, a cidade até o final da década de noventa não possuía uma casa adequada que pudesse dar apoio institucional à produção local, bem como receber artistas nacionais e internacionais. Percebe-se que pressões sociais, principalmente de artistas locais de grande representatividade no cenário artístico, juntamente com a percepção de um importante dirigente da Prefeitura da Cidade do Recife aceleraram o processo de decisão sobre a criação do museu. O museu apresenta um grau alto de dependência em relação ao governo municipal, o que, conforme DiMaggio e Powell (1991), faz com que esta organização torne-se mais vulnerável às pressões da organização dominante. Neste caso a viabilização do projeto de criação do MAMAM só poderia ser levado adiante por meio da ação governamental.

O museu situa-se em um casarão de meados do século passado, localizado no cais da Aurora, no bairro da Boa Vista, na cidade do Recife, restaurado para este fim, onde funcionou outrora, o Clube Internacional do Recife e a Prefeitura Municipal. O papel da PCR na exteriorização do âmbito de ação do museu fica bem claro numa entrevista realizada com o seu primeiro diretor em abril de 2000:

“É importante destacar aqui que a criação do MAMAM decorre da ação decisiva da prefeitura da Cidade do Recife de implantar uma política cultural moderna e democrática”  
(entrevista com o diretor do MAMAM, 2000).

A decisão da criação do museu envolvia duas dimensões de ação: 1) criar uma infraestrutura adequada para que o museu pudesse funcionar efetivamente e, 2) contratar uma direção para o museu que fosse capaz de viabilizar um projeto ambicioso. Este projeto consistia em colocar a cidade na rota das principais exposições de arte moderna e contemporânea, institucionalizando-a, assim, como um dos importantes pólos culturais do

país. Os objetivos da PCR e da direção do museu, à época, necessitavam de ações para legitimar a nova postura do MAMAM. A PCR iniciou escolhendo para a direção do museu um diretor que possuía grande inserção nas artes nacionais, tendo ocupado importantes cargos em tradicionais museus brasileiros, como o Museu de Arte Moderna do Rio de Janeiro. As ações corroboram com Meyer e Scott (1983) quando afirmam que no ambiente institucional as organizações deverão se adequar a regras e valores vigentes para obter legitimidade.

No que se refere à infraestrutura, a antiga galeria estava muito deteriorada. Para que o museu pudesse funcionar era necessária uma reforma que atendesse às exigências das exposições de nível internacional. O museu foi reformado para atender aos requisitos museológicos necessários para receber exposições internacionais. Algumas diretrizes futuras também foram traçadas, como a preparação física para a instalação da biblioteca do museu. Mais uma vez percebe-se ações de legitimação, neste caso, as regras museológicas vigentes determinaram os rumos das reformas realizadas, denotando uma pressão isomórfica normativa (DiMaggio e Powell, 1991).

Hoje, o museu possui salões de exposição que funcionam bem. Alguns outros setores, como a administração, por exemplo, funcionam de forma precária e em ambiente inadequado. Não há uma área de lazer, como uma cafeteria, que contribuiria para a permanência do público por mais tempo no espaço do museu, envolvendo-se nas suas atividades complementares tais como cursos e palestras. A reserva técnica é inadequada por situar-se no segundo andar, ter muitas aberturas e ser pequena em relação ao acervo e ao nível das exposições que o museu se propõe receber. Não há elevador, o que dificulta o acesso de pessoas portadoras de deficiência física.

A idéia da contratação de pessoal externo para viabilizar o projeto de legitimação do museu no contexto nacional teve origem na presidência da Fundação de Cultura da Cidade do Recife (FCCR). A Prefeitura tinha como uma de suas características básicas a atuação na área cultural, fomentando diversas atividades neste setor. Assim, um museu de arte moderna seria a instituição de ligação entre os artistas locais e outras instituições no Brasil e no exterior. O museu funcionaria como um porta-voz da cultura gerando integração e intercâmbio, neste caso específico, o de um museu de arte moderna com linguagem plástica contemporânea.

As regras e valores externos passaram a influenciar fortemente as decisões referentes à estruturação física e às práticas de gestão utilizadas. Um indício desta afirmação está na criação da Associação de Amigos do MAMAM para viabilizar financeira e administrativamente as ações do museu. A burocratização excessiva tira a flexibilidade e agilidade administrativas necessárias à gestão de uma organização deste tipo no contexto atual. Percebe-se neste contexto a procura de eficiência administrativa para a gestão das organizações culturais.

