

Análise da (Re) Configuração Estrutural de uma Organização Conveniada ao Programa Cultura Viva: Estudo de caso a partir da percepção dos gestores

Suzanny Carla Santos Almeida, Carlos Everaldo Silva da Costa, Rafaela Albuquerque Valença de Araújo, Diego Ribeiro Feitosa

Resumo

Uma das formas de perceber o agrupamento humano em sociedade é a partir das organizações. Sejam públicas, privadas ou da sociedade civil, as mesmas interagem com o ambiente em que atuam e constroem visões de mundo. Neste estudo qualitativo, o objetivo foi perceber de que modo a implementação do Programa Cultura Viva impactou a estrutura de um Ponto de Cultura em Arapiraca, agreste de Alagoas. Para alcançar este objetivo, foi feito um estudo de caso, apoiado pela pesquisa bibliográfica e de campo com observações diretas, além da aplicação de entrevistas semiestruturadas com sujeitos representativos da organização. A associação escolhida é denominada “Cultura para o Desenvolvimento” e foi escolhida intencionalmente e de forma não probabilística. Como considerações sobre o trabalho, observou-se que o convênio com o Governo Federal exige adaptações mútuas e imposição da estrutura governamental no que diz respeito ao uso de mecanismos burocráticos com os quais a organização não era habituada a lidar, o que fez com que o convênio não alcançasse êxito.

Programa Cultura Viva. Organizações Culturais. Estrutura Organizacional. Ponto de Cultura. Burocracia.

Palavras-chave

Abstract

One way to understand human grouping in society is through organizations. Public, private or civil society organizations interact with the environment in which they operate and construct worldviews. In this qualitative study, the objective was to analyze how the implementation of the *Cultura Viva* Program impacted the structure of a cultural organization in Arapiraca, Alagoas. To achieve this aim, a case study, supported by the literature and field observations, was made, as well as the application of semi-structured interviews with individuals representing the organization. The association is called “Culture for Development”, and it was chosen intentionally in a non-

probabilistic manner. It was observed that an agreement with the Federal Government requires mutual adjustment and imposition of governmental structure regarding the use of bureaucratic mechanisms with which the organization was not used to dealing, leading to an unsuccessful partnership.

Keywords

Cultura Viva Program. Cultural Organizations. Organizational Structure. Point of Culture. Bureaucracy.

INTRODUÇÃO

Este estudo tem como recorte o panorama criado pelas políticas culturais oriundas do então Governo Lula, a partir de 2003. À época, o Estado modificou seu papel em relação à cultura e buscou valorizar expressões culturais de classes até então marginalizadas. Para tanto, uma política pública que mudou a perspectiva de atuação do Estado foi o Programa Cultura Viva, que passou a oferecer financiamento a grupos culturais já existentes para que pudessem manter e apresentar aspectos culturais de suas localidades. Nesse sentido, constituiu-se um cenário para que esses grupos culturais recebessem incentivo do poder público.

No novo cenário, passou a existir situações que exigiram transformações das organizações culturais então envolvidas. Esta situação acarretou a cópia, por assim dizer, por parte dessas organizações culturais, de modelos de gestão comuns às empresas privadas. Foi justamente diante desse panorama que surgiu a inquietação deste estudo: Uma vez que algumas organizações culturais passam a ser reconhecidas como Pontos de Cultura e estabelecem convênio com o poder público, de que forma as mesmas têm suas estruturas impactadas para se adequar ao Programa Cultura Viva?

A emergência da participação das Organizações Culturais em políticas públicas, através de convênios, gera inquietações quanto às transformações que podem ocorrer em consequência deste processo. Isso, porque muitas dessas organizações culturais possuem uma forma de atuar, ou de ver o mundo, que não converge com a burocrática.

Para o alcance do objetivo proposto neste estudo, recorreu-se ao estudo de caso da Associação dos Moradores e Amigos da Comunidade Canafistula, que, a partir de 2005, com o Projeto Cultura para o Desenvolvimento, passou a ser reconhecida como Ponto de Cultura.

POLÍTICAS CULTURAIS NO BRASIL

Alguns estudiosos, dentre eles Rubim (2007), Calabre (2007), Nascimento (2008) e Reis (2008), resgataram o histórico das políticas culturais no Brasil e ressaltaram suas

transformações ao longo do tempo. Em 2003, quando Gilberto Gil assumiu o Ministério da Cultura (MinC), o panorama encontrado era de um período em que a transmissão da responsabilidade do Estado havia sido passada aos setores de marketing das empresas (OLIVIERI, 2004). Este modelo adquiriu maior relevância durante a gestão do Ministro Francisco Weffort, sob a presidência de Fernando Henrique Cardoso - FHC. Nesta gestão, a Lei Rouanet tornou-se instrumento de marketing das empresas patrocinadoras, que tinham o poder de decidir o que deveria ou não receber recursos públicos incentivados (CALABRE, 2007).

Reis (2008) destaca como um dos principais desafios encontrados pelo Ministério da Cultura, quando Gilberto Gil assumiu em 2003, a necessidade de reassumir a sua função enquanto órgão responsável pela formulação de políticas culturais. À época, esta função estava limitada pelas leis de incentivo fiscal, que representavam o principal instrumento de política cultural nos governos anteriores, especialmente nos dois mandados do Presidente FHC.

Ao reconhecer o papel desempenhado pelas leis de incentivo fiscal, deve-se atentar para as limitações que estas originam, pois, como afirma Reis (2007, p. 4), “não se pode ter uma política cultural reduzida a práticas de abatimento fiscal, especialmente nos moldes atuais, que acabam concentrando recursos em áreas culturais de maior visibilidade comercial e de imagem, além da concentração de recursos em determinadas regiões do país”. Desta forma, foi lançado, em 2004, o Programa Nacional de Cultura, Educação e Cidadania – Cultura Viva – que ocasionou transformações no âmbito das organizações culturais e das políticas para a cultura.

PROGRAMA CULTURA VIVA

O Cultura Viva surgiu pela articulação de três dimensões interdependentes: a simbólica, relacionada ao imaginário, às expressões artísticas e práticas culturais; a cultura como cidadania, condição indispensável ao desenvolvimento humano; e a cultura como economia, geradora de crescimento, emprego e renda. O diferencial do Programa é que ele não impõe um modelo de organização e busca uma linha de ação a partir do que já existe e que pode ser fortalecido, aperfeiçoado e estimulado pelo poder público. Para o alcance de seus objetivos, o Programa contempla 05 (cinco) ações interdependentes: o Ponto de Cultura, o Agente Cultura Viva, o Cultura Digital, Escola Digital e Griôs – Mestres dos Saberes.

