

Campos Organizacionais: de *wallpaper* à construção histórica do contexto de organizações culturais em Porto Alegre e em Recife

Autoria: Marcelo Milano Falcão Vieira, Cristina Amélia Carvalho

Resumo

O objetivo deste artigo é descrever e analisar comparativamente estruturação do campo de organizações culturais em duas regiões brasileiras, representadas por suas capitais: Porto Alegre e Recife. Há aqui uma forte preocupação em relacionar conceitos de teorias advindas de pesquisas desenvolvidas no exterior com a realidade nacional. Assim, categorias conceituais abstratas ganham forma e conteúdo úteis para o entendimento da realidade brasileira. Utiliza-se como arcabouço conceitual a noção de campo organizacional advinda da Teoria Institucional. Discute-se, entretanto, uma limitação percebida na Teoria e procura-se indicar alguns avanços nessa área, qual seja, a de que a Teoria Institucional não se debruça sobre o processo ou momento de surgimento dos valores que posteriormente serão compartilhados. O campo dos museus e dos teatros em Porto Alegre encontra-se mais estruturado do que em Recife. Nota-se uma influência significativa da trajetória histórica, política, econômica e social que gera uma percepção sobre o ambiente bastante distinta. Porto Alegre rompeu com antigas oligarquias políticas e sociais, e percebe o novo ambiente das organizações culturais como fontes de inovação e mudança. Recife percebe o novo ambiente e sua “permissividade” a valores e práticas “forasteiras” com um misto de sedução e receio.

1 Introdução

Desde finais da década de 80 uma abordagem teórica tem crescentemente apoiado pesquisas na área de Estudos Organizacionais. Referimo-nos à Teoria Institucional que, inicialmente em Santa Catarina e no Paraná, posteriormente no Rio Grande do Sul e em Pernambuco, e hoje em universidades e grupos de pesquisa espalhados pelo país, tem sido o esteio teórico de diferentes esforços de explicação de fenômenos organizacionais.

Esses esforços são, em sua maioria, contribuições importantes para o aprofundamento da discussão e compreensão dos conceitos centrais da Teoria Institucional, assim como, por meio das aplicações empíricas, certificações da capacidade explicativa da Teoria para diferentes tipos de fenômenos em contextos brasileiros singulares.

Ao cabo de quatro anos de estudo e pesquisas em organizações culturais, salta-nos à vista a imperiosa constatação de que, para podermos compreender os processos de institucionalização dos formatos organizacionais, é limitante trabalharmos no nível das organizações e tentarmos identificar processos de isomorfismo reduzindo o papel da construção histórica do contexto organizacional a um *wallpaper*, sem uma efetiva intervenção nas transformações que eventualmente possamos perceber. É certo que nem sempre a sistemática de trabalho que nos é permitida no Brasil para o desenvolvimento de pesquisas científico-acadêmicas, nomeadamente os prazos para apresentação de resultados e prestação de contas, são flexíveis às peculiaridades de um ou outro projeto de investigação, que deveria exigir outro *timing*.

Estas questões podem explicar e até justificar o uso de cenários excessivamente reduzidos para tentar compreender processos longos e de amplo espectro como são os processos de institucionalização e, portanto, o que neste artigo nos importa é, com efeito, resgatar como conceito seminal da teoria institucional a noção de campo.

Desta forma, este trabalho tem como objetivo descrever e analisar comparativamente a estruturação do campo organizacional das organizações culturais, especificamente dos museus e dos teatros em duas regiões brasileiras diferentes em muitos aspectos e representadas por suas capitais: Porto Alegre e Recife. Pretende-se chamar a atenção para algumas dimensões significativas no processo de estruturação que ora diferenciam e ora aproximam o campo nesses dois contextos. Neste artigo há uma forte preocupação em relacionar conceitos de teorias advindas de pesquisas desenvolvidas no exterior com a realidade nacional. Assim, categorias conceituais abstratas ganham forma e conteúdo úteis para o entendimento da realidade brasileira.

Os resultados e análises aqui apresentados correspondem a investigações realizadas entre 1999 e 2002 e são fruto de duas preocupações fundamentais. A primeira, de ordem teórica, diz respeito à Teoria Institucional como abordagem útil para a análise das organizações, e ao conceito de campo organizacional como elemento central dessa teoria, como já mencionado. Seu uso está associado à idéia de que as organizações sobrevivem ao compartilharem valores em um determinado espaço social. A aplicação do conceito de campo organizacional pode indicar que o desempenho ou a trajetória de uma organização, ou de um grupo de organizações, está vinculado às diretrizes valorativas e normativas dadas por atores externos, que se inserem nos diferentes níveis das organizações afetando sua política e estrutura. Assim, o conceito de campo organizacional está também associado à idéia de que não apenas relações de troca material, mas também relações de troca simbólica, envolvem a sobrevivência organizacional.

Alguns questionamentos emergem do conjunto de pesquisas realizadas e que, neste artigo, se pretendem condensar, ainda que de forma preliminar. 1) Analisar os valores que os principais atores sociais compartilham no campo e o modo como moldam as preferências que darão forma a um novo padrão de institucionalização; 2) identificar que recursos de poder dispõem, por meio da detecção de coalizões e estruturas de dominação e; 3) como utilizam esses valores para a consecução de seus objetivos com vistas a dominar o novo campo. O resultado final dessa disputa constitui-se na configuração do campo. Há que se salientar que, se esta é a dinâmica percebida, é natural que ela se modifique de acordo com a alteração dos recursos de poder dos atores e com a realocação da posição relativa de atores diante da entrada de novos personagens e a saída de outros. Esta questão parece não estar contemplada na Teoria Institucional, como ficará mais claro à continuação.

