

RACIONALIDADES NA GESTÃO CULTURAL E SEUS PARADOXOS

MARINETTE SANTANA FRAGA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA (UFJF)
marinettefraga@gmail.com

ADRIANA ALMEIDA DO CARMO

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS)
adriana.carmo@arcelormittal.com.br

ARMINDO DOS SANTOS DE SOUSA TEODÓSIO

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS)
armindo.teodosio@gmail.com

RACIONALIDADES NA GESTÃO CULTURAL E SEUS PARADOXOS

1. INTRODUÇÃO

A evolução das teorias organizacionais evidencia os aspectos de gestão desde a divisão do trabalho, a centralidade nas máquinas, nos processos até a valorização do homem e do ambiente. Os aspectos da estrutura organizacional se tornam relevantes para a efetividade operacional e de relações entre seus atores como meios na consecução dos fins propostos em suas atividades.

Um destes aspectos diz respeito à racionalidade que é encontrada nos estudos da burocracia e gestão social, entre eles, Weber, Guerreiro Ramos, Habermas, Fernando Tenório e Maurício Serva. A gestão cultural se propõe a organizar e a sistematizar os processos que envolvem o fazer e o saber artístico, em busca de melhores práticas e resultados.

A Racionalidade Instrumental é típica do positivismo e visa à dominação da natureza para fins lucrativos, submetendo a ciência, a técnica e a própria produção cultural ao capital (Ramos, 1981). Nela, existe uma dominação do ser humano para executar suas atividades que pode limitar a criatividade. Outra racionalidade é a Substantiva (valor) que deve ter ação sobre as atividades humanas em busca da promoção e do desenvolvimento das potencialidades do homem (Ramos, 1981).

Conforme Serva (1997) os autores brasileiros criticam e denunciam a razão instrumental opondo a ela a racionalidade substantiva, mas, no entanto, não demonstram claramente por meio de exemplos retirados de organizações reais, como se concretiza a razão substantiva na tomada de decisões, na divisão do trabalho, no controle, no estabelecimento de normas, na comunicação e em outras variáveis tipicamente administrativas. Nesta lacuna tem-se este estudo da gestão cultural.

Como outra abordagem tem-se a de capitais de Bourdieu, cujo construto central é a existência dos capitais econômico, cultural e simbólico, cuja capacidade de conversão entre eles supera as abordagens que reduzem o mundo social à perspectiva econômica. Como por exemplo, a conversão do capital cultural em capital simbólico e vice-versa (Thiry-Cherques, 2006; Bourdieu, 1990).

A metodologia adotada foi a pesquisa bibliográfica, descritiva e a de campo. Classificou-se o trabalho como pesquisa quali-quantitativa. Utilizou-se de questionários, cujas respostas foram analisadas por meio de uma análise vertical. Para a análise de dados da pesquisa qualitativa foi utilizada a análise de conteúdo. Em seguida, procedeu-se a interpretação por meio de inferência na busca de conciliar os resultados da pesquisa de campo com a pesquisa bibliográfica.

Após esta introdução o artigo foi estruturado com os seguintes tópicos: problema de pesquisa e objetivo; fundamentação teórica abordando a gestão cultural: profissão em formação, racionalidades na gestão cultural, concepções de capitais, relações de poder e gerencialismo no campo da cultura; a metodologia explicitando a pesquisa e seus procedimentos; a análise de dados e resultados. Por fim tem-se as conclusões.

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

No contexto da cultura, das racionalidades e das teorias de Bourdieu elaborou-se o seguinte problema de pesquisa: quais as racionalidades demandadas no campo da Gestão Cultural? Na concepção de Chanlat (1993) os estudos organizacionais não priorizam áreas importantes relacionadas às dimensões cognitiva, psíquica, afetiva e de identidade. Desta forma o campo da cultura apresenta diferentes demandas, em torno da competitividade e complexidade de atividades que acentuam uma atuação diferenciada, transcendente aos pressupostos da racionalidade instrumental e do capital econômico.

O objetivo deste artigo é analisar a Gestão Cultural a partir das racionalidades e conhecer os conflitos no campo da cultura tendo vista à teoria de Bourdieu. Justifica-se o mesmo pela identificação das diversas formas de racionalidades acessadas no campo da gestão cultural, no exercício da função e pela necessidade de entender o gerencialismo das atividades devido a ascensão cultural no Brasil (Chanlat, 2000; Reed, 1997).