O Ponto de Cultura é a ação prioritária do programa, agindo como um eixo central e articulando as demais ações em torno deste, sendo a referência de uma rede horizontal de articulação, produção, recepção e disseminação de iniciativas criadoras. Segundo Gil (2004, p. 1), cada Ponto de Cultura funciona como um “amplificador das expressões culturais da sua comunidade”. Assim, os Pontos são formados a partir de grupos e entidades minimamente formalizados de natureza/finalidade cultural que desenvolvem e articulam atividades culturais em suas comunidades.

Uma vez que não há a imposição de um modelo único para os Pontos de Cultura, existe

uma variedade deles. As ações dos Pontos de Cultura podem variar a partir dos recursos (instalações físicas e equipamentos) disponíveis, seja das atividades desenvolvidas, que podem variar da capoeira às oficinas de teatro, do balé clássico ao contemporâneo, danças regionais ou atividades circenses; ou, até mesmo, da estrutura física que abrigará o Ponto, indo desde a sede de uma associação comunitária a um amplo auditório com estrutura de som e vídeo e, até mesmo, a sombra de uma frondosa árvore (MINISTÉRIO DA CULTURA, 2012). São inúmeras as possibilidades de combinação de ações a partir das disponibilidades vinculadas à dinâmica própria de cada comunidade.

Para se tornar um Ponto de Cultura, é necessário que o proponente participe do edital de divulgação do Ministério da Cultura, com o envio do projeto para análise pela Comissão Nacional de Avaliação, composta por autoridades governamentais e personalidades culturais. Quando o convênio é celebrado, o Ponto recebe 185 mil reais, em parcelas semestrais, para investir no prazo de dois anos e meio, conforme projeto definido pelo próprio Ponto. Parte do incentivo recebido na primeira parcela, no valor mínimo de 25 mil reais, deverá ser utilizado para aquisição de equipamento multimídia em *software* livre, composto por microcomputador, miniestúdio para gravação de CD, câmera digital, ilha de imagem e o que mais for importante para cada Ponto (BRASIL, 2004).

Os primeiros Pontos firmaram convênio diretamente com o MinC, no entanto, a situação que prevalece atualmente é o estabelecimento de parcerias com os governos locais, que, como concedentes, entram com uma contrapartida e selecionam os Pontos.

A ideia é que os Pontos possam desenvolver uma gestão compartilhada e transformadora, comportando-se como uma rede horizontal de produção, articulação e disseminação de iniciativas culturais, tendo como base conceitos tais como empoderamento, autonomia e solidariedade. A intenção é estabelecer novos parâmetros de gestão e democracia na relação entre Estado e sociedade. Uma transformação já pode ser percebida, na medida em que o Estado diz quanto pode oferecer e às Organizações Culturais cabe a escolha de como e em que utilizar os recursos (BRASIL, 2004).

A gestão do Ponto de Cultura começa a partir do convênio assinado entre governo e proponentes, o que gera responsabilidades e direitos para ambas as partes (TURINO, 2009). O modelo de gestão precisa respeitar a dinâmica própria do movimento social, que continuará a existir independentemente de ser ou não um Ponto de Cultura. O que se observa é que, com a ampliação do Programa, temos diversas organizações culturais que antes não tinham acesso ao financiamento. Estas agora precisam gerir seus recursos, fazer orçamento, prestar contas ao governo. Nesse processo, ocorrem modificações internas na configuração estrutural desses Pontos, antes direcionados apenas à realização de suas atividades culturais.

ORGANIZAÇÕES CULTURAIS

Desde a antiguidade, o homem organiza-se em grupos. Ele assim o faz no intuito de garantir proteção, alimentação, convivência social e pertencimento a algo maior que ele enquanto indivíduo. Atualmente, vários tipos de organizações acompanham nossas vidas;

como ressalta Hall (2004), vivemos e, na maioria das vezes, morreremos nelas.

São exemplos de organizações a escola, a igreja, o exército, o hospital, a empresa e também os Pontos de Cultura. No entanto, observa-se a valorização das formas de atuação da empresa. Essa valorização é consequência do processo de transformação da sociedade que, segundo Weber (2004) e corroborado por Motta (2008, p. 3), pode ser compreendido como a “progressiva substituição de estruturas sociais baseadas na autoridade tradicional, como a sociedade medieval, por estruturas sociais baseadas na autoridade racional-legal e pela emergência de uma lógica de mercado”. Uma vez que, como explica Ramos (1989), as organizações, assim como a sociedade, podem ser guiadas por racionalidades, instrumentais ou substantivas, que refletem suas ações.

Como constata Chanlat (1999), essa sociedade contemporânea e, conseqüentemente, suas organizações são guiadas pela busca do crescimento econômico. Em seus estudos, Chanlat (1999) destaca que o pensamento administrativo tem evoluído no sentido de privilegiar seus modelos de gestão com base na instrumentalização e na tecnocracia, ideias base do *mainstream* dos estudos organizacionais, já citados por Weber (2004). De modo que, como afirma Ramos (1989), a teoria das organizações convencional negligencia aspectos importantes e associa o desenho dos sistemas sociais de maneira reducionista.

Dessas análises, percebe-se que a hegemonia econômica aponta a empresa privada como modelo organizacional universal (SOLÉ, 2004) e esta passa a ser o modelo representativo de organização das atividades humanas. No entanto, é necessário que ocorra a interpretação de outras formas de organização que não operam no âmbito do mercado.

As Organizações Culturais, segundo Netto Costa (2012), podem ser definidas como aquelas que têm por finalidade a produção, reprodução ou exposição de manifestações que contribuem para a manutenção da identidade dos povos e que possuem objetivos predominantemente simbólicos. Nessa mesma perspectiva, Netto Costa (2012) descreve-as como aquelas que constroem o sentido de identidade pelo que expressam, seja por meio das artes, danças, cantos e músicas, dos esportes e da religião. Essa tipologia enquadra-se naquilo que Hall (2004), apoiando-se em Knoke e Prensky (1984), chamou de Organizações Voluntárias, as quais descreve como “grupos organizados formalmente, cuja maioria de participantes não depende das atividades para viver, embora algumas posições (de *staff* ou liderança) possam ser remuneradas” (HALL, 2004, p. 42). Assim, a reunião em torno dessas organizações dá-se pelo compartilhamento de valores, diferente das empresas, o objetivo final não é o lucro.