Não é demais sublinhar que esta é uma exposição preliminar dos questionamentos surgidos no decorrer deste período de pesquisa, que só poderão ser apresentados de forma mais incisiva quando a agenda de pesquisa, ora em construção, tiver gerado mais frutos e os autores se sentirem mais confiantes para o inevitável, mas saudável, embate teórico que deverá ocorrer.

A segunda preocupação é de natureza aplicada e diz respeito às organizações do campo cultural. Até há pouco tempo as organizações do campo da cultura não eram objeto de investigação no âmbito dos estudos organizacionais. Esse campo organizacional e suas peculiares organizações, nascidas no seio de comunidades homogêneas, representações simbólicas de grupos culturais, de identidades sociais, de origens geográficas e lingüísticas entre outras, vive nos últimos anos um processo de transformação gradual de seu caráter mais tradicional. Organizações antes conduzidas sob o signo do amadorismo e da intuição, por indivíduos que lhes dedicavam suas melhores habilidades, são hoje levadas a exibir, no novo campo simbólico, um crescendo de profissionalização, uma busca incessante de eficiência nos procedimentos e dirigentes de perfil empresarial.

Compreender este processo de transformação de um campo de enorme importância simbólica é uma necessidade pelo duplo papel que desempenha, na formação da identidade nacional e na valorização da dimensão local e preservação de suas especificidades.

As análises contidas neste artigo são fruto da interpretação dos autores sobre os dados coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas, observações de campo, conversas com informantes-chaves (gestores das organizações culturais, políticos vinculados à gestão da cultura, curadores de museus etc.), documentos coletados no âmbito de cada organização visitada, inclusive bibliotecas e arquivos públicos municipais, e reportagens de jornais e revistas, alguns especializados na área cultural. As entrevistas, especificamente, ocorreram durante um período de três meses em cada uma das capitais. Apesar disso, o processo de coleta das informações não se esgotou em um período específico, tendo sido executado ao longo dos quatro anos de investigação, constituindo-se em um processo constante de coleta e interpretação de informações.

Apresentam-se, a seguir, os principais resultados das reflexões realizadas ao longo desse período, iniciando pelas questões teóricas seguidas da análise comparativa das organizações em Porto Alegre e Recife.

2 Campo Organizacional como Categoria Analítica

O conceito de campo organizacional é central para a análise institucional (DiMAGGIO, 1991), apesar de ter sido relativamente pouco trabalhado nos Estudos Organizacionais, principalmente no Brasil. No exterior verificam-se esforços mais sistemáticos de investigação sobre o assunto, como o ocorrido no grupo temático específico sobre o tema durante o 17º colóquio do Grupo Europeu para Estudos Organizacionais, em Lyon, na França. Talvez esse lapso na teoria possa decorrer de um certo distanciamento dos trabalhos pioneiros, como “A Liderança na Administração” de Selznick (1971), que enfatizava a mudança e o conflito na configuração dos valores que seriam determinantes da estrutura e ação organizacional dentro de uma determinada comunidade (VIEIRA, CARVALHO E LOPES, 2001).

A abordagem institucional distingue-se de teorias de caráter racionalista fundamentalmente por entender que os fenômenos econômicos sociais, políticos, econômicos culturais e outros, que compõem o ambiente institucional, moldam as preferências individuais e as categorias básicas do pensamento como "o indivíduo" a "ação social" o "Estado" e a "cidadania". As instituições são, por sua vez, produto da construção humana e o resultado de ações propostas por indivíduos instrumentalmente guiados pelas próprias forças institucionais por eles interpretadas, sugerindo, portanto, um processo estruturado e ao mesmo tempo estruturante, que não é necessariamente racional e objetivo, mas fruto de interpretações e subjetividades. Essas interpretações podem adquirir caráter racional no momento em que servem a um objetivo específico em um espaço social ou campo, ou seja, no momento em que adquirem "utilidade" e passam a ser amplamente compartilhadas.

Subjacente à preocupação com as formas organizacionais, no âmbito da Teoria Institucional, está a idéia de homogeneidade, de modo que, neste aspecto, percebe-se a diferença de abordagens que privilegiam a diferenciação na explicação da adoção de formas ou estruturas como ocorre com algumas abordagens do poder e a ecologia populacional.

Meyer e Rowan (1977) afirmam que nas sociedades modernas as estruturas formais das organizações são formadas em contextos altamente institucionalizados. As profissões, as políticas e os programas governamentais são criados como produtos e serviços capazes de produzir racionalidades. As organizações orientam-se para incorporar as práticas e procedimentos definidos como conceitos racionais na sociedade. Assim, elas aumentam seu grau de legitimidade e sua chance de sobrevivência, independentemente da imediata eficiência relativa a tais práticas e procedimentos, tornando-se cada vez mais semelhantes.

O fenômeno pelo qual as organizações são estruturadas a fim de adequarem-se aos requisitos ambientais é explicado por práticas isomórficas. Essas práticas, fundamentalmente de natureza coercitiva, mimética e normativa já foram discutidas em vários trabalhos científicos no Brasil e no exterior.

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

Ao examinar o que ocorre numa trintena de organizações desportivas pressionadas pelos seus ambientes para adotar procedimentos mais profissionais e uma estrutura burocrática, Slack e Hinings (1994) desembocam na identificação dos três tipos de isomorfismo descritos por DiMaggio e Powell (1983). Não obstante, num esforço de contribuição original para a teoria, também identificam movimentos de resistência às pressões do ambiente. É o que ocorre igualmente na investigação realizada por DiMaggio (1991) sobre a construção do campo dos museus de arte nos Estados Unidos entre 1920 e 1940.