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1. Gestão cultural: Profissão em formação

O surgimento da Gestão Cultural teve como modelo as organizações burocráticas, baseadas numa premissa de previsibilidade do comportamento dos indivíduos, embora no campo da cultura haja pouca previsibilidade se torna essencial um gestor com habilidades múltiplas.

Para Fayol (1990) o gestor ocupa um cargo formal, que pode ser observado também na burocracia de Weber; ou seja, é aquele indivíduo que detém uma especialização e autoridade formal, isto é, o “poder legítimo” (Weber, 1982).

No campo da cultura, as disputas são marcadas pelo poder, e, em se tratando da Gestão, sobressai o indivíduo que consegue aliar a racionalidade à criatividade para uma ação de sucesso, tendo como apoios diversos profissionais, para a materialização dos seus projetos. Logo, uma gestão que tenha um trabalho gerencial envolvendo comunicação aberta, estratégias participativas sem dominação do indivíduo e normas coletivas para direcionamento das atividades com pilares em capital econômico, cultural e simbólico.

Mintzberg (2004) afirma que o trabalho gerencial está embasado em três dimensões fundamentais: pensamento, pessoas e ação. No campo da cultura podemos traduzir livremente como: ideias, pessoas e produção. Como ideias, podemos definir o processo de concepção artística ou criação.

O profissional desta área requer conhecimentos diversificados como formação humanística, sensibilidade estética, habilidade política e conhecimentos de economia, controladoria e administração. Além destes, uma centralidade na criatividade para suprir às possibilidades e à diversidade mercadológica que retrata a o cenário real das políticas e atividades culturais na era contemporânea brasileira

A gestão na cultura traz à tona as ambiguidades e complexidades que a função gerencial, por si só, não dá conta de atender. Tais como: atender às demandas das legislações de incentivo *versus* sentir-se pressionado por artistas ou criadores; tornar sua entidade ou organização mais eficiente e eficaz, mais racionalizada *versus* tornar-se a criar novos projetos; atender aos apelos artísticos (desejos e pulsões) *versus* ter de comportar-se de forma racional, formalização de procedimentos e prestação de contas; e ser criativo *versus* ser limitado pela burocracia das leis de incentivo.

Assim, pressupõe-se que o gestor cultural seja dotado de uma racionalidade gerencial, que dê conta de resolver todos os problemas que lhe são colocados. Em especial na instância do Estado, Mintzberg (1998) afirma que as atividades do governo são complexas, interconectadas e, muitas vezes, ambíguas, logo uma racionalidade puramente econômica ou gerencial não dá conta de gerir a cultura e medir seus resultados. No próximo capítulo abordaremos sobre as teorias da racionalidade.

3.2. Racionalidades na gestão cultural

No campo da cultura, a racionalidade instrumental ou funcional, é extremamente demandada na mediação entre as relações com o estado e os gestores empresariais, no que tange a execução de projetos afetos as leis de incentivo. Diversos manuais, leis, formulários e instruções normativas são designados a orientar essa relação profissional.

Ao gestor cultural cabe a função de gerir os investimentos das empresas e pessoas físicas por meio da execução dos projetos por elas beneficiados, por meio das leis de benefício fiscal brasileiras. Entretanto, esses projetos são oriundos de ideias, que emergem da criatividade e da capacidade artística do próprio gestor, de um artista ou grupo cultural.

Após a etapa de criação do projeto, que demanda abstração e criatividade, seguem-se etapas burocráticas, onde a divisão do trabalho é algo imperativo que dialoga com a prática administrativa dentro da Gestão Cultural. Nesta fase a racionalidade substantiva, em detrimento de uma relação que prevaleça sobre a ação racional e sua preocupação excessiva em relação a fins, é mais indicada (Tenório, 1990).

Entretanto, a distribuição do trabalho não há de ser necessariamente instrumental ou substantiva, ela pode ocorrer a partir da mediação a do que propõe a teoria da ação comunicativa (Tenório, 1990), por meio do diálogo entre os agentes sociais de forma colaborativa.

Corroborando com o assunto Ramos (1972) cita que o “homem organizacional” é representado por dois tipos de homem: o “homem operacional” e o “homem reativo”. O primeiro tipo é condicionado por métodos tayloristas de organização do trabalho, como recompensas e punições, e o segundo tipo, por métodos integracionistas que visam estimular reações positivas e advêm da escola das relações humanas e comportamentalista (Paes, 2007, p. 175).