Essas organizações, historicamente, enquadram-se naquilo que Serva (1993) denominou Organizações Substantivas, em que há uma “racionalidade que habilita o indivíduo a ordenar a sua vida eticamente, gerando ações que buscam concretizar um equilíbrio dinâmico entre a satisfação pessoal e a satisfação social, como também da auto-realização pela plena concretização de suas potencialidades humanas” (SERVA, 1993, p. 41).

Nessa classificação, enquadram-se os recentemente nomeados Pontos de Cultura. Célio Turino (2009, p. 64) define-os como “organizações culturais da sociedade que ganham força e reconhecimento institucional ao estabelecer uma parceria, um pacto, com o Estado”.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

As organizações podem ser caracterizadas por suas estruturas. As estruturas organizacionais são criadas de modo a estimular o alcance dos objetivos da organização. Para tanto, a estrutura determina a alocação das pessoas na organização, de modo a facilitar o ajustamento dessas, definir seus papéis e atribuir-lhes funções. Diversos estudiosos buscaram compreender os arranjos tomados pelas organizações. Assim ocorreu com Weber (2004), ao traçar o tipo ideal de burocracia, que se baseia em: hierarquia de autoridade, autoridade limitada, regras e regulamentos, divisão do trabalho e métodos de trabalho. Na medida em que esses componentes se apresentam ao mesmo tempo e em alto grau em determinada organização, teremos, aí, o modelo de estrutura burocrática. No entanto, na prática, as organizações costumam se distanciar do tipo ideal. As definições, atualmente, denotam que a estrutura de uma organização deve estar alinhada ao contexto no qual esta se insere.

Segundo Vasconcellos e Hemsley (2010), a estrutura de uma organização pode ser definida como o resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades em todos os níveis são especificadas e um sistema de comunicação existe para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Hall (2004) considera que as estruturas organizacionais devem regulamentar a relação entre indivíduos e organização; e, ainda, representar o cenário no qual o poder é exercido, as decisões são tomadas e as atividades das organizações são realizadas.

Deve-se atentar para o fato de que as organizações apresentarão estruturas diferentes, pois essas dependem de variáveis, tais como: ambiente, tecnologia, tamanho e estratégia (HALL, 2004). Autores como Mintzberg (2003), Hall (2004), Wagner III e Hollenbeck (2009), Vasconcellos e Hemsley (2010) buscaram definir as estruturas organizacionais, elencar suas características e traçar alguns modelos. Assim, uma vez que, de acordo com Hall (2004), as estruturas organizacionais podem ser analisadas a partir de seus elementos constituintes e que esses autores, de algum modo, fizeram uso desses elementos, buscar-se-á, neste estudo, dar ênfase a: complexidade, coordenação (formalização) e centralização. Esses elementos serão analisados no intuito de verificar modificações a partir da inserção da organização investigada ao Programa dos Pontos de Cultura.

A complexidade de uma organização influi fortemente no comportamento de seus membros e costuma ser analisada a partir de três elementos essenciais: diferenciação horizontal (relaciona-se à subdivisão das tarefas realizadas pela organização); diferenciação vertical (relaciona-se à distribuição da hierarquia e autoridade); e dispersão geográfica. Esses elementos podem acarretar problemas de coordenação, comunicação e controle nas organizações, quanto mais complexas forem.

A coordenação consiste no processo através do qual as atividades organizacionais são integradas para atingir os resultados almejados. Os meios através dos quais as atividades podem ser integradas são: ajuste mútuo (coordenação realizada por processos de comunicação informal); supervisão direta (mecanismo através do qual uma pessoa assume a responsabilidade pelo trabalho do grupo) e padronização (coordenação através do estabelecimento de normas e padrões que direcionam a realização das atividades).

A formalização é o “processo de planejar regulamentos e padrões que possam ser utilizados para controlar o comportamento organizacional” (WAGNER III; HOLLENBECK, 2009, p. 309). Pode também se referir à documentação escrita decorrente do processo de planejamento. Já a centralização refere-se ao processo de tomada de decisão e concentração da autoridade. Nesse sentido, a ênfase dá-se na distribuição do poder e tomada de decisão (HALL, 2004).

A combinação desses elementos (complexidade, coordenação, formalização, centralização e alguns outros) dará origem a diversas configurações estruturais, sejam as 05 (cinco) configurações de Mintzberg (2003), a classificação entre pré-burocrática, burocrática e pós-burocrática (WAGNER; HOLLENBECK, 2006) ou estruturas inovativas, como sugerem Vasconcellos e Hemsley (2010).

Compreender como se estruturam as organizações é imprescindível para perceber como as transformações no meio externo as afetam. Sobre o presente caso, as organizações culturais costumam apresentar uma estrutura simplificada, com pouca ou nenhuma existência dos elementos burocráticos. No entanto, enquanto Pontos de Cultura, essas organizações passam a adotar novos mecanismos para se adequar ao meio no qual estão inseridas.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos delineiam o caminho percorrido pelo pesquisador para o alcance do objetivo pretendido. Para classificar o tipo de pesquisa, usou-se os pressupostos estipulados por Vergara (2007), de modo que, quanto aos fins, esta pesquisa configura-se como descritiva e interpretativa, ao mesmo tempo em que se enquadra como pesquisa de campo. Quanto aos meios, pode ser classificada como bibliográfica, uma vez que se trata do “estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral” (VERGARA, 2007, p. 48). Através da pesquisa bibliográfica foi possível formar o *corpus* teórico que deu base à pesquisa de campo.

A pesquisa qualitativa enquadrou-se como estudo de caso, conforme Vergara (2007) e Merriam (2009), na medida em que se escolheu um Ponto de Cultura como objeto de análise, para buscar profundidade e detalhamento na compreensão de uma organização. Os procedimentos utilizados buscaram aprofundar o conhecimento sobre certas situações e atividades ligadas à sociedade, sob o olhar das pessoas que participam dessa realidade. Esse tipo de pesquisa é relevante, pois, segundo Creswell (2009), a pesquisa qualitativa é uma forma de investigação interpretativa.