No Brasil, Machado-da-Silva e Fernandes (1998) verificaram que o contexto institucional de referência nacional se impôs como construto dominante e suporte para as definições estratégicas da ação organizacional e para os valores nos esquemas interpretativos dos dirigentes de uma instituição bancária. Mas, a permanência desse referencial na fase de internacionalização do banco, revelou ser um dos responsáveis pela lentidão e dificuldade da organização em efetuar a re-orientação estratégica exigida pela nova conjuntura nacional.

Ainda no Brasil, Vieira e Misoczky (2000), Carvalho e Silva (2001) e Leão Jr. *et al.* (2001) têm buscado aprofundar e validar a discussão sobre a possibilidade de uma relação profícua entre a perspectiva institucional e a abordagem do poder nas organizações. O conceito de poder em Bourdieu (2001) sustenta esta discussão e permite que se investigue a formação e a estruturação de campos organizacionais.

DiMaggio e Powell (1983) afirmam que o processo de racionalização nas organizações tem mudado ao longo do tempo.

O processo de racionalização do mundo inicia-se com o fim da época das trevas e o surgimento do iluminismo, a supremacia do conhecimento científico sobre o senso comum e o misticismo. A racionalização conduz ao domínio da natureza pelo homem para dela se servir. É o desencantamento progressivo da visão mágica do mundo e o surgimento da noção de controle o homem sobre os elementos (WEBER, 2002; CLEGG, 1998; SANTOS, 2000).

A grande transformação, plagiando a expressão emblemática de Polanyi (1980) trouxe para o núcleo da sociedade o mercado, sua lógica, suas leis explícitas e implícitas, sua necessidade de aglomerar as pessoas, seu desejo de massificar, produção, consumo, gostos e vontades. O indivíduo/comunidade deu lugar ao indivíduo/trabalho. As pequenas comunidades às cidades e o trabalho artesanal ao trabalho fabril. Este, submetido a um modelo de autoridade racional-legal para poder atender às necessidades crescentes de produção que precisa satisfazer o consumo insaciável que ele próprio gera, é o veículo de satisfação de todas as necessidades humanas.

A sociedade, balizada pela lógica interna do mercado pauta, progressivamente, as suas diferentes dimensões, os seus diversos campos, à imagem e semelhança das atividades industriais e comerciais que, no início, asseguravam exclusivamente a construção da riqueza. A difusão ocorre para todos os demais setores que passam a atuar com base na lógica hegemônica do mercado. O mundo da cultura não logra evitar estar envolvida nesse processo.

A cultura de massa surge para abrir o caminho a um modo de vida único que globalize os desejos, em particular os de consumo e o sentido de estética. Se as pessoas passarem a gostar das mesmas práticas simbólicas (podem ser músicas, artes plásticas, literaturas ou imagens) será mais fácil realizar produtos e serviços capazes de atingir mercados para além das fronteiras nacionais e que assim, poderão dar um retorno considerável. Esta não é uma frase de Aldous Huxley; esta é a realidade tal como ela ocorreu e ocorre no mundo atual.

As culturas tradicionais tentam resistir à sua metamorfose em mercadoria e ao desígnio de atenderem aos clientes. Mas a resistência ao modelo hegemônico tem um preço muito alto que nem as culturas tradicionais querem pagar com sua própria extinção, nem o modelo dominante com a acusação de genocídio cultural.

A racionalização das organizações culturais é, deste modo, uma etapa natural na construção de um campo conduzido agora por uma nova racionalidade. Por meio delas criam-se instrumentos de sobrevivência das diferentes manifestações culturais que, naturalmente, são compostos de mecanismos administrativos e econômicos que, com o tempo, as homogeneíza.

As mudanças isomórficas, rumo à referida homogeneização, não estão sempre presentes de maneira explícita e podem inclusive ocorrer simultaneamente. Pressões institucionais de natureza isomórfica podem constituir-se num indicador da limitação dos atores organizacionais para produzir organizações mais eficazes. Neste sentido, a inovação não resulta de escolhas racionais emanadas das competências técnicas individuais dos atores mas, do compartilhamento dos valores e regras em um campo organizacional. A teoria institucional, em uma limitação percebida como será reiterado mais adiante, não se debruça sobre o processo ou momento de surgimento dos valores que, posteriormente, serão compartilhados no campo.

Setor, população e campo são conceitos que, nas décadas de 70 e 80 foram úteis para explicar os padrões de competição interorganizacionais, influência, coordenação e fluxos de inovação uma vez que permitiam perceber esses fenômenos em cenários ampliados para além das reduzidas fronteiras organizacionais.

No entanto, o campo como uma unidade de análise apresenta a vantagem de dirigir-se não apenas para firmas competidoras ou para as redes de organizações que mantém laços diretos (DiMAGGIO, 1991; DiMAGGIO e POWELL, 1991), mas inclui todos os atores relevantes cujos recursos de poder não sejam necessariamente de ordem econômica (ex.: o papel da Igreja Católica contra a clonagem humana no campo da biotecnologia está fundamentado na manipulação de valores religiosos).

Entender o processo de estruturação dos campos organizacionais constitui-se em uma etapa importante da análise institucional, uma vez que desse processo decorre a institucionalização de formas organizacionais (DiMAGGIO, 1991). Os processos de estruturação são histórica e logicamente anteriores aos processos de isomorfismo institucional e podem, assim, explicar sua natureza de forma mais completa. Pode-se dizer com isso que a análise da formação e configuração de um campo organizacional exige um olhar interdisciplinar, onde elementos históricos, antropológicos, sociológicos e econômicos exercem um papel fundamental na explicação da complexidade deste nível de análise.