Nas atribuições do gestor cultural, Paes (2007) denominou como “homem parentético”, o que faz opção pela autonomia e consciência crítica, fora dos padrões dos tipos operacional e reativo. Enfatizou quatro tipos de ação social na mesma abordagem de Weber “(...) a racional tocante aos fins, a racional tocante aos valores, a afetiva e a tradicional” (p. 176).

Conforme Tenório (1990) a primeira pode ser denominada de racionalidade funcional, que tem relação com a ética e a responsabilidade, a segunda é a racionalidade substantiva, relacionada à convicção. Em relação ao tipo afetivo, Paes (2007) afirma que é guiada por estados emotivos, e no caso da tradicional é guiada por costumes, ambas de caráter subjetivo.

Tomando como base as definições de racionalidades apontadas por Guerreiro Ramos e Tenório, foi possível a elaboração de atividades a partir das etapas que envolvem a realização de um projeto cultural, conforme a Figura 1:

Etapa	Descrição	Racionalidade
Pré-produção	Criação e idealização	-
	Elaboração e aprovação do projeto junto aos órgãos públicos	Instrumental Funcional
	Captação dos recursos junto aos incentivadores	Substantiva e Comunicativa
Produção	Construção de uma rede de fornecedores e seleção de equipe de produção	Comunicativa
	Relacionamento com os públicos pretendidos	Comunicativa
	Realização, acompanhamento e aferição do impacto dos resultados	Instrumental, Substantiva e comunicativa
Pós-produção	Prestação de contas junto aos órgãos públicos e aos incentivadores.	Instrumental Funcional

Figura 1. Identificação das racionalidades no projeto cultural

Fonte: autores deste artigo.

No campo da cultura as racionalidades ora se complementam, e ora se opõem em um campo de conflitos e tensões nas relações de poder que se estabelecem na disputa do acesso aos capitais, é sobre esse tema que dedicaremos o próximo capítulo.

3.3. Concepções de capitais, relações de poder e gerencialismo no campo da cultura

3.3.1. Capitais e relações de poder

O poder está relacionado à capacidade de um indivíduo influenciar alguém para fazer algo independente da vontade e da propriedade e do conhecimento das operações, sendo reforçado por estruturas e regras organizacionais (Weber, 1982). Nessa vertente Mintzberg (1983) reconhece a estrutura hierárquica e as normas e leis como fonte de poder, e advoga que qualquer exercício de poder que não advenha destas fontes é o exercício ilegítimo do poder.

Numa visão contemporânea, Melo (2000) afirma que o poder só pode ser considerado na sua característica relacional, ou seja, “a manifestação das relações de poder se dá numa relação contingente aos indivíduos e à estrutura social na qual eles se encontram”. Esta assertiva direciona a visão das autoras deste artigo em relação à gestão cultural na qual as relações de poder devem ser gerenciadas de forma a conciliar controles burocráticos operacionais e legislativos com observância à criatividade dos atores (p.100).

Partindo desta visão, observou-se na cultura distintas classes com capitais – artística (capital cultural), governamental (capital político) e empresarial (capital econômico) – atuando a fim de atender aos seus interesses próprios. Bourdieu (1999) afirma que a existência de classes, preconiza um espaço de lutas. Assim sendo, o espaço social que a cultura ocupa é composto de campos, que pressupõe lutas, devido às tensões que são geradas pelas diferenças nas aquisições dos capitais pelos indivíduos, em especial as lutas simbólicas.

Bourdieu (1989) define como lutas simbólicas os conflitos gerados pela busca da manutenção das estruturas, ou da transformação do campo social que geram a divisão do espaço em posições de classe, que estão associadas a um *habitus*. Nessa divisão é difícil imaginar que o gestor cultural desenvolva os mesmos *habitus* que o empresário ou artista, devido as diferentes classes que ocupam, e aos capitais econômico, cultural e simbólico.

O conceito de capital econômico em Bourdieu (1990) refere aos recursos dos fatores de produção e ativos econômicos. O capital cultural corresponde ao conjunto de conhecimentos e qualificações intelectuais podendo ser: o estado incorporado, como uma característica durável do corpo (a forma de falar, hábitos familiares); o estado objetivo, como a posse de bens culturais (obras de arte); o estado institucionalizado, como títulos acadêmicos (Thiry-Cherques, 2006).