A escolha da amostra deu-se intencionalmente e de forma não probabilística (MARCONI; LAKATOS, 2006), utilizando-se o critério da acessibilidade, pela facilidade de contato com os envolvidos e pelo critério da tipicidade, pois a organização escolhida mantém elementos da cultura enraizados, desde sua fundação enquanto organização e mesmo antes do convênio com o poder público, de modo a atender os interesses desta pesquisa.

A Associação dos Moradores e Amigos da Comunidade Canafistula – AMACC – é uma associação civil, sem fins lucrativos, que tem suas atividades voltadas para, além do atendimento às necessidades específicas da comunidade, o desenvolvimento da cultura. Desde a sua fundação, a Associação prevê, em seu estatuto, a finalidade cultural, de modo que, desde 1987, esta vem atuando no resgate das culturas populares locais e vem buscando manter as tradições, incentivando crianças e jovens a se inserirem nas atividades culturais. Em 2005, passou a ser reconhecida como Ponto de Cultura e, até os dias atuais, continua desenvolvendo atividades na comunidade. Os grupos que compõem o Ponto de Cultura são: Reisado de Canafistula, Pastoril Estrela Renascente, Quadrilha Estilizada Canarriá, Quadrilha Matuta de Canafistula, Dança da Fita, Coco de Roda, Capoeira, Coral das Destaladeiras de Fumo, Grupo de Artesãos e os Mestres do Saber.

Os sujeitos representativos da pesquisa foram a atual vice-presidente da Associação de Moradores e Amigos da Comunidade Canafistula, que abriga o Ponto de Cultura, aqui denominada de Entrevistada 1, e a diretora cultural da Associação, denominada de Entrevistada 2. Ambas estão envolvidas nos projetos da Associação e do Ponto de Cultura, desde o início das atividades que ocasionaram a fundação da Associação em 1987 e, por isso, foram selecionadas para a realização da entrevista.

As entrevistas realizadas foram registradas por meio de gravações e posteriormente transcritas e devolvidas para as entrevistadas para validação comunicativa, isso antes de iniciada a análise. Terminada essa etapa, o material foi organizado e examinado, fazendo-se uso, para tal, da análise de conteúdo (BARDIN, 1977), a qual, segundo Severino (2007, p. 122), “descreve, analisa e interpreta as mensagens/enunciados de todas as formas de discurso (nesse caso, as entrevistas transcritas), procurando ver o que está por detrás das palavras”. Nesse momento, buscou-se identificar elementos significativos para o alcance dos objetivos desse estudo. Com a entrevista transcrita foi possível elencar elementos caracterizadores da problemática proposta neste trabalho, sendo possível verificar transformações e interpretar a ocorrência desses, respondendo a questionamentos que originaram esta proposta de estudo.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

A Associação dos Moradores e Amigos da Comunidade Canafistula – AMACC – é uma associação civil, sem fins lucrativos, que tem suas atividades voltadas para, além do atendimento às necessidades específicas da comunidade, o desenvolvimento da cultura. Em 2005, a AMACC participou da chamada pública para Pontos de Cultura do Programa Cultura Viva, que selecionava propostas para a fundação de Pontos de Cultura no país. A Associação foi contemplada para assinatura do convênio com o MinC, tornando-se o segundo Ponto de Cultura de Arapiraca. Desde então, o Ponto vem atuando na comunidade de Canafistula e conta com a participação de mais de 200 pessoas, de diferentes faixas etárias, que residem no bairro.

A predisposição para a ação cultural pode ser verificada no modo como a organização se estrutura, desde a sua fundação, quando já contempla a valorização da cultura local. Quando

surgiu o edital de convocação para os Pontos de Cultura, a Associação, através do Projeto “Cultura para o Desenvolvimento”, passa a ser reconhecida como Ponto de Cultura. Ao relatar como se deu a participação da Associação no processo de seleção dos Pontos, a fundadora e atual vice-presidente da AMACC retrata a surpresa e inexperiência com o convênio:

Aí em 2005 [...] começou com a ideia de que a gente tinha possibilidade de se inscrever no edital dos Pontos de Cultura, mas, até então, a gente não tinha nem ideia do que era um convênio, do que era nada de burocracia. Aí a gente se inscreveu no edital dos Pontos de Cultura. E aí passou um tempo e, pra nossa surpresa, chega uma carta dizendo já pra gente providenciar toda a documentação, porque o projeto tinha sido selecionado. Foi uma quantidade absurda de projetos inscritos e o nosso foi contemplado como Ponto de Cultura (ENTREVISTADA 1).

Elaborado o plano de atividades e organizada toda a documentação, a Associação encaminhou todas as certidões necessárias e firmaram convênio com o Ministério da Cultura. A partir de então, passou a ser reconhecido como Ponto de Cultura.

E aí veio uma série de possibilidades, coisas que a gente não imaginava ter e que a partir dali a gente poderia ter, até porque algumas coisas eram até exigências do próprio programa, que a gente tivesse o *kit* de multimídia e aí, quando a gente recebeu a primeira parcela do programa, a gente já investiu na compra desse *kit* de multimídia, aí a gente comprou equipamentos com ilha de edição, câmeras de filmagens uma série de coisas onde a gente utilizou o recurso da primeira parcela (ENTREVISTADA 1).

A compra do *kit* multimídia, obrigatório ainda na primeira parcela, refere-se à ação cultura digital, para que, a partir de então, o Ponto pudesse registrar todas as suas ações e compartilhá-las na rede de Pontos.

Passado algum tempo, as dificuldades começaram a surgir: “só que aí a gente começou a esbarrar na questão da burocracia e a gente realmente só, do convênio do Ponto de Cultura, a gente recebeu apenas a primeira parcela [...]” (ENTREVISTADA 1). Mas, afinal, que burocracia é essa à qual a entrevistada se refere?

Quanto a sua organização interna, fugindo aos padrões de organograma das associações de bairro, a AMACC possui uma diretoria cultural no seu quadro executivo. Como de costume, a Assembleia Geral é o órgão deliberativo. A Diretoria Executiva é composta por: presidente e vice-presidente, secretário e segundo secretário, tesoureiro e segundo tesoureiro, Diretoria Cultural e Diretoria de Esportes. As coordenações dos grupos culturais ficam subordinadas à Diretoria Cultural. Ao Conselho Fiscal, cabe a fiscalização das atividades da Associação. Embora o organograma represente as relações de “mando” e subordinação, em Associações, na maioria das vezes, ele costuma servir para situações em que certas formalidades são necessárias. Muitas vezes, o que está no papel não representa, de fato, a realidade organizacional.