Após a inauguração, o MAMAM Recife conheceu um período fértil de atividade nas artes plásticas. O museu inaugurou com a mostra “Ver e Verso Pernambuco”, seguida por exposições de Goya, João Câmara, Basquiat, Picasso, Gil Vicente, dentre outros. Foi também realizada a Primeira Bienal de Design Pernambucano, com excelente repercussão regional e nacional. No ano de 2000, houve a exposição de Rodin, que acabou dando um grande destaque na imprensa local e nacional para o MAMAM.

O Museu é diretamente ligado à FCCR, que é por sua vez vinculada à Secretaria de Cultura, obedecendo à hierarquia da própria prefeitura. O MAMAM é composto, do ponto de vista administrativo, por um diretor geral, um diretor adjunto, um diretor administrativo, uma assessora, produtores, montadores, secretárias e monitores. O diretor administrativo, os produtores, a assessora e as secretárias eram funcionários concursados já existentes na prefeitura e remanejados pela própria instituição. Os demais funcionários foram especialmente contratados para seus respectivos cargos. Os funcionários da prefeitura não fizeram concurso para o museu, e sim para a secretaria de cultura o que explica a ausência de

profissionais da museologia no quadro funcional. Há no estado uma carência de profissionais da área e os baixos salários não são capazes de atrair profissionais de outros estados. A Associação de Amigos contrata parte do corpo funcional: a especializada.

Há uma Associação de Amigos do MAMAM que viabiliza as ações do museu junto à prefeitura, ou seja, faz licitações, pagamentos, consegue patrocínios, etc. Esta associação trabalha com verbas destinadas pela prefeitura e obedece ao sistema público de regulamentação de suas atividades. É presidida por alguém indicado pela prefeitura. No período de sua criação, era presidida por uma pessoa qualificada para a posição.

O museu se relaciona com a Secretaria Municipal de Cultura através da Fundação e viabiliza suas ações pela Associação de Amigos. A prefeitura é que repassa a maior parte dos recursos. Há um conselho que seleciona e estuda as propostas de exposição e isto é levado, através da presidência da FCCR, até o secretário de Cultura para estudar a viabilidade do projeto em termos de recursos financeiros da prefeitura e de patrocinadores externos. O diretor de artes plásticas da FCCR, cargo preenchido utilizando critérios políticos, é o responsável pelo controle das atividades financeiras do museu.

No final do ano 2000, há no Recife uma mudança no cenário político, com a eleição de um governo petista na Prefeitura da Cidade do Recife (PCR), determinando uma nova configuração de forças na política local. A nova gestão vem com uma retórica de participação popular que difere da visão mais gerencialista da gestão anterior. A mudança de gestão na PCR levou à direção do MAMAM um economista, técnico da Fundação Joaquim Nabuco e bastante respeitado no cenário cultural local. Mudanças como esta também aconteceram na Secretaria de Cultura e na FCCR, modificando todo o campo organizacional.

Quatro diretrizes foram apontadas como os principais pressupostos da atual gestão do MAMAM: 1) inserir cada vez mais o MAMAM no circuito dos vários museus de arte do país; 2) enfatizar a produção contemporânea brasileira e mundial, além da realização de seminários e palestras abertas para a comunidade; 3) estimular a produção de artistas jovens e emergentes na arte moderna e contemporânea e; 4) valorização do acervo do MAMAM através de salas de exposição permanente ou cedendo as obras para exposições itinerantes.

### **O Museu de Arte do Rio Grande do Sul Aldo Malagoli (MARGS)**

O Museu de Arte do Rio Grande do Sul Aldo Malagoli (MARGS) foi fundado em 1954 pelo Governo do Estado do Rio Grande do Sul personificado na figura de Aldo Malagoli, um artista plástico e museólogo paulista que havia ido ao estado para dar aulas no Instituto de Artes e, ao receber o convite para ficar definitivamente no estado, assumindo a divisão de cultura, apresentou como requisito a criação do então Museu de Artes do Rio Grande do Sul, posto que não havia museus de arte no estado.

O museu ocupou primeiramente uma ala dentro do Teatro de São Pedro, depois uma sala num edifício na Av. Senador Salgado Filho até chegar, em 1978, à sua atual sede, um prédio do início do século projetado pelo arquiteto alemão Theo Wandersphan e construído para ser a sede gaúcha do ministério da fazenda.