Um dos maiores problemas ao se tratar com campos organizacionais reside na sua delimitação. Um campo só existe no momento em que é institucionalmente definido e não são apenas construtos agregativos dos pesquisadores. Eles são importantes para os participantes e incluem organizações especializadas que limitam, regulam, organizam e representam no nível do próprio campo (DiMAGGIO e POWELL, 1991; DiMAGGIO, 1991). Entretanto, salienta-se que para efeito de tornar factível uma pesquisa empírica é possível que o campo seja demarcado pelas limitações do pesquisador, sem contudo ferir sua natureza conceitual.

O campo organizacional pode ser definido, enfim, a partir um problema compartilhado por uma rede de organizações que interagem (LECA E DEMIL, 2001). Fazer parte de um campo organizacional é, para uma organização, participar de uma grande rede não-estática e ser participante de um espaço identitário de organizações consideradas relevantes, criado pelas inter-relações que se estabeleçam entre todas (BOONS E STRANNEGARD, 2000).

Uma questão central neste artigo, e que orientou a pesquisa que o originou nesses últimos quatro anos, é como os campos organizacionais se formam e se estruturam. De acordo com Scott (1995, p.106), DiMaggio e Powell (1983) utilizam Giddens como base do conceito e estruturação, mas o definem “(...) de forma mais estrita, referindo-se ao grau de interação e à natureza da estrutura interorganizacional que emerge no nível do campo.”

DiMaggio (*apud* DiMAGGIO e POWELL, 1983) apresenta quatro indicadores de estruturação de campos organizacionais:

- 1) um aumento no grau de interação entre as organizações no campo;
- 2) a emergência de estruturas de dominação e de padrões de coalizão claramente definidos;
- 3) um aumento no volume de informação que as organizações em um campo devem lidar; e
- 4) o desenvolvimento de uma consciência mútua entre os participantes de um grupo de organizações sobre o fato de que estão envolvidos em um empreendimento comum.

Duas hipóteses, relacionadas à idade e ao tamanho das organizações, podem ser associadas aos indicadores que o autor propôs. Assim, a idade das organizações que compõem o campo pode influenciar o seu processo de estruturação na medida em que, populações de organizações (ou indústrias) tendem a formar laços por meio de associações comerciais, por exemplo, para proteger seus interesses e ampliar seu poder junto aos diferentes atores envolvidos, principalmente o Estado. Numa segunda proposição, grandes organizações podem naturalmente dispor de maior volume de recursos para realizarem investimentos em intercâmbios com outras organizações e estabelecerem mecanismos que gerem fluxos mais intensos de informação, de forma a produzir entendimentos comuns sobre vários assuntos de interesse dos seus participantes.

Em Scott (1995, p.103) pode-se observar uma interessante discussão esclarecedora de alguns pontos significativos sobre os efeitos institucionais em sistemas sociais, campos organizacionais e populações de organizações. Particularmente no que concerne aos campos ele discute “(...) que fatores determinam as fronteiras dos campos e a forma na qual os campos estão organizados, em particular, sua estrutura de governança e o seu grau de estruturação”. No que diz respeito à determinação das fronteiras, o autor destaca as contribuições da abordagem cognitiva, enfatizando que por meio delas é possível quebrar a distinção artificial entre organizações e ambiente. Na abordagem cognitiva reconhece-se que “os sistemas de crenças existem tanto objetivamente, como fatos sociais em um sistema cultural, como subjetivamente, como concepções nas mentes dos indivíduos” (SCOTT, 1995, p.103).

Scott (1995) afirma também que as estruturas de governança em um campo, apesar de, em certo grau poderem ser o de influências do macrosistema ou de forças decorrentes das suas unidades constituintes, são indiscutivelmente resultado da atuação do Estado. Assim, este constitui-se na principal força na definição da estrutura de um campo organizacional.

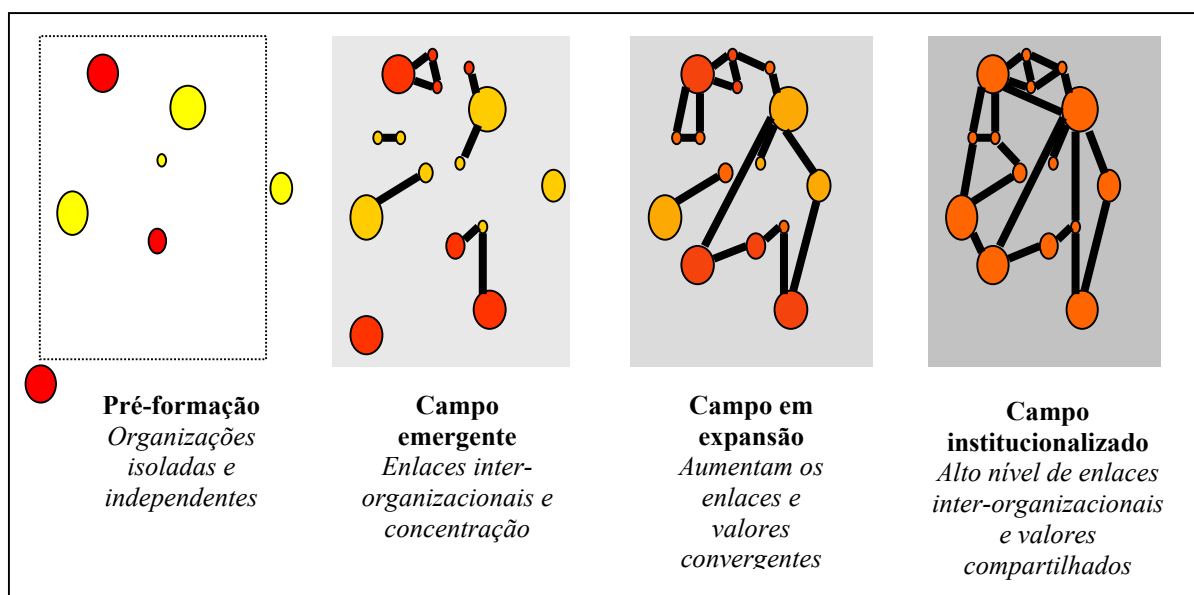
Aos quatro indicadores apresentados por DiMaggio (*apud* DiMAGGIO e POWELL, 1983) para estruturação do campo, Scott (1995) adiciona mais quatro:

- 1) extensão do acordo sobre a lógica institucional que direciona as atividades no campo;
- 2) o aumento do isomorfismo estrutural entre as populações no campo;
- 3) o aumento da equivalência estrutural de conjuntos de organizações no campo; e
- 4) o aumento da definição das fronteiras do campo.

Os indicadores 2 e 3 de Scott assemelham-se muito e levantam uma questão relativa ao caráter cíclico do isomorfismo, ou seja, ele é ao mesmo tempo causa e consequência do maior grau de estruturação do campo.

Um campo organizacional em seu estágio inicial é composto de organizações isoladas e especializadas, que não se reconhecem num campo e que não compartilham valores. Com o passar do tempo, o campo vai se estruturando e as organizações reconhecem a importância umas das outras, estreitando relacionamentos, aumentando a interação e convergindo para o compartilhamento de valores, conforme se tenta traduzir graficamente na Figura 1.

Figura 1: Etapas de Formação de um Campo organizacional



Fonte: adaptado de Holanda (2003)

Conforme aumenta o grau de estruturação de um campo, simultaneamente a diversidade entre as organizações abre espaço para a homogeneidade e, assim, as organizações passam a tornar-se mais semelhantes e, para Fligstein (*apud* SCOTT, 1995, p.100), também mais estáveis.

Parece evidente que, neste sentido, a habilidade para mudança no campo organizacional fica limitada. Esta observação foi feita também por DiMaggio e Powell (1995) salientando que, ao terem que se adequar as normas racionais compartilhadas no campo, as organizações tendem a diminuir sua habilidade para mudança ao longo do tempo. Johannessen (*apud* LECA E DEMIL, 2001) também salienta este ponto quando ao afirmar que a tendência à homogeneização faz com que o campo acabe por tornar-se fechado a influências externas.

A questão da mudança torna-se, portanto, controversa. A mudança institucional tende naturalmente à manutenção de padrões de comportamento compartilhados, o que atribui um caráter conservador à abordagem de campos a partir da Teoria Institucional.

Vários autores salientam a importância da análise histórica para se analisar a formação e estruturação de um campo (LAMERTZ, 2001, GALVIN, SZYLIOVICZ e HUDSON, 2001). Isso é evidente. Entretanto, a análise histórica também pode privilegiar uma abordagem institucional e, portanto, conservadora. Assim, acredita-se que a dimensão de poder pode ser um elemento explicativo fundamental para a análise das posições relativas de

atores em um campo, bem como da mudança ao longo do tempo. Mas, como diria Stewart Clegg, essa é uma "outra estória".

3 O Campo dos Museus e Teatros em Porto Alegre

Traçar o perfil e caracterizar o campo da cultura e em especial o dos museus e teatros de Porto Alegre é descrever uma realidade em movimento e algo disforme, na medida em que não se podem perceber campos claramente estruturados, mas apenas identificar aspectos que apontam para uma tendência de estruturação. A aceleração dessa tendência de estruturação inicia-se quando a cultura é incorporada como uma estratégia política do Estado, rumo à construção da cidadania, a partir de 1998 no município e de 1999 no âmbito estadual.

As organizações culturais de Porto Alegre estão, em sua maioria, ao encargo das administrações públicas municipais e estaduais. As Secretarias Estadual de Cultura e Municipal da Cultura são os principais instrumentos da máquina pública neste âmbito. Entretanto, além destas, outras organizações têm papel determinante na condução da ação cultural no estado e no município: os Conselhos Estadual e Municipal de Cultura e os Orçamentos Participativos em ambos níveis de governo.

É foro dos conselhos estabelecer os critérios para a escolha dos projetos culturais que deverão receber incentivos do sistema de financiamento específico assim como é da alçada dos orçamentos participativos, em suas diversas instâncias de participação, definir as prioridades na alocação de recursos, inclusive para a cultura.

No campo mais específico dos museus e teatros, são atores predominantes na definição das políticas e estratégias institucionais organizações como a Coordenação da Memória Cultural e a Coordenação de Artes Cênicas que são responsáveis pela coordenação e execução das atividades nos seus respectivos domínios; o Conselho de Museologia do Rio Grande do Sul, cuja função é a interação com os museus e, principalmente, a construção da capacidade formação específica na área de museologia; o Sistema de Museus, um órgão do Governo do Estado, cujo principal valor é ser um espaço de reuniões e encontros sistemáticos para troca de informações, discussão de problemas comuns e as soluções engendradas por cada museu, numa prática articulada de experiências.