Durante a entrevista, observou-se que, no tocante à subordinação dos coordenadores dos grupos, embora o contato com a diretoria executiva se dê por intermédio da diretoria cultural, a autonomia e o empoderamento são estimulados, na medida em que

[...] os grupos têm, dentro da diretoria, a representação da direção cultural, mas a gente tem que ter uma forma de se articular onde os grupos não fiquem amarrados somente às decisões da diretoria da associação. Eles têm a liberdade de decidir entre eles, mas ao mesmo tempo se reúne o representante do reisado, com o representante do pastoril, com o representante da dança da fita e da dança do coco e sempre são repassadas todas as coisas na reunião da associação. Porque aí todo mundo toma conhecimento das ações em conjunto (ENTREVISTADA 1).

Observa-se aqui que a tomada de decisão é, de certo modo, descentralizada, uma vez que as decisões e situações são repassadas aos demais envolvidos na Associação para que possam constar nos registros da Assembleia. Com relação a quem define as ações da Associação, de modo geral, algumas são decididas nas reuniões da diretoria, mas a maioria precisa ainda passar pela aprovação em assembleia.

Nessa forma de organizar a Associação, é possível notar traços de complexidade, na medida em que a Organização busca uma dispersão horizontal, para facilitar o desenvolvimento das atividades dos grupos e o alcance dos objetivos organizacionais. A organização também pode ser considerada complexa, na medida em que atua com diversas modalidades de grupos e, mesmo entre esses grupos, há a categorização por faixa etária e, desse modo, a divisão de coordenações é ainda maior. A Entrevistada 1 explica parte dessa subdivisão: “a [...] (diretora cultural) coordena mais a parte infantil e eu coordeno mais a dos idosos. E o [...] (atual presidente da Associação), que fica aí no meio termo com o pessoal da quadrilha, do coco de roda e a parte jovem”. Observa-se, pois, que, para facilitar o direcionamento das ações, os envolvidos dividem as atribuições.

Enquanto organização cultural, a associação costuma ter seus membros envolvidos pelo compartilhamento de valores. Trata-se de pessoas que entram na organização para desenvolver trabalho voluntário, de modo que há algo na organização com o que essas pessoas se identificam. O voluntariado, na AMACC, “é forte”, como ressalta a Entrevistada 1 quando diz: “Em relação ao voluntariado, a gente sempre teve muito forte, porque todas as pessoas que fazem serviço hoje, aqui pra gente, na associação, nunca foram remuneradas. Nem antes do Ponto, nem hoje [...] todo mundo realmente entra na consciência de que entrou para fazer um trabalho voluntário”. Em sua fala, observa-se que não houve mudança na remuneração dos membros, mesmo com a injeção de determinada quantia proveniente do recurso do Ponto de Cultura. E continua: “as pessoas procuram se engajar na associação, tanto para conhecer quanto para prestar serviços [...] Pra fazer parte do grupo basta querer”. No momento em que alguém procura a Associação para se engajar nas atividades, verifica-se com que atividade essa pessoa se identifica e então ela passa a participar das ações “e fica até quando quiser, também”.

No que tange à organização interna da Associação, a Entrevistada 1 relata que, antes do Programa, havia reuniões quinzenais da Diretoria para a programação das atividades. No período de festividades, mais especificamente no período junino e natalino, em que eram movimentados os grupos de quadrilha, dança do coco e dança da fita, e os grupos de reisado e pastoril, respectivamente, as reuniões ocorriam com uma frequência maior, dada as necessidades de ensaio e apresentação. Fazia parte do cronograma da Associação, a reunião mensal da Assembleia e todas as decisões eram tomadas com base nesses encontros: “a gente sempre se organizou com base nas reuniões da diretoria e da assembleia geral da associação”.

Com a entrada no Programa Cultura Viva, algumas modificações ocorreram no cotidiano da Associação:

Aí mudou...porque, depois do Programa Cultura Viva, aí a gente tinha um coordenador do Ponto de Cultura, aí vinha toda a questão burocrática, e tipo...a gente tinha mais a preocupação de registrar, é... a gente se reuniu...Pronto, se antes a gente registrava a reunião da diretoria da Associação e registrava a reunião da Assembleia em ata e frequência, depois do Ponto de Cultura, a gente passou a ter também a preocupação de registrar esses momentos de encontro com os grupos, de ensaios, de oficinas que eram feitas, oficina de montagem de figurino, oficina para montagem de adereços, oficina de artesanato. Porque, de repente, podia chegar, a qualquer momento, uma supervisão do Ministério e a gente não ia poder só dizer que a gente ‘tava’ fazendo as atividades, a gente tinha que ter um registro. Então o que realmente mudou foi mais a questão do registro das atividades (ENTREVISTADA 1).

Nesse trecho da entrevista, é possível perceber alguns traços de formalização, na medida em que, mesmo antes da adesão ao Programa, já havia o registro das reuniões em ata, e posteriormente, com a participação no Programa, isso foi intensificado.

Buscando-se compreender o impacto dos recursos injetados pelo Programa na Associação, questionou-se quais os meios para a obtenção de recursos antes da participação no Programa. Foi relatado o seguinte:

Antes do programa, a gente sempre teve assim...a gente fazia sorteios de algumas coisas, fazia feiras de artesanato, fazia...é...tipo...dependendo do momento que fosse, dependendo da necessidade, até de...tipo, tinha sempre um grupo de pessoas que ajudava e as empresas do bairro, sempre que a gente batia à porta, colaborava e as pessoas que simpatizavam com o movimento. [...] e era esse dinheiro aí que mantinha, sabe? Era o sorteio de uma torta, um sorteio de um liquidificador. Seja do que fosse, a gente fazia dinheiro e mantinha a atividade (ENTREVISTADA 1).

Percebe-se que a Associação sempre contou com a contribuição de parceiros e empreendeu algumas iniciativas para garantir a realização das atividades. E continua: “Quando era para montar figurino do pastoril, o próprio pastoril se mantinha. Com a disputa dos dois cordões, sempre entrava dinheiro que...o pastoril se paga muito bem” (ENTREVISTADA 1). Nota-se aqui que os próprios grupos conseguiam obter receita através de suas atividades.