Em 1997, o museu passou por um amplo processo de mudança, primeiro a reforma de suas instalações, dentro dos mais modernos padrões de museologia, capacitando-se a receber exposições de grande porte, nacionais e internacionais. Posteriormente, observado no discurso da atual diretora adjunta, passou a buscar uma maior notoriedade social através de exposições de âmbito nacional e internacional. Em 25 de julho do mesmo ano passou a ter o seu nome atual (Museu de Arte do Rio Grande do Sul Aldo Malagoli), por determinação do Governo do Estado.

O acervo do MARGS conta com 2.150 obras, entre artistas nacionais e estrangeiros, incluindo obras de Portinari e Di Cavalcanti. A biblioteca do museu parece ser motivo de

orgulho para seus integrantes, posto que foi bastante ressaltado, em entrevista realizada com a diretora adjunta, o fato da biblioteca ser uma das melhores do país, no que se refere às artes plásticas. Tendo sido utilizada por pesquisadores de fora do estado. O fato de a atual diretora adjunta ser uma historiadora pode ser determinante na priorização da biblioteca.

O processo de mudança para a atual sede foi fundamental para o crescimento do MARGS, na época houve um movimento de toda comunidade cultural no sentido de criar uma sede que comportasse um acervo tão rico. Artistas, intelectuais e demais membros da comunidade cultural se uniram para que o MARGS ocupasse a sua atual sede. Já havia no país, na década de 50, museus importantes, como o MASP, que acabaram por ser marco referencial para diversos museus no país, inclusive o MARGS.

A década de 70 apresenta-se como um momento de grande incentivo governamental à preservação do patrimônio cultural. Em abril de 1970 é assinado o Compromisso de Brasília, onde os secretários de cultura de todos os Estados assinaram um compromisso de preservação dos bens culturais nacionais. Em 1971 é assinado o compromisso de Salvador, que reitera os compromissos de preservação dos bens culturais, bem como das manifestações culturais. Nesta época, surgem diversos museus pelo país, o que acaba facilitando a instalação do MARGS no prédio da Receita Federal de Porto Alegre, que nesta década havia sido declarado patrimônio histórico e cultural do Estado.

A equipe técnica do MARGS, inicialmente, contava com funcionários cedidos pela secretaria de educação do governo do estado, posteriormente, há cerca de 10 anos, se realizou concurso para o provimento de vagas específicas para a secretaria de Estado da Cultura, recém criada, e alguns destes foram deslocados para o museu. A equipe técnica conta com historiadores, arquitetos, jornalistas e professores. Há, segundo a secretária adjunta, carências em áreas técnicas específicas como restauradores, montadores, etc. Isto se deve à própria carência profissional na área museológica no estado, o que acaba tornando necessário a busca de mão-de-obra qualificada em outros centros, o que é um procedimento mais dispendioso para a organização. Neste aspecto, percebe-se que o engessamento provocado pelos mecanismos públicos de contratação, apenas via concurso público, aparece como elemento que causa dificuldades na atração de profissionais qualificados na área. Além disto, o grande número de aposentadorias e a impossibilidade de realizar concursos públicos provocou um sério problema no quantitativo de cargos a serem preenchidos.

As finanças do MARGS são garantidas pelo Governo do Estado, através da Secretaria de Estado da Cultura. A Secretaria paga os funcionários e cuida dos custos com a manutenção e funcionamento do prédio. O repasse de verbas ocorre através de projetos específicos elaborados pela direção do museu. Os projetos são avaliados pela secretaria e a verba é enviada, caso haja interesse desta.

O museu também realiza parcerias com o Governo Federal e organizações do setor privado, estas, ainda em pequena quantidade. A Associação de Amigos do MARGS cuida da parte de captação e gerência dos recursos.

Outro aspecto ressaltado pela nova administração do MARGS é a valorização do acervo do museu. O acervo passou a ser exposto em exposição permanente no segundo piso. Além disto, há uma tentativa de aproximação com a comunidade através da realização de visitas guiadas, organização de material didático e realização de seminários para professores. Há a intenção de trazer exposições internacionais e realizar projetos educacionais em parceria com outras organizações.