Desta forma o Sistema se apresenta como um instrumento eficaz para o projeto político-cultural do governo estadual, que envolve a criação de consenso em torno das políticas culturais locais entre todos os participantes no campo, por meio descentralização e participação no projeto e também num esforço de qualificação dos gestores dos museus em todas as regiões.

Para completar o cenário dos atores que compõem o campo, deve-se acrescentar o Conselho de Artes Cênicas, ainda que este não tenha alcançado o grau de desenvolvimento do seu homólogo no âmbito da museologia e, por fim, as Associações de Amigos e as Universidades, aquelas atuando na resolução de problemas financeiros de pouca monta, que dificultam o funcionamento rotineiro dessas instituições e estas no oferecimento, ainda que desestruturado, de iniciativas – que não chegam a ser programas - de qualificação específica.

É possível perceber com base na descrição aqui feita, que o Estado exerce sua influência no campo dos museus e teatros de Porto Alegre pela sua posição singular e privilegiada, de ator que tem poder para impor regras, formular novas leis, controlar os recursos e dar suporte às organizações culturais com seu aparato institucional e organizacional. É igualmente possível desenhar uma rede de organizações, suportada por esse aparato institucional tecido pelas estratégias, políticas, inter-relações, corpo normativo, projeto político, etc., que emerge progressivamente das ações descontínuas que lhe eram características.

No trabalho de investigação que embasou este artigo foram pesquisados todos os museus e teatros de Porto Alegre. Não cabe aqui resgatar essas pesquisas pois, como dito na introdução, trata-se de uma exposição preliminar dos questionamentos surgidos no decorrer dos estudos. Não obstante, parece válido usar alguns aspectos dos casos estudados com vistas a ilustrar o que foi exposto sobre o campo de museus e teatros para, desse modo, perceber como este processo de estruturação tem ressonância na dimensão organizacional.

Após 25 anos do início de sua construção, foi inaugurado o Teatro São Pedro em 1858. Por absoluta falta de condições de trabalho o teatro foi fechado em 1973 e, reaberto 11 anos depois, estando em funcionamento desde então. O Teatro é detentor de um grande prestígio na sociedade riograndense. Considerado um dos melhores e mais importantes teatros do Brasil, é depositário de uma especial atenção pelo governo do Estado. Como exemplo disso está o remanejamento de pessoal especializado de diversos órgãos do governo para o quadro administrativo do teatro, ocorrido em 1999.

A partir desse momento novas competências gerenciais foram incorporadas à administração do teatro tais como mecanismo de controle orçamentário, controle de pessoal, fluxo de caixa e racionalização no uso dos recursos. As competências gerenciais “induzidas” pelo Estado não se limitaram à gestão interna da organização, mas também ao seu papel como participante ativo nos diferentes fóruns (mencionados antes) estruturantes do campo ao qual pertence o teatro. A administração pública é a grande responsável por esta modernização administrativa, que alavancou a organização para práticas mais racionais e capazes de levar a efeito a execução de projetos muito mais ambiciosos e complexos do que aqueles que até então mantinha e empreendia. O Estado, por intermédio da administração pública estadual, é responsável por 70% dos recursos que sustentam o Teatro, sendo os outros 30% provenientes de receitas de espetáculos e de sua Associação de Amigos. Este é um aspecto fundamental no qual o Estado evidencia seu poder de controle sobre essa organização fundacional – e portanto com maior autonomia, do ponto de vista legal-formal, do que outras similares - mas, evidencia também, e particularmente no caso do Teatro São Pedro, o comprometimento de organizações culturais com a estratégia política do governo estadual em relação à cultura. Tal estratégia pode ser resumida em dois grandes eixos: o primeiro diz respeito utilização da cultura como mecanismo de construção e fortalecimento da cidadania e o segundo, fortemente vinculado ao primeiro, à publicização e democratização dos espaços e do acesso a atividades culturais.

Entre os museus, o Museu de Arte do Rio Grande do Sul Ado Malagoli – MARGS, é um caso exemplar surgido do processo de estruturação que se tem vindo a descrever. Criado em 1954 pelo Governo Estadual para preservar e divulgar o patrimônio artístico do Estado, o MARGS é museu com maior destaque e prestígio no Rio Grande do Sul, tendo já abrigado exposições de artistas de renome universal como Picasso, e sendo uma das sedes oficiais da Bienal do Mercosul. Projetado por um museólogo e conduzido por uma figura emblemática da área da cultura do Estado, o Museu se está em absoluta sintonia com a estratégia política do governo do Estado que, por sua vez, o faz veículo não só de iniciativas de grande porte e prestígio mas, também de ações cujo perfil é a construção da cidadania via cultura, como é o caso das exposições itinerantes que levam parte de seu acervo permanente para temporadas em museus do interior.

4 O campo dos Museus e Teatros em Recife

À semelhança do campo da cultura de Porto Alegre anteriormente descrito, o de Recife também se apresenta como uma realidade em movimento, fluída e algo disforme, própria de uma realidade em transformação e que nos leva igualmente a apontar uma

tendência de estruturação. Já à diferença do campo da cultura de Porto Alegre, no de Recife, entretanto, essa tendência não está incorporada a “uma estratégia política do Estado, rumo à construção da cidadania”, mas a ações eventuais e desconectadas das administrações públicas.

Recife tem tradição teatral e, em tempos passados, chegou a ostentar um honroso terceiro lugar (depois do Rio de Janeiro e São Paulo) como pólo da produção teatral do país com nomes como Ariano Suassuna, Hermilo Borba Filho, Joaquim Cardozo, Valdemar de Oliveira e João Falcão. Mas, a esse tempo, sucedeu uma certa decadência no mundo do teatro na cidade. No fim dos anos 90, uma alteração da situação político-partidária na administração pública municipal foi a força motriz de uma nova fase no setor.