Um das fundadoras, e atual diretora cultural, ressalta a importância dos recursos obtidos pelo pastoril para a própria comunidade: “e até ajuda muito, em muitas coisas que foram construídas aqui, como a reconstrução da igreja, a construção da sede e da creche, tudo o pastoril, com a disputa dos partidos, ajudava...e até hoje dá dinheiro” (ENTREVISTADA 2). De tal modo, percebe-se o impacto causado pelas atividades culturais para a comunidade, não só no resgate e valorização do patrimônio cultural, mas na melhoria da qualidade de vida de seus moradores.

Um aspecto positivo da ação do Ponto de Cultura na comunidade é ressaltado ao tratar da inserção dos jovens da comunidade nas atividades do Ponto:

Alguns [jovens] que já estavam perdidos aí, já envolvidos com drogas ou prestes a se envolver e a gente acaba puxando para uma atividade dessas e consegue reverter o quadro, então assim, muito mais que a preservação do patrimônio cultural, a gente tem conseguido até melhorar a qualidade de vida de algumas pessoas por conta de estar inserido nessas práticas (ENTREVISTADA 1).

Outro aspecto positivo é ressaltado pela Entrevistada 2 ao tratar da geração de renda através das atividades culturais. Ela diz que:

Os jovens que aprendem, começam de criança e aprendem, vão sendo contratados por escolas particulares para trabalhar, ganhar o dinheiro deles dando aula, na Semana do Folclore, passa dois meses lá ensinando, indo para outras comunidades [...] que sabem que Canafistula tem essa coisa muito forte. E vem aqui saber, não tem não uma pessoa que saiba ensinar isso (coco de roda etc.).

Percebe-se nesses trechos que a cultura cumpre o papel de possibilitar qualidade de vida, na medida em que os envolvidos praticam ações saudáveis e adquirem uma melhor perspectiva de vida, contribuindo ainda para o encaminhamento desses jovens engajados para o mercado de trabalho.

Com relação à obtenção dos recursos para a realização das atividades, com a participação no Programa, não houve grandes transformações. Como dito anteriormente, o Ponto de Cultura somente recebeu a primeira parcela, que foi quase que completamente revertida para o *kit* multimídia, por isso “a gente continua fazendo praticamente as mesmas coisas que já fazia, para manter a sustentabilidade”, relata a Entrevistada 1.

Embora a Associação não tenha obtido todas as parcelas do convênio, mas tendo em vista as ações já desenvolvidas para a obtenção de fundos, ela conseguiu executar o que estava previsto e não viu como um problema a não obtenção do restante do recurso:

[...] o que foi mais gratificante pra gente foi que, mesmo a gente tendo recebido do Ministério somente a primeira parcela, mas a gente conseguiu realizar todo o nosso plano de trabalho para as outras parcelas que ainda estariam por vir e até hoje a instituição continua funcionando, as ações de cultura continuam sendo desenvolvidas, como elas sempre foram desenvolvidas (ENTREVISTADA 1).

Mesmo não obtendo todo o financiamento, o grupo manteve suas ações e, enquanto Ponto de Cultura, conseguiu participar de prêmios culturais com seus grupos. Os recursos provenientes dessas premiações garantiram a compra de figurino, gravação de CDs e manutenção de atividades. Além disso, outras possibilidades surgiram com as ramificações do Programa e o Ponto de Cultura foi contemplado por duas edições do Ação Griô. “Então tinham as ramificações do Cultura Viva, que o fato de você ser Ponto de Cultura abria essas outras portas, então a gente teve muito mais resultados com essas outras ramificações aí do Programa do que com os recursos do Ponto de Cultura” (ENTREVISTADA 1).

Percebe-se, diante do que foi até aqui exposto, que a Associação tem alcançado formas de manter suas atividades funcionando. Ao longo de sua história, tem mobilizado pessoas, agrupando-as de acordo com os interesses organizacionais, distribuindo funções, para facilitar o alcance de seus objetivos. A Organização apresenta-se minimamente estruturada, com a presença de alguns traços de uma estrutura mais formal. Porém, está longe de se comportar como uma empresa, de gerir recursos elevados, de lidar com algumas burocracias. E aqui chegamos à pergunta feita anteriormente. Que burocracia é essa que a organização tanto teme? Pode-se entender essa aflição no relato da Entrevistada 1 ao tratar da entrada da Associação no Programa Cultura Viva:

A gente, por um instante, achou assim...que era até algo inalcançável para a gente, que a gente conseguisse ser contemplado num edital que estava aberto no país inteiro. E a gente sabe que as possibilidades estão muito mais para o sul do país, que o pessoal está muito mais organizado aí, e apto a fazer projetos. E a gente fez tudo de uma forma tão simples, respondeu ao questionário que estava disponível no *site* do Ministério de uma forma assim tão simples...do nosso corriqueiro, aqui do dia a dia, que a gente mandou para dizer assim...pelo menos fica lá. Mandou vídeo, mandou foto...pelo menos, fica lá e alguém vê que a gente faz isso aqui, mas a gente nem criou tanta expectativa de que poderia alcançar. E aí, assim...quando a gente viu que foi contemplado, veio a preocupação...Nossa!! Como é que a gente vai agora trabalhar com esse dinheiro que a gente nunca...assim, o dinheiro que a gente utilizava para ter nossas atividades aqui era coisa tão pequena, que a gente nunca pensou...e como a maioria das pessoas que estavam envolvidas na atividade eram pessoas sem formação...é...praticamente todo mundo ali, quem tinha mais tinha o ensino médio...é...então assim, foi uma preocupação nossa a burocracia, por isso a gente chegava até a se sentir meio incapaz, não de fazer as ações que a gente vinha fazendo, mas, de lidar com o dinheiro público (ENTREVISTADA 1).

Percebe-se no relato da entrevistada que a própria organização se sentia desorganizada, ao se comparar com organizações do sul, para as quais os recursos, com frequência, eram mais acessíveis. Ela expõe-se como aquela que ainda não está preparada para lidar com a execução de projetos, com planejamento, com o tão temido recurso público. A burocracia, até então referida, diz respeito, principalmente, à prestação de contas à União, à responsabilidade de registrar tudo, de ter todas as notas, de justificar cada destinação dada ao dinheiro público. “Aqui a prestação de contas era feita na missa mesmo para todo mundo ficar sabendo, anotava tudo num caderno e lia até mesmo na praça em algum evento” (ENTREVISTADA 1).