Com relação à intenção de inserir o MARGS no cenário internacional, demonstra uma tentativa de legitimar suas ações perante a comunidade em geral e, com isto, possibilitar uma maior visibilidade do museu no âmbito social, o que facilita a captação de recursos em diversos setores da sociedade. Segundo a diretora adjunta do Museu, “há um esforço nosso de mostrar o MARGS, de dizer que o MARGS é um museu importante”. A grande reforma

realizada em 1997, veio ao encontro desta necessidade de inserção nacional e internacional, posto que, sem a infraestrutura adequada as iniciativas de gestão não viriam a lograr êxito. O museu sofreu modificações em suas instalações elétricas, foi climatizado e possui um vídeo – monitoramento. O jornal do MARGS é outra forma de aproximação com a comunidade, o que despertou o interesse de outros museus do país, como o Museu de Arte Contemporânea de São Paulo, por exemplo. O fato de o museu estar buscando a inserção no cenário nacional e internacional faz com que alguns procedimentos técnicos e simbólicos devam ser tomados em relação à conservação e a segurança do acervo e das obras em exposição, à divulgação das exposições e ao estabelecimento do museu enquanto entidade nacionalmente respeitada.

O Rio Grande do Sul possui o sistema estadual de museus, um fórum onde são discutidos o papel dos museus na sociedade contemporânea, em âmbito local e global, bem como o tipo de qualificação adequada que os profissionais de museus devem perseguir para atingir uma formação satisfatória. Questões políticas importantes são discutidas neste fórum, que também parece ser um instrumento de homogeneização do campo bastante eficaz.

Os museus apresentam características semelhantes quanto à sua constituição essencial, bem como seus campos organizacionais. Ambos são públicos, o MARGS é vinculado à SEDAC e o MAMAM à FCCR. O corpo funcional dos dois museus é financiado por suas respectivas organizações de fomento e as suas respectivas dotações orçamentárias são limitadas à realização de projetos específicos. Em ambos os casos, os projetos são enviados e realizados mediante aprovação dos respectivos órgãos gestores. Quanto ao provimento dos cargos, também apresentam algumas semelhanças. Há dificuldades de provimento dos cargos devido à falta de profissionais disponíveis nas especializações típicas da museologia. O quadro funcional permanente é formado, em sua maioria, por pessoal deslocado de outras áreas das respectivas secretarias de cultura. O quadro 3 (p.21) apresenta uma análise com base na percepção dos autores em relação às pressões isomórficas de nível organizacional. O quadro 4 (p.21) apresenta o mesmo no nível do campo organizacional das cidades de Recife e Porto Alegre.

No caso dos museus, outras dimensões de análise foram utilizadas no estudo dos casos. Uma dimensão técnica (museológica), que envolve aspectos ligados à adequação física do local, dentro dos padrões museológicos internacionais, como requisito para a recepção de exposições de grande porte. Neste aspecto inclui-se a profissionalização em museologia e todas as áreas relacionadas (montadores, restauradores, monitores, etc.).

A segunda dimensão foi a institucional. Nesta dimensão foram observadas as ações relacionadas à obtenção de legitimidade das ações junto à sociedade (comunidade em geral, empresas e outras instâncias governamentais).

A terceira dimensão considerada foi a gerencial. Nesta dimensão foram colocados aspectos relacionados à inserção de práticas da gestão de empresas privadas na gestão dos museus. O quadro 3 (abaixo) apresenta as categorias, respectivos indicadores considerados e a presença no discurso dos dirigentes do MARGS e do MAMAM.

### **Quadro 3: Dimensões para análise comparativa entre o MAMAM e o MARGS**

Dimensões	Indicadores	MAMAM	MARGS
Aspectos técnicos (museológicos)	Profissionalização em museologia	X	X
	Associação de amigos	X	
Aspectos institucionais	Projetos educacionais junto à comunidade local	X	X
	Seminários para profissionais da área	X	X
	Valorização do acervo do museu	X	X
	Aquisições para melhorar o acervo	X	
	Inserção do museu no cenário nacional e internacional	X	X
	Realização de exposições de grande porte	X	X
	Valorização da produção local		X
Aspectos gerenciais	Inserção de termos típicos da gestão empresarial		
	Parcerias com órgãos governamentais		X
	Parcerias com empresas privadas	X	X
	Definição da missão dos museus		
	Profissionalização da gestão		

Percebe-se uma certa semelhança entre os museus nas três dimensões analisadas, mesmo havendo diferenças nas estruturas dos respectivos setores culturais dos dois estados, sendo o setor cultural do Rio Grande do Sul mais institucionalizado que Pernambuco. Esta semelhança pode ser explicada pela inserção do atual diretor no cenário nacional das artes o que acaba fazendo com que ele incorpore a retórica dominante nos meios culturais externos. No caso gaúcho, é importante citar que a existência de um fórum de museus no estado torna o campo mais homogeneizado no que se refere ao discurso dominante dos gestores. Salienta-se que nesta análise foram observados se os elementos da tabela estavam presentes no discurso dos entrevistados.