O capital simbólico está relacionado à acumulação de prestígio e reconhecimento social por um indivíduo que preserva sob seu domínio os recursos considerados essenciais num determinado campo. Assim, pode ser considerado uma síntese dos capitais econômicos e culturais que foram reconhecidos como legítimos em um espaço social (Bourdieu, 1990; Thiry-Cherques, 2006).

No campo da cultura há uma disputa entre gestores na aquisição do capital econômico, embora esse não seja o capital mais determinante para a classe. O capital social e o capital cultural são mais valorizados entre os artistas, e por meio desses últimos se chegam ao capital simbólico, que determina nesse campo a atuação do gestor cultural. Portanto, é essencial o gerencialismo no campo cultural.

3.3.2. Gerencialismo na Gestão Cultural

A gestão cultural envolve uma complexidade de fatores que tem seu início nas distintas organizações de atuação do gestor cultural. Este profissional pode desenvolver suas atividades nas esferas públicas, privadas e social. Tais entidades possuem estruturas organizacionais peculiares para seu gerenciamento.

Recorrendo a Melo (2000) tem-se que a função gerencial apresenta distintas fases segundo o contexto social, tecnológico e político, sinalizando uma evolução de um modelo de gestão considerado mais apropriado às organizações contemporâneas. Inclui-se neste espaço, a gestão cultural.

As fases mencionadas por Melo são classificadas conforme o nível de desenvolvimento de cada organização. Na primeira, o gerente esquece o papel de burocrata e busca o conhecimento para ser gerenciador de pessoas e de processos. A segunda inclui a concepção da modernização da função gerencial. Nesta o gestor percebe que deve ter mudanças na forma de trabalhar e inicia o entendimento do todo da organização em busca da eficiência e desempenho dos atores.

A terceira fase tem como destaque a função gerencial realizada em parceria com os subordinados e com a organização. A quarta fase a ênfase é a função gerencial compartilhada, neste cenário de gestão houve uma mudança da perspectiva da ação gerencial em relação à função do gerente, incluindo no processo a equipe e práticas de *empowerment* de pessoas e de equipes, logo referem a novas concepções do exercício do poder no contexto organizacional, que é deve ser considerada na gestão cultural.

Esta quarta fase necessita de uma estrutura organizacional para atender a consecução de seus objetivos. Com base nos estudos de Enriquez (1997) encontrou-se três tipos de estrutura: carismática, burocrática, cooperativa com uma vertente democrática e outra tecnocrática em substituição à quarta, originando a estrutura estratégica de gestão participativa. De forma complementar, o tópico seguinte disserta a pesquisa das expectativas de futuros gestores que podem evidenciar as abordagens de racionalismo e de capitais (p.19).

4. METODOLOGIA

A pesquisa realizada classifica-se como quali-quantitativa. Utilizou-se pesquisa bibliográfica, descritiva e pesquisa de campo. Na pesquisa qualitativa, os dados foram analisados através do conteúdo das teorias com seleção das características de processos/capitais encontradas para os tipos de racionalidades e capitais. Sendo assim, a técnica empregada foi a análise de conteúdo que constitui num conjunto de técnicas específicas.

Bardin (2006) afirma que: “ a análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (p. 38). Conforme Triviños (1987) o pesquisador necessita “possuir amplo campo de clareza teórica. Isto é, não será possível a inferência, se não dominarmos os conceitos básicos das teorias”. Por meio das categorias e interpretações caracterizou-se o ambiente da gestão cultural (p.160).

Quanto à pesquisa quantitativa, a mesma foi proveniente da pesquisa de campo com 140 pessoas interessadas em realizar um curso de gestão cultural, ofertado a moradores da Zona Leste de São Paulo. Por meio da mesma buscou-se identificar se as pretensões dos futuros gestores culturais incluem aspectos de racionalismo substantivo, relações sociais, criatividade e capitais que possam ter convergência com os aspectos teóricos identificados para a gestão cultural. Através de uma análise vertical apurou-se os percentuais das respostas para cada item. Esta técnica calcula os percentuais de cada variável em relação ao total evidenciando quantitativamente o valor das partes no total.