Decerto, a organização não estava preparada para lidar com essa nova situação, ela ainda não possuía uma estrutura que comportasse essa nova realidade, para a qual se exige formalidade, padronização, responsabilidade, especialização, conhecimento técnico e todo o suporte necessário para gerir o montante de recursos com o qual nenhum dos envolvidos estava acostumado.

Segundo relatos da entrevistada, as dificuldades na Gestão do Ponto e do recurso, foram ocasionadas, principalmente, por dois motivos: a dificuldade de obter informações e as divergências dessas quando passadas pelos técnicos do Ministério da Cultura; e o medo de lidar com o recurso público. O primeiro motivo demonstra a dificuldade que o próprio MinC teve de lidar com o Programa, tão diversificado e novo para o Ministério. Na busca por orientação, sempre que se entrava em contato com alguém do Ministério, o que já era difícil devido à dispersão geográfica, restando poucas possibilidades de comunicação eficaz, a informação passada não era satisfatória. Cada vez que um contato era estabelecido, uma pessoa diferente atendia e passava informação contrária ao que havia sido dito anteriormente. Mesmo nas capacitações que foram proporcionadas depois que os Pontos já estavam com os recursos, os técnicos passavam orientações divergentes. Isso só ampliava a confusão já existente entre os Pontos de Cultura.

O segundo motivo, além de fruto do primeiro, é consequência da falta de experiência e de preparo para a nova realidade dessas organizações. O relato da Entrevistada 1 corrobora essas informações:

[...] quanto à questão do recurso, o que esbarrava muito era na dificuldade que o próprio Ministério tinha de passar informação; as divergências de informações e o medo mesmo que a gente teve de lidar com o recurso, vendo já tanta gente que não tinha agido de má fé, mas que mesmo assim, por ter realizado despesas que não poderiam ser utilizadas com aquele tipo de recurso, estavam tendo que devolver e isso daí...assim...meio que apavorou a gente que não tinha noção nenhuma dessa burocracia de lidar com o dinheiro público.

A Associação executou a primeira parcela, comprou o que estava previsto, mas no momento da prestação de contas esbarrou com um entrave burocrático:

Na prestação de contas, tinha que mandar todos os documentos da Associação de novo...as certidões, os mesmos que foram mandados antes. Aí a gente enviou a documentação, mas não conseguiu enviar uma certidão, porque o contador da FACOMAR [Federação das Associações Comunitárias de Arapiraca], que é quem faz a contabilidade das associações de bairro, tinha enviado a declaração do imposto de renda com atraso e aí a gente não conseguiu puxar a certidão negativa (ENTREVISTADA 1).

O erro que houve na prestação de contas não esteve relacionado diretamente ao uso dos recursos, mas a um erro documental da Associação, por ser uma atividade terceirizada e da qual os associados detêm pouco conhecimento, ainda assim, a organização não buscou resolver o problema e, quando questionados, a resposta foi: “Graças a Deus que não recebemos as outras parcelas”. Apesar do repasse de apenas uma parcela, a experiência e o

fato de ser Ponto de Cultura rende frutos até os dias de hoje:

Agora uma coisa que a gente coloca, principalmente em relação ao Ponto de Cultura, é que o que a gente ganhou foi muito mais o reconhecimento e a visibilidade. Que assim, a gente sempre disse isso, até para os técnicos do Ministério, que, muito mais importante do que o dinheiro, eles estavam dando para as pessoas o reconhecimento e a ideia de que os grupos poderiam correr atrás e conseguir as coisas, poderiam abrir portas a partir daquilo dali, então muitas portas realmente se abriram a partir da aprovação do Ponto de Cultura e isso a gente considerou muito importante (ENTREVISTADA 1).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou analisar de que modo as transformações decorrentes do Programa Cultura Viva acarretaram modificações na estrutura de Organizações Culturais. Nesse sentido, buscou-se perceber, no estudo de caso do Ponto de Cultura “Cultura para o Desenvolvimento”, a presença de traços caracterizadores de uma possível modificação da lógica de ação dessa organização com o intuito de estabelecer uma estrutura organizacional mais burocratizada que permitisse uma melhor gestão e “trato” com o dinheiro público.

No intuito de compreender que transformações que o Programa Cultura Viva poderia acarretar, foi realizada uma análise do histórico das políticas culturais no Brasil. Essa primeira verificação permitiu perceber que, de fato, uma nova forma de tratar as organizações culturais foi criada; entidades até então esquecidas pelo poder público e sua política restritiva tinham agora acesso ao financiamento público de suas atividades.

O Programa traz uma nova proposta de atuação, pois permite uma ampliação no acesso a recursos do Ministério da Cultura, mas ainda carrega o peso de ser algo novo, algo com o que não se sabe lidar ainda, já que, como apontando por este estudo, houve falhas tanto do Ministério da Cultura quanto da organização beneficiária.

A organização pesquisada não passou por modificações relevantes desde que se tornou Ponto de Cultura, apesar de ter se habituado a registrar todas as atividades da organização e percebido a grandiosidade de seu papel social, mas, no que diz respeito a modificar sua lógica de ação para se adaptar ao meio, isso não aconteceu. O que justifica o fato de ter recebido apenas uma parcela do convênio.

Logo, percebe-se que, de algum modo, as organizações que passam a estabelecer essa relação com o governo precisam estabelecer formas de se adaptar, talvez seja necessário adotar alguns aspectos de outras organizações, mas é imprescindível que mantenham sua finalidade cultural, ou não teria sentido o objetivo do Programa, ao mesmo tempo, é necessário que haja certa sensibilidade do Governo para entender que se trata de um público diferenciado e que é preciso investir não apenas com recursos financeiros, mas em outros tipos de incentivo. O Governo vem percebendo isso na medida em que as capacitações que eram dadas durante a execução do projeto, hoje acontecem desde antes do recebimento do recurso e isso pode

trazer resultados positivos na medida em que pode reduzir a “burocracia”, tão citada pelas gestoras do Ponto de Cultura.

NOTA

1 Submetido em: 30 maio 2014. Aceito em: 9 set. 2014.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Cultura. **Cartilha do Programa Cultura Viva**. 2004. Disponível em: http://www.cultura.gov.br/cultura_viva/catalogo/. Acesso em: 28 dez. 2012.