O estudo dos casos identificou a presença de pressões isomórficas dentro e fora do campo organizacional dos museus. As pressões isomórficas externas fazem com que as organizações possuam discursos e diretrizes de ação semelhantes, mesmo estando em contextos tão diversos. Mesmo que o campo, visto em âmbito local, seja pouco institucionalizado (caso do Recife), as organizações buscam referências externas para legitimação de suas atividades quando tentam expandir seu âmbito de atuação do local para o nacional.

### O caso do Teatro São Pedro

O Teatro São Pedro começou a ser edificado em agosto de 1833 através de um decreto do então Presidente da Província de Porto Alegre, que doou um terreno na praça Principal com o objetivo de ter na cidade um local onde pudessem ser desenvolvidas atividades culturais e artísticas. No entanto, a Revolução Farroupilha adiou o andamento das obras, ficando estas paralisadas desde 1835 até 1845, sendo sua inauguração datada em 27 de junho de 1858.

Por motivos de inadequação e falta de condições de trabalho devido à precariedade de suas instalações, o teatro foi fechado em 1973, sendo iniciado um trabalho de restauração a pedido do Governador do Estado. Na direção deste trabalho se encontrava a mesma pessoa que, até hoje, assume a direção do teatro.

A partir de 1981, o teatro se tornou uma fundação, o que facilitou a entrada de recursos de setores da comunidade, os quais, juntamente com as verbas estaduais e federais, aceleraram o processo de restauração, havendo a sua reabertura em 27 de junho de 1984. Desde então, o Teatro São Pedro vem funcionando de terça à domingo, com uma intensa programação em todos os setores culturais. Além de ter conquistado a reputação de ser uma das mais belas casas de espetáculo do mundo, segundo a sua diretora de produção, o teatro ainda possui a melhor infra-estrutura do Rio Grande do Sul, o que o leva a frequentemente abrigar grandes produções pertencentes ao eixo Rio-São Paulo.

A Fundação Teatro São Pedro recebe cerca de 70% dos seus recursos do Estado do Rio Grande do Sul, enquanto que os outros 30% são referentes ao aluguel do seu espaço para shows e/ou apresentações. Além disso, o teatro ainda recebe o apoio da Associação dos Amigos do Teatro São Pedro, pois esta é uma entidade particular que visa a auxiliar o teatro no bom desenvolvimento de suas atividades. Além de receber recursos do Estado e de seus associados, a associação se envolve em parcerias com empresas de iniciativa privada na compra dos equipamentos necessários para o teatro, em troca da divulgação de seus nomes nos *folders* institucionais e na mídia. Todas as empresas que têm apoiado os projetos do Teatro São Pedro o fazem por meio da Associação. No entanto, o que se percebe é que a relação da associação com o teatro é apenas de fomentadora de recursos, já que ela não se envolve nas suas atividades culturais e nas tomadas de decisão.

O corpo diretivo da Fundação conta com a presidência, os assessores (jurídicos e de comunicação) e os diretores: artístico (que trata do teatro), operacional (que faz com que a casa funcione) e o administrativo-financeiro. Estas pessoas geralmente têm formação em suas áreas de atuação e são convidadas a exercer tais cargos de confiança pelo Governador do Estado do Rio Grande do Sul.

Com a entrada do atual diretor administrativo-financeiro, que possui um certo conhecimento na Secretaria de Cultura, pôde-se resolver o problema de falta de pessoal existente no teatro antes da sua chegada. Já que o Estado não possuía recursos para realizar um concurso a curto ou médio prazo, a solução foi solicitar o remanejamento de alguns funcionários da extinta caixa estadual para o teatro, o que possibilitou um melhor gerenciamento das atividades, pois até 1998 existia somente uma pessoa que era a responsável por praticamente todo o trabalho administrativo.