No âmbito dos museus o panorama é muito semelhante e artistas de grande renome como Francisco Brennand e modernistas como Lula Cardoso Ayres e Cícero Dias emprestam seu prestígio à cidade. Mas, assim como para os teatros, houve um período de quebra e outro de recomeço.

No campo dos teatros de Pernambuco são atores preponderantes a Fundação do Patrimônio Histórico e Artístico de Pernambuco (FUNDARPE) e a Fundação de Cultura da Cidade do Recife, mas também a Federação do Teatro Amador de Pernambuco, o Sindicato dos Artistas de Pernambuco e a Associação dos Produtores de Pernambuco. As duas primeiras são organizações públicas e detêm efetivamente poder de ação determinante na condução das políticas e das ações culturais no estado. As outras três são independentes do Estado, mas sua expressão no campo da cultura, e do teatro em particular, é reduzida assim como seu poder de interferência na definição das ações. Para os museus há que acrescentar como ator importante a Diretoria de Museus da FUNDARPE, a quem cabe o planejamento das ações dos museus do Estado.

A FUNDARPE mantém uma relação de “tutela” com os museus por considerar que o baixo nível de formação profissional específica é um *handicap* para a execução das atividades no padrão adequado de qualidade. A organização criou uma grande dependência dos museus vinculados e, por consequência, um processo decisório de certa forma lento. Ao assumir, em certa medida, a condução das ações pontuais dos museus, a FUNDARPE é levada a abdicar de uma ação de coordenação e de orientação estratégica para a cultura no Estado, limitando-se a uma ação de caráter regulatório.

Dos teatros e museus de Recife a sua grande maioria é pública (nos níveis municipal, estadual ou federal) e, portanto, têm assegurados, por recursos públicos, os salários de seu corpo fixo de funcionários e a manutenção das instalações. Raros são aqueles que além desses recursos de manutenção dispõem, via orçamento, algum recurso adicional para desenvolvimento de atividades. Estas são financiadas por meio da apresentação e submissão a concurso, de projetos específicos e pontuais. Não obstante, o que mais salta à vista é que a lógica dos projetos como instrumentos para definir prioridades de financiamento não se limitaram às organizações teatrais e aos museus mas a toda a política cultural do Estado e do Município.

A estratégia adotada valoriza a espetacularização da cultura por meio da realização de eventos, cujo carro-chefe é o Festival Recife de Teatro. A estratégia cultural, calcada na realização de eventos, advém da incorporação da cultura e das manifestações culturais pernambucanas à estratégia de desenvolvimento definida no início dos anos 90 e que alçou o turismo ao status de redenção econômica da região e subordinou boa parte das prioridades de ação e de investimentos às suas necessidades. Neste âmbito foi incorporada a cultura.

Assim como na descrição do campo no Rio Grande do Sul, é útil selecionar um caso ilustrativo do processo percebido no campo dos teatros de Recife. Este é o caso do Teatro Guararapes. Inaugurado há apenas 21 anos é um dos maiores espaços de teatro e espetáculos de Recife com cerca de 2500 lugares. Localizado na avenida que une Recife a Olinda, ele pertence ao complexo do Centro de Convenções de Pernambuco subordinado desde sua

criação à Secretaria Estadual de Indústria, Comércio e Turismo. Em 1991, com o propósito de racionalização gerencial, é fundido com a EMPETUR dando origem a EMPETUR S.A. e passando a estar subordinado à Secretaria Estadual de Desenvolvimento Econômico, Turismo e Esportes. O Teatro é financiado por recursos públicos no que tange ao pagamento dos salários de seu corpo de funcionários e manutenção das instalações, mas obtém uma boa parte de suas receitas do aluguel de seus espaços para produções privadas e de parte da receita da venda ingressos dos espetáculos.

Gerenciado segundo a lógica de sua administradora, que a define segundo a condução das ações de turismo, o Teatro Guararapes é, em grande parte do tempo, ocupado por atividades com esse perfil, de alguma maneira distante do da arte teatral, assim como de resto todo o Centro de Convenções.

Por sua vez, a criação do Museu de Arte Moderna Aloísio Magalhães – MAMAM em 1997, foi um ponto de inflexão na institucionalização de valores renovados e na estruturação do campo dos museus em Recife. A administração pública municipal, percebendo a necessidade de alavancar a modernização do campo, usou o MAMAM como líder desse processo. Promoveu a melhor reforma das instalações em termos de cumprimento de normas técnicas de museologia, encarregou um prestigiado dirigente do Museu de Arte Moderna do Rio de Janeiro, com reconhecida reputação no mundo das artes plásticas para dirigi-lo e, o mais importante, o museu passaria a ser um porta-voz da cultura e um articulador entre os artistas locais e outras instituições no Brasil e no exterior.

A criação do MAMAM esteve referenciada num contexto externo onde o profissionalismo e a expertise eram as lógicas condutoras da ação. A visibilidade, adquirida entre outras formas, pela mediatização das exposições promovidas, foi um recurso de poder imprescindível para a manutenção do apoio do governo e da opinião pública.

5 Análise Comparativa de Campos em Porto Alegre e em Recife

É importante salientar que as organizações analisadas, e que originaram o Quadro 1 a seguir, pertencem em sua maioria à esfera pública estadual e municipal. Assim, pode-se dizer que o governo, nos seus diferentes níveis, possui forte influência na configuração do campo e na gestão das organizações. Essa influência é, entretanto, diferente nos dois contextos devido a elementos de natureza histórica, que privilegiam determinados atores sociais e recompensam os recursos de poder de que dispõem. Isso faz com que os indicadores de cada dimensão estudada se apresentem de forma bastante distinta. No Quadro 1 resume-se comparativamente os elementos da estruturação do campo organizacional dos museus e teatros em Porto Alegre e em Recife.