Esta pesquisa foi denominada de “ Pesquisa das expectativas de futuros gestores de cultura” e foi realizada em Ermelino Matarazzo que está localizado em uma região periférica da zona leste de São Paulo. A região possui 106.838 habitantes e tem um Índice de desenvolvimento Humano de 0,8. Nela está presente o grupo Cingulado, que atua com projetos culturais há mais de quatro anos. O mesmo ofertou em 2017, um curso de extensão em Gestão Cultural - “Criando Criadores” - por meio da lei estadual de incentivo à cultura de São Paulo – PROAC.

A pesquisa foi realizada por meio de questionários com os inscritos em número de 350 para saber de suas expectativas e percepções com a gestão cultural, obtendo 140 respostas. Os dados e resultados serão apresentados a seguir, a análise foi feita a partir da

categorização e classificação das perguntas. O roteiro foi fechado e disponibilizado aos respondentes por meio eletrônico, em formato de *survey*.

5. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Este tópico foi dividido em duas fases. A primeira para evidenciar os dados e os resultados da “Pesquisa das expectativas de futuros gestores de cultura”. A análise foi dividida em categorias e de forma quantitativa interpretou-se os resultados. A segunda fase refere-se a análise de conteúdo da teoria estudada e das respostas da pesquisa anteriormente mencionada que possibilitou a interpretação dos resultados e a elaboração de um quadro analítico representado pela Figura 2. Os próximos tópicos evidenciam os resultados.

5.1. Pesquisa das expectativas de futuros gestores de cultura

5.1.1 Perfil e capitais

O primeiro resultado desta pesquisa revelou o grande interesse pelo curso ofertado de um público jovem, sendo que 64% tem idade até 30 anos, 51% têm ensino superior completo, 72% tem uma renda de até dois salários mínimos, 29%, declararam sem renda, 29%. (Capital econômico).

Os resultados apontam os anseios dos jovens na ampliação dos conhecimentos ou recolocação profissional dentro da área da cultura através de cursos. 55% do grupo respondeu que este é o seu primeiro curso de gestão cultural, sendo que apenas 15% participaram de algum curso de gestão cultural no último ano. Embora 26% dos respondentes já atuem na área, estas pessoas estão alocadas em outras áreas, são técnicos ou até mesmo artistas.

Outro dado importante são as realizações e atuação no campo da cultura: 55% respondeu ter realizado um projeto cultural no último ano, e 56% faz parte de algum grupo, coletivo ou rede de produtores ou artistas. 28% coordenam algum grupo, coletivo ou espaço cultural e 47% se consideram uma referência na sua área de atuação. Estas informações enquadram no capital simbólico e cultural na concepção de Bourdieu.

Em relação aos hábitos culturais dos respondentes foi perguntado quais as atividades realizadas por eles no último ano, observou-se uma diversidade, algo pouco usual se considerar o nível sócio econômico do grupo, que em sua maioria pertence à classe média baixa: assisti filme em casa (92,10%); assisti palestras (87,90%); assisti filme em cinema (85,70%); participei de manifestação de cultura popular (80,00%); li livros de literatura (79,30%); assisti espetáculos no teatro (77,10%); visitei exposição de artes plásticas (76,40%); participei de evento de música eletrônica, hip hop ou popular (71,40%); participei de sarau de poesia (55,00%); participei de apresentação de dança (44,30%); assisti concerto ou show de música clássica (42,90%) ; participei de eventos religiosos (40,00%). Estes resultados vão ao encontro da importância do Capital Cultural da teoria de Bourdieu.

5.1.2. Expectativas com o curso e após o curso: as racionalidades

Em relação às expectativas com o curso, 94% concordaram plenamente sobre o interesse em conhecer mais sobre a Gestão Cultural e 72% busca aprimorar os conhecimentos obtidos por meio da prática.

Interessante observar a busca pela racionalidade instrumental presente nas repostas de 72% que concordou plenamente com o objetivo de ter mais domínio das leis de incentivo, uma atividade extremamente técnica no campo da cultura. A racionalidade comunicativa aparece em segundo lugar, com 78% concordando com o objetivo de ampliar suas redes de comunicação e conhecimento. E o interesse no acesso ao capital econômico e social fica evidente nas respostas de 52% que busca, por meio do curso, ter acesso às empresas financiadoras de projetos.