O quadro técnico do Teatro São Pedro ainda não é o suficiente para o seu funcionamento, mas os atuais funcionários que atuam nesta área são terceirizados e pagos pela Associação, não fazendo parte, portanto, do quadro seu funcional.

Em termos de regras de funcionamento, são seguidas basicamente as regras do Estado, já que a maioria do seu quadro de pessoal é composta por funcionários públicos estaduais, e internamente ainda deve ser seguido o regimento interno da instituição. Apesar de existir um sindicato dos artistas, as discussões propostas são eventuais, não possuindo um foco específico, e envolve primordialmente debates sobre produções de peças.

Sendo um órgão que faz parte da Secretaria de Cultura do Estado do Rio Grande do Sul, a Fundação segue as diretrizes traçadas pelo Governo que, em função de mudanças em sua forma de pensar e se estruturar, desenvolveu uma política de descentralização da cultura e estímulo à produção local, o que fez com que o Teatro São Pedro tivesse que adaptar seu projeto anterior a esta nova política. Desta forma, a ênfase em peças teatrais pertencentes ao eixo Rio-São Paulo continua existindo, mas dá-se uma maior abertura de espaço para obras provenientes de Porto Alegre e interiores do Rio Grande do Sul. Porém, segundo o seu diretor

administrativo-financeiro “Não chegou a entrar em choque porque a gente faz uma discussão coletiva”, o que demonstra a existência, mais uma vez, da grande abertura de diálogo entre a Fundação e o Estado.

O que se precisa deixar claro, porém, é que, apesar da abertura dada a produções locais e da meta objetiva do Teatro São Pedro de contemplar as solicitações feitas, os espetáculos que são apresentados, sejam eles locais ou nacionais, passam por um meticuloso processo de seleção, onde estrutura, produtores, elenco e crítica são avaliados, mantendo assim, o alto padrão de apresentações, que é uma característica do teatro.

Devido a este fato, o teatro tem servido como referência de experiência para outros teatros do interior do Rio Grande do Sul e até fora do Estado, sendo frequentemente consultado por dirigentes ou funcionários destes teatros sobre questões administrativas ou de produção.

### **O caso do 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 exclusivamente 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 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 unificar 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 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 um 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 e começará a ser feito a partir do ano de 2001 é uma estruturação da seguinte forma: um diretor artístico, um administrativo, um executivo e outro de ações pedagógicas, 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 procura 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 todo 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, prevê 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, a Sociedade aguarda a reestruturação que está sendo feita no Município para poder traçar um novo convênio, no qual a Prefeitura ficará responsável por alguns itens do centro, enquanto que a Sociedade será responsável por outros. Desta forma, o Centro Apolo Hermilo, juntamente com a Prefeitura, irá tratar da política cultural da cidade e a maneira pela qual será estabelecido o convênio.

Apesar da ligação com a Fundação Roberto Marinho que, através da Lei Rouanet<sup>1</sup>, 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

---

<sup>1</sup> 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.

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.

### **Comparação entre os Museus e Teatros de Recife e Pernambuco**

A partir da análise dos casos apresentados, percebe-se que um estudo histórico é primordial para o entendimento do processo de institucionalização, que resulta na sedimentação dos museus e teatros estudados no campo organizacional onde eles atuam. Esta sedimentação é observada através da importância destas instituições no setor cultural do qual fazem parte. Percebida nos teatros por intermédio do público e produções que os procuram, e nos museus a partir da qualidade das exposições apresentadas; além da existência de outras organizações que os tomam como referência.

Desta forma, pode-se dizer que os museus MAMAM E MARGS, e os teatros São Pedro e Apolo-Hermilo estão legitimados, pois suas ações corroboram com o argumento de Suchman (1985) de que a legitimidade é obtida por meio da percepção geral de que as ações de uma dada entidade são desejáveis dentro de um sistema socialmente construído de valores e normas.

A questão da legitimidade é de elevada importância para estas instituições, que dependem dela para sobreviver, pois pertencem a um ambiente predominantemente institucional, que pode ser percebido pela ênfase dada a valores como aceitabilidade social, prestígio e estabilidade.