BRASIL. Ministério da Cultura. **Cultura Viva em números** (cartilha). 2012. Disponível em: <http://www.cultura.gov.br/culturaviva/wp-content/uploads/2012/03/Relat%C3%B3rio-Cultura-Viva-em-N%C3%BAmeros-v-09-10-12.pdf>. Acesso em: 29 out. 2012.

_____. **Objetivos e Público do Programa Cultura Viva**. 2009. Disponível em: <http://www.cultura.gov.br/culturaviva/cultura-viva/objetivos-e-publico>. Acesso em: 29 out. 2012. CALABRE, Lia. Políticas Culturais no Brasil: balanço e perspectivas. In: **Anais do III ENECULT – ENCONTRO DE ESTUDOS MULTIDISCIPLINARES EM CULTURA**. Salvador, 2007.

CHANLAT, Jean-François. **Ciências sociais e management**: reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas, 1999.

DAMATTA, Roberto Augusto. Você tem Cultura? **Jornal da Embratel**, Suplemento Cultural, Rio de Janeiro, 1981. Disponível em: <http://www.furb.br/2005/arquivos/788660-650601/voce%20tem%20cultura.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2012.

GIL, Gilberto. **Ministro da Cultura, Gilberto Gil, sobre o Programa Nacional Cultura, Educação e Cidadania – Cultura Viva, durante encontro com artistas em Berlim**. 2004. Disponível em: <http://www.cultura.gov.br/site/2004/09/02/ministro-da-cultura-gilberto-gil-sobre-o-programa-nacional-culturaeducacao-e-cidadania-cultura-viva-durante-encontro-com-artistas-em-berlim/>. Acesso em: 29 out. 2012.

HALL, Richard H. **Organizações**: Estruturas, processos e resultados. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. Etnografia e cultura organizacional: uma contribuição da antropologia à administração de empresas. **RAE – Revista Administração de Empresas** [online]. São Paulo, v. 42, n. 2, p. 88-94, jun. 2002. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003475902002000200008&lng=en&nrm=iso.

Acesso em: 12 jul. 2012.

MERRIAM, Sharan. **Qualitative Research**: a guide to design and implementation. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

NASCIMENTO, Alberto Freire. Política Cultural e Financiamento do Setor Cultural. In: **Anais do IV ENECULT – ENCONTRO DE ESTUDOS MULTIDISCIPLINARES EM CULTURA**. Salvador, 2008.

NETTO COSTA, Cristiane Simões. **Organizações culturais e a (re)configuração do espaço**: o caso do Instituto Europeu Di Design, na cidade do Rio de Janeiro. Dissertação (mestrado). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2012.

OLIVIERI, Cristiane Garcia. **Cultura Neoliberal**: leis de incentivo como política pública de cultura. São Paulo: Escrituras Editora, 2004.

ORTIZ, Renato. **Cultura Brasileira e Identidade Nacional**. São Paulo: Brasiliense, 2006.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

REIS, Paula Félix dos. **Políticas Culturais do Governo Lula**: Análise do Sistema e do Plano Nacional de Cultura. 2008. 140 f. Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Cultura e Sociedade, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2008.

_____. Políticas Culturais do Governo Lula: desafios do primeiro mandato e prioridades para um segundo. In: **Anais do III ENECULT – ENCONTRO DE ESTUDOS MULTIDISCIPLINARES EM CULTURA**. Salvador, 2007.

RIBEIRO, Darcy. **O povo brasileiro**: a formação e o sentido do Brasil. São Paulo: Companhia das Letras, 2006.

RUBIM, Antonio A. C. Políticas Culturais no Brasil: tristes tradições. **Revista Galáxia**, São Paulo, n. 13, p. 101-113, 2007.

SANTOS, José Luiz dos. **O que é Cultura**. São Paulo: Brasiliense, 2006. (Coleção Primeiros Passos).

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVEIRA, Victor Natanael Schwetter. Racionalidade e organização: as múltiplas faces do enigma. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 12, n. 4,

dez. 2008. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552008000400010&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 27 out. 2012.

SOLÉ, Andreu. ¿Qué es una empresa? **Work Paper**. Paris, 2004.

TEIXEIRA, Elenaldo Celso. O Papel das Políticas Públicas no Desenvolvimento Local e na Transformação da Realidade. **Associação de Advogados de Trabalhadores Rurais no Estado da Bahia**, 2002. Disponível em: www.aatr.org.br/site/textos_publicações/index.asp. Acesso em: 10 jan. 2012.

TURINO, Célio. **Ponto de Cultura: O Brasil de baixo para cima**. São Paulo: Anita Garibaldi, 2009.

UNESCO. **Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural**. 2002. Disponível em: <http://www.unesco.org>. Acessado em: 10 jul. 2012.

VALADE, Bernard. Cultura. In: BOUDON, Raymond (Org.). **Tratado de Sociologia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1995. p. 489-518.

VASCONCELLOS, Eduardo; HEMSLEY, James R. **Estrutura das Organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WAGNER III, John A; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

WEBER, M. **Economia e Sociedade**. Brasília: UNB, 2004.

**Suzanny
Carla Santos
Almeida**

Graduada em Administração pela Universidade Federal de Alagoas e mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco. Atualmente é técnica de projetos na Incubadora Tecnológica de Economia Solidária da Universidade Federal de Alagoas / Campus Arapiraca. Atua principalmente com projetos sociais com ênfase em Economia Solidária, Geração de emprego e renda e Desenvolvimento territorial.

**Carlos
Everaldo Silva
da Costa**

Graduado em Administração pela Universidade Federal de Alagoas e mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. Atualmente é Professor do Curso de Administração da Universidade Federal de Alagoas/ Campus Maceió e Doutorando em Administração na Universidade Federal de Pernambuco.

**Rafaela
Albuquerque
Valença de
Araújo**

Graduada em Administração de Empresas pela Universidade de Pernambuco, com passagem pela Universidad Mayor em Santiago/Chile, e mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco. Tem experiência profissional nas áreas Financeira/Bancária, Investimentos, Contábil, Gestão de Mobilização Social e Cadeia de Suprimentos.

**Diego Ribeiro
Feitosa**

Graduado em Administração pela Universidade Federal de Alagoas e mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco. Atualmente é tutor virtual na Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) no curso de bacharelado em Administração Pública e Professor no SENAI-PE.