Após o curso, 77% diz concordar com o interesse em contribuir com projetos em sua comunidade, o que podemos avaliar como interesse direto na ampliação do capital simbólico. 71% concordam plenamente com a opção de construir uma rede de contatos, representada pelo capital social e 67% busca o capital simbólico, por meio do reconhecimento na área de atuação. Apenas 38% concordam com o objetivo de conseguir um emprego formal e elaborar projetos para a lei de incentivo. E por último 50% do grupo busca o capital econômico. Os resultados evidenciam conforme a teoria de Bourdieu a importância dada ao capital simbólico e a necessidade da conversão de capital cultural para econômico e simbólico que contribui para a identidade das pessoas no campo da cultura.

5.1.3. Dificuldades e obstáculos

Para 38% dos respondentes o maior obstáculo na cultura é o acesso ao capital econômico, para viabilização dos projetos culturais, acompanhado da concordância de 20% do grupo que considera a falta de apoio das empresas, que representam o poder econômico, como maior obstáculo na cultura.

Em seguida, observa-se que 36% concordam plenamente com a falta de apoio do poder público, aqui se lê o estado, na viabilização das ações culturais. Como vimos anteriormente neste artigo, o estado pode ser conciliador, mas também é uma organização que compreende dificuldades no processo pela exigência nos aspectos burocráticos de racionalidade instrumental. Para 32% a cultura na periferia não é valorizada, o que nos remete as disputas pela aquisição do Capital Cultural e o *habitus*, onde a cultura de massa presente na periferia, não é considerada e valorizada na escala dos capitais. A teoria de Bourdieu demonstra a relevância dos estudos dos *habitus*.

5.1.4. Habilidades e conhecimentos

O grupo foi convidado a analisar as habilidades e conhecimentos que, na avaliação deles, são mais importantes na atividade de Gestão Cultural. Interessante observar que neste quesito, o grupo considera as habilidades da racionalidade instrumental como mais importante no *ranking* das habilidades: 96% concordam plenamente com a importância da capacidade de planejamento vem em primeiro lugar; 89% concordam plenamente com o domínio da burocracia exigida pelas leis de incentivo e dos editais; 84% concordam plenamente domínio dos processos de prestação de contas e 61% aponta concordância com a necessidade de atendimento das expectativas dos patrocinadores e empresas privadas, que demanda capacidade atingimento de metas e resultados.

A seguir observa a importância dada pelo grupo a racionalidade comunicativa: 93% concordam plenamente com a importância de saber atuar de forma colaborativa na comunidade; 93% concordam plenamente com a importância da sensibilidade para aprender com as comunidades locais; 91% concordam plenamente com a importância sensibilidade para lidar com o público, 85% concorda plenamente com as necessidades de sensibilidade para lidar com artistas e 83% concorda plenamente com as necessidades de habilidade para negociar conflitos entre artistas e patrocinadores.

Interessante observar também a concordância de 87% sobre a sensibilidade para não transformar os projetos em atividades meramente econômicas. O que reforça que o capital econômico na cultura é apenas um meio, não uma finalidade. Assim, pela teoria de Bourdieu tem-se a conversão do capital cultural em econômico, sendo o reconhecimento e ampliação do capital cultural um fim.

5.1.5. Futuro da Gestão Cultural

Por fim, mas não menos importante analisou-se os aspectos em relação ao que se espera do futuro da gestão cultural. Para 50% no futuro será possível criar diálogo entre

projetos da periferia e "grandes projetos". Em seguida, 37% acreditam na valorização da gestão cultural e uma inserção mais fácil no campo da cultura, 27%.

Interessante observar aqui que, assim como nas organizações, a função gerencial na cultura tem recebido muita atenção. Aktouf (1996) denomina como deificação, quando a figura do gerente se transforma numa figura deificada para a sociedade.

5.2. A pesquisa bibliográfica

5.2.1. Análise de conteúdo

Os dados foram analisados qualitativamente com base no referencial teórico e conteúdo da pesquisa de percepção da qual selecionou-se os processos e capitais referente à gestão cultural. A Figura 2 demonstra as categorizações e interpretações que possibilitaram delinear uma caracterização de atributos para a gestão cultural:

Processos / Capitais	Tipos de racionalidade		Caracterização	
	Racionalidade Substantiva	Racionalidade Instrumental	Gestão Cultural	Pesquisa das Expectativas
Hierarquia, normas e controles	Entendimento Julgamento ético	Fins Desempenho	Estrutura Carismática Gestão Estratégica carismática.	Racionalidade instrumental
Valores e objetivos	Autorrealização Valor emancipatório Julgamento ético	Utilidade Fins Rentabilidade	Racionalidade Substantiva Valorização da criatividade	Racionalidade comunicativa voltada para a sensibilidade.
Tomada de decisão	Entendimento Julgamento ético Diálogo	Cálculo Utilidade Maximização dos recursos	Racionalidade Substantiva; Gerenciamento operacional: recursos de controles	Função gerencial: deificação
Comunicação e relações interpessoais	Autenticidade Valor emancipatório Autonomia	Desempenho Êxito/resultados Estratégia interpessoal	Racionalidade Substantiva Desempenho: autonomia e criatividade	Racionalidade comunicativa voltada para a sensibilidade.
Reflexão sobre a organização	Julgamento ético Valores emancipatórios	Desempenho Fins Estratégia interpessoal	Racionalidade Substantiva Gestão Social Humanista contemporânea	Nortear pelo Capital Simbólico
Tipos de homem	Parentético Intelectual Orgânico	Organizacional	Parentético Com habilidades gerenciais	Parentético Humanístico contemporâneo
Capital Econômico	Necessário como Meio e não fim	Objetivo prioritário Fim	Meio para ampliação dos demais capitais	Meio Dificuldade ao acesso
Capital Cultural	Fim e não meio	Objetivo secundário e não necessário	Fim - Conversão de cultural em econômico	Fim e não meio Obtenção: curso e financiadoras
Capital Simbólico	Fim Valorização do ser humano	Objetivo secundário	Conversão do Cultural	Perspectiva de participação em comunidades
	Continuidade	Atividades fins	Junção do capital	Ideal

Capital Social	organizacio nal	econômicas	econômico, social e cultural	Utilização de redes de contatos
----------------	-----------------	------------	------------------------------	---------------------------------

Figura 2. Racionalidades, processos organizacionais e capitais na gestão cultural

Fonte: adaptado de Serva (1997) pelos autores deste artigo.

Os resultados descritos na Figura 2 demonstram que a gestão cultural foi caracterizada por multiprocessos de gestão identificados teoricamente para a racionalidade substantiva e instrumental. A estrutura da gestão cultural está baseada com ênfase nas características da racionalidade substantiva ampliada pelo fator criatividade e por atributos de controles operacionais da racionalidade instrumental, logo tem-se uma gestão integrada para melhores resultados. A gestão dos capitais envolve a habilidade para conversão entre eles como forma de continuidade e valorização dos atores culturais. Os resultados da pesquisa da expectativa dos gestores demonstraram diversos aspectos que foram identificados na gestão cultural, nas formas de radicalismos e tipos de capitais. A importância da racionalidade comunicativa foi enfatizada pelos entrevistados.

A Figura 3 demonstra o resultado do conteúdo teórico que foi conciliado com a pesquisa de campo para a identificação de uma forma de gestão cultural. A interpretação dos dados possibilitou delinear uma Gestão Cultural decorrente das características dos processos de funcionalidade, operacionalização e grau de participação das esferas pública, privada e social. Conforme exposto abaixo, observe a caracterização de cada esfera e a última coluna representa os delineamentos para a gestão cultural:

Processos	Formas de gestão			
	Privada	Social	Pública	Gestão Cultural
Funcionalidade	Econômica	Social	Social	Ecosocial
Operacionalização	Estratégica/técnica/cálculo	Participativo / Transparente	Burocracia	Gestão Estratégica Participativa
Grau de Participação	Baixa/ controlada	Alta/deliberativa	Baixa/contro lada	Flexível/ Controlada

Figura 3. Características de Gestão na esfera Pública, Privada e Social

Fonte: adaptado de Cançado et al (2011) pelos autores deste artigo.

A análise da figura 3 evidencia que a gestão cultural em termos de funcionalidade tem de ser EcoSocial (econômica e social) para o atendimento das formas de gestão das três esferas. Para a operacionalização tem-se a Gestão Estratégica Participativa que deve ser realizada sem dominação e verdadeiramente aberta sem coerção com base em resultados, priorizando a criatividade. Quanto ao grau de participação, a gestão cultural precisa ser controlada para atingir aos seus fins, todavia deve haver flexibilidade em seus processos nos quais o sujeito necessita de seus atributos e instintos internos, como por exemplo a criação da arte e a composição musical, entre outras.