No entanto, os quatro casos analisados demonstram o crescente interesse destas instituições em questões técnicas, necessárias para o seu funcionamento. Porém, este fato também parece estar associado a interesses inerentes ao ambiente institucional, pois o que se percebe é que estas instituições vêm buscando a melhoria na qualidade técnica de suas atividades com a finalidade de obterem legitimidade perante o público e as organizações privadas, o que lhes pode garantir auxílio para a realização de seus projetos.

Outra análise a ser feita é a importância do Estado na administração destas entidades. Apesar de ainda ser o grande financiador de organizações culturais, neste caso dos museus e teatros, pode-se perceber que, ao longo do processo histórico destas instituições, o seu papel tem diminuído com a abertura de espaço para incentivos de organizações privadas interessadas em projetos culturais.

Nos teatros, esta situação é ainda mais evidente, pois as duas instituições analisadas estão deixando de ser entidades estaduais ou municipais e estão em processo de se tornarem entidades particulares sem fins lucrativos, ainda com um grande apoio do Estado, só que desta vez com a possibilidade de receber recursos por parte de associações de amigos ou outras organizações que busquem incentivar a cultura.

O quadro a seguir realizará uma comparação do campo organizacional das quatro organizações culturais pesquisadas, analisando suas pressões para mudanças isomórficas a partir da análise a nível organizacional, utilizando-se os indicadores apresentados por DiMaggio e Powell, 1991 e Aldrich, 1979.

#### Quadro 4: Comparação das organizações ao nível organizacional

Indicadores	MAMAM	MARGS	Apolo Hermilo	São Pedro
Dependência das organizações (Coercitivo)	Alta	Alta	Média	Média
Centralização dos recursos (Coercitivo)	Alta	Alta	Média	Média
Grau de incerteza do ambiente (Mimético)	Média	Baixa	Baixa	Baixa
Ambigüidade das metas (Mimético)	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa
Participação dos membros em associações profissionais (Normativo)	Baixa	Média	Média	Média

Como se pode perceber no quadro acima, bem como nas descrições dos casos estudados, as instituições analisadas estão sofrendo um processo de mudança isomórfica, estando presentes neste processo os seus três mecanismos de pressão: o normativo, o coercitivo e o mimético, variando apenas o grau de atuação de cada um deles.

Percebe-se que as quatro instituições sofrem fortes pressões isomórficas coercitivas, pois todas possuem ainda grande dependência de regras e de finanças do Estado. Além disso, as suas estruturas e procedimentos foram adotados a partir de pressões normativas, percebidas pela presença de seus membros em associações profissionais, excetuando-se o MAMAM - Recife. No caso das pressões miméticas, observou-se que os museus procuram estruturar-se a partir de experiências bem sucedidas, como os Museus de Arte Moderna do Rio de Janeiro e de São Paulo. Os teatros apresentam uma maior semelhança em seus campos organizacionais, como se pode observar no quadro 3.

O quadro a seguir apresenta as comparações entre as cidades de Recife e Porto Alegre, analisando-as a partir do nível do campo organizacional.

#### Quadro 5: Comparação das cidades ao nível do campo organizacional

Indicadores	Recife	Porto Alegre
Dependência do campo de um recurso único (Coercitivo)	Alta	Alta
Maior interação do campo com o Estado (Coercitivo)	Alta	Alta
Número de organizações modelo (Mimético)	Baixo	Baixo
Incerteza tecnológica (Mimético)	Baixa	Baixa
Profissionalismo no campo (Normativo)	Baixa	Médio

O que se pode perceber é que, em ambas as cidades, o grau de isomorfismo coercitivo tende a ser maior que os demais mecanismos isomórficos. Isto se deve ao fato das organizações culturais, apesar de estarem mais abertas a apoios de outras organizações, e não só do Estado, ainda sofrerem grande influência deste último, que regula suas atividades e financia a maior parte dos seus projetos. Um outro mecanismo de pressão isomórfica importante que é aqui percebido é o normativo, pois o profissionalismo no campo tem aumentado gradativamente.

#### Conclusões

O presente estudo teve como objetivo principal a utilização da abordagem institucional como forma satisfatória para explicar o processo de mudança que vem ocorrendo no setor cultural. As organizações culturais, por sua própria natureza, inserem-se em um ambiente

onde a dimensão institucional se sobrepõe à técnica. Percebe-se a necessidade de uma abordagem que contemple aspectos simbólicos dos processos de gestão de tais organizações.

O estudo de casos apresentado demonstrou que o setor cultural de Recife e o de Porto Alegre vêm sofrendo um grande processo de transformação histórica e social. Este processo pode ser percebido através da diminuição da participação do Estado, até então único fornecedor de subsídios para estas entidades, e do ingresso de capital de organizações privadas no desenvolvimento dos projetos elaborados por estas instituições culturais.

Esta mudança vem provocando uma alteração nas estruturas e processos dos museus e teatros estudados que, mesmo pertencendo a um ambiente predominantemente institucional, estão procurando dar uma maior atenção aos aspectos técnicos de suas atividades devido à crescente profissionalização do setor e da necessidade de legitimidade perante o público e o setor empresarial, pois, com isto, estas entidades podem garantir subsídios financeiros para realização de seus projetos.

No entanto, o que se pôde observar nas análises dos casos é que, mesmo havendo o aumento da profissionalização e do ingresso de recursos pertencentes a organizações privadas, o Estado continua sendo o maior financiador e regulador das organizações culturais tanto em Recife, como também em Porto Alegre. Portanto, a nova ordem social no setor cultural é entendida como um estágio ainda em fase de construção, pois as mudanças nas estruturas e processos gerenciais dos museus e teatros pesquisados estão mais no discurso de seus dirigentes do que nas práticas organizacionais

## Referências Bibliográficas

- ALDRICH, Howard E. **Organizations and environments**. New Jersey: Prentice Hall, 1979. p.265-91.
- BERGER, Peter L., LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 1976.
- BRYMAN, Alan. **Research methods and organization studies**. London: Routledge, 1992.
- BRYMAN, Alan. **Quantity and quality in social research**. London: Routledge, 1992.
- CARVALHO, Cristina A. P. de. A transformação organizacional das ONGs no Brasil: um processo de isomorfismo com as ONGs do Norte. Em **ANAIS do ENEO**. Brasil: ENEO, 2000.
- CARVALHO, Cristina A. P. de, VIEIRA, Marcelo M. F., LOPES, Fernando Dias. Contribuições da perspectiva institucional para análise das organizações. Em **ANAIS do ENANPAD**. Brasil: ANPAD, 1998.
- DIMAGGIO, P.J e POWELL, W.W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality. In: POWELL, W.W. e DIMAGGIO, P.J. **The new institutionalism in organizational analysis**. London: University of Chicago Press, 1991.
- DIMAGGIO, P. J. Interest and agency in institutional theory. In ZUCKER, L. G., **Institutional patterns and organizations: culture and environment**. Cambridge, 1988.
- HUDSON, Mike. **Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- KATZ, Daniel, KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.
- MEYER, J. W., ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In MEYER, J. W., SCOTT, W. R. **Organizational environments: ritual and rationality**. London: Sage Publications, 1983.

- MEYER, J. W., SCOTT, W. R. Centralization and legitimacy problems of local government. *In* MEYER, J. W., SCOTT, W. R. **Organizational environments: ritual and rationality**. London: Sage Publications, 1983.
- OLIVER, Christine. "The influence of institutional and task environment relationships on organizational performance: the canadian construction industry". *In* **Journal of management studies**. 34:1. january, 1997.
- PEREIRA, Maria J. L. de B. **Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. London: Sage Publications, 1995.
- SCOTT, W. R. Introduction from technology to environment. *In* MEYER, J. W., SCOTT, W. R. **Organizational environments: ritual and rationality**. London: Sage Publications, 1983.
- SCOTT, W. R. Unpacking institutional arguments. *In* POWELL, W. W., DIMAGGIO, P.J. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.
- SELZNICK, Philip. **A liderança na administração: uma interpretação sociológica**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. Serv. de publicações, 1971.
- SROUR, Robert H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- STAKE, Robert E. Case studies. *In* DEZIN, N. K., LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. California: Sage publications, 1994.
- SUCHMAN, Mark C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *In* **Academy of management review**. V.20, n.3, 571 – 610, 1995.
- TOLBERT, Pamela S., ZUCKER, Lynne G. A institucionalização da teoria institucional. Em CLEGG, Stewart R., HARDY, Cynthia, NORD, Walter R. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VIEIRA, Marcelo M. F., MISOCCZKY, Maria C. Instituições e poder: explorando a possibilidade de transferências conceituais. Em **ANAIS do ENEO**. Brasil: ENEO, 2000.
- YIN, Robert K. **Case study research: design and methods**. California: Sage publications, 1994.