6. CONCLUSÕES

A gestão cultural requer multicaracterísticas para seu gerenciamento e para uma estrutura unívoca há necessidades de outros estudos empíricos para consubstanciar a teoria da racionalidade substantiva e a gestão de capitais. Este trabalho como estudo preliminar contribuiu para esta perspectiva.

A caracterização da gestão cultural a partir das racionalidades apontadas pelos estudos de Guerreiro Ramos evidenciou uma estrutura da gestão cultural com prevalência dos atributos da racionalidade substantiva, mas os autores deste artigo chamam a atenção para a racionalidade comunicativa que requer novas identificações empíricas.

Quanto à concepção de capitais de Bourdieu, a gestão cultural tem como fonte motriz o capital cultural que deve ser convertido nos demais capitais. A pesquisa da percepção de profissionais em busca de especialização tem sua relevância ao confirmar diversos anseios em relação às racionalidades dentro do campo da cultura, seja pelas dificuldades dos gestores ou necessidades requeridas em organizações burocráticas. Como conclusão tem-se a importância de um gestor deificado no ambiente da gestão cultural.

A caracterização da gestão cultural elaborada na Figura 3 evidencia atributos para atender às racionalidades instrumentais das esferas públicas, privadas e sociais, bem como a eficácia da gestão cultural. Todavia, recomenda-se estudos empíricos com gestores culturais *experts*, com o objetivo de evidenciar um perfil profissional e a aplicabilidade do modelo de gestão obtido neste artigo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aktouf, O. (1996) A administração da excelência: da deificação do dirigente à reificação do empregado (ou os estragos do dilema do Rei Lear nas organizações). In Davel & Vasconcelos. "*Recursos*" *Humanos e subjetividade* (pp. 242-266). Petrópolis: Vozes.
- Bardin, L. (2006) Análise de conteúdo (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977).
- Bourdieu, P. (1989) *O Poder simbólico*. Lisboa: Difel.
- Bourdieu, P. (1999) *A dominação masculina*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Cançado, A., Carvalho, J., & Pereira, J. (2011) Gestão e racionalidade: análise da metodologia de incubação de cooperativas populares da itcp/nesol/uft. *Redes*, 16 (3), 5-27.
- Chanlat, J. F. (2000) *Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social*. São Paulo: Atlas.
- Chanlat, J.F. (1993) Por uma antropologia da condição humana nas organizações. *O indivíduo e a organização: dimensões esquecidas*. (Rodrigues, M., Gaino, L., & Gomes, M. Trans). São Paulo: Atlas. (Obra original publicada 1990)
- Enriquez, E. (1997, Jan-Mar) O indivíduo preso na armadilha da estrutura / estratégica. *Revista de Administração de Empresas*, 37 (1),18-29.
- Fayol, H. (1990) *Administração industrial e geral*. São Paulo: Atlas.
- Melo, M. (2000) Categoria Gerencial e seus Conflitos nas Relações de Trabalho, *Anais do III Congresso latinoamericano de sociología del trabajo*. Buenos Aires.
- Mintzberg, H. (1998, out-dez). Administrando governos, governando administrações. *Revista do Serviço Público*, 49 (4), 148-164.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2004) *Safári de Estratégia*. Porto Alegre: Bookmam.
- Mintzberg, H. (1983) *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Paes de Paula, G. R. (2007, Jan-Mar) Resgatando o pensamento de um sociólogo crítico das organizações. *Revista Organizações & Sociedade*, 14 (40).
- Ramos, A. G. (1972) Models of man and administrative theory. *Public Administration Review*, pp. 241-246.

Ramos, A. G. (1981) *A nova ciência das organizações: uma reconceitualização das riquezas das nações*. Rio de Janeiro: FGV.

Reed, M. (1997) *Sociologia da gestão*. Oeiras: Celta.

Serva, M. (1997, Abr-Jun) A racionalidade Substantiva Demonstrada na Prática Administrativa. *Revista de Administração de Empresas*, 37 (2), 18-30.

Tenorio, F. G. (1990) Tem razão a administração? *Revista de Administração Pública*, 24(2), 5-9.

Thiry-Cherques, H. R. (2006) Pierre Bourdieu: a teoria na prática. *Revista de Administração Pública*, 40 (1), 27-55.

Triviños, A. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.

Weber, M. (1982) *Ensaio de sociologia*. Rio de Janeiro: LTC.