No que concerne ao arcabouço estrutural e aos processos de gestão das organizações, os indicadores formalização e comunicação salientam de maneira mais evidente as diferenças entre os dois contextos. Enquanto em Porto Alegre a formalização apresenta-se como uma ferramenta para a troca de informações técnicas e experiências profissionais, evidenciando busca de eficiência organizacional, no sentido weberiano, em Recife ocorre um significativo isolamento organizacional. As comunicações são, nas organizações que operam em Porto Alegre, dirigidas para o alcance dos objetivos organizacionais, indicando uma tendência à profissionalização, como ficará mais evidente a seguir. Já em Recife as comunicações acontecem na esfera do convívio social. As festas formais da sociedade Pernambucana sejam as da esfera governamental, sejam as da puramente social, servem de espaço para troca de informações dos membros dirigentes das organizações. É importante salientar que a esfera governamental e a social se confundem. Um exemplo marcante disso é a festa anual de lançamento do livro "Sociedade Pernambucana". Este livro é um catálogo de nomes e

endereços de pessoas consideradas "socialmente importantes", que pertencem à oligarquia local ou a ela se subordinam de alguma forma. No ano de 2002 a festa, sempre organizada pelo mesmo colunista social, ocorreu no Palácio das Princesas, sede do Governo do Estado, com a presença do governador, secretários, ex-ministros e outras autoridades. É também importante notar que o tipo de comunicação que se estabelece nesse ambiente não se relaciona às dimensões técnicas de estrutura e gestão das organizações, mas sim à troca de informações que, a partir das interações que ocorrem, formam o conjunto de valores compartilhados no meio, que servirão de orientação para inclusão, manutenção ou exclusão de atores sociais e de práticas organizacionais.

Quadro 1: Comparação entre Elementos da Estruturação do Campo dos Museus e dos Teatros em Porto Alegre e em Recife

DIMENSÕES	INDICADORES	PORTO ALEGRE	RECIFE
Arcabouço Estrutural e Processos de Gestão	Formalização	Troca de informações técnicas e experiências profissionais	Isolamento organizacional
	Comunicação	Dirigida para objetivos organizacionais	Com caráter de convívio social
Contexto de Referência e Grupos de Interesse	Contextos Local X Global	Ampliado, mirando para uma dimensão global	Priorização do local
	Profissionalização e Qualificação	Busca de formação específica em nível universitário Continuidade na qualificação	Primeiros passos para a atualização especializada Descontinuidade nas ações
Estratégias Institucionais	Perspectiva Estratégica	Ação em rede	Intercâmbio ocasional e desestruturado
	Cultura Gerencial	Prioriza os valores condizentes com a inovação	Prioriza os valores atrelados à tradição
	Redes Externas	Em estruturação	Dispersão institucional
Estratégias Organizacionais	Redes Internas	Integração vertical e horizontal	Presença da herança histórica e alta distância de poder
	Objetivos	Sobrevivência num espaço competitivo	Sobrevivência numa concepção de ambiente estático
	Dependência de recursos	Diversidade de fontes	Privilegia as verbas públicas

O contexto de referência e os grupos de interesse representam a segunda dimensão importante da análise. As organizações que atuam em Porto Alegre operam com um contexto de referência ampliado, apontando para uma atuação global. Esse fato pode ser decorrente da localização geográfica da cidade e do Estado, com tradição de forte interação com os países fronteiriços, e de seu marcante papel no âmbito do Mercosul. Essa interação proporciona que a cidade seja sede da Bienal do Mercosul, o que contribui para troca de informações com diferentes contextos internacionais, além do local e do nacional, acabando por acarretar a necessidade de profissionalização no campo. Há a busca de formação específica em nível universitário, embora esta ainda seja insipiente. Verifica-se, entretanto, uma crescente preocupação com a continuidade na qualificação do corpo técnico das instituições e organizações culturais. Compartilha-se no campo uma forte crença de que a maior profissionalização, seja na área específica de atuação cultural da cada organização, seja na

área técnico-administrativa, pode favorecer o melhor alcance dos objetivos, tanto os organizacionais, como os do projeto político do governo para o campo cultural.

Em Recife há uma nítida priorização do contexto de referência local. Há pouca interação com contextos de referência nacional ou internacional e, quando ocorre, acaba por não se reverter em benefício do campo como um todo. Circunscreve-se fundamentalmente à esfera individual e quando afeta o nível organizacional verifica-se, em médio prazo, uma ruptura com o contexto de referência "estrangeiro" em favor do local. Assim, novas idéias, crenças e valores não se disseminam, a não ser que sejam de alguma forma incorporadas pela oligarquia local ou que atuem fortemente para preservação do *status quo*. Vieira e Leão Jr. (2000) apresentam um estudo empírico em que as afirmações acima ficam bastante evidentes. Os autores analisam o processo de criação e institucionalização do Museu de Arte Moderna Aloísio Magalhães, referência até o ano do estudo, no campo dos museus no Estado. Com a saída dos primeiros diretores, vindos do Rio de Janeiro, devido aos jogos de poder e interesses locais, o museu parece ter se adequado aos padrões de gestão compartilhados no local.

Verifica-se a existência de algumas ações em direção à atualização especializada. Cabe salientar, entretanto, que não ocorre o processo de internalização do conhecimento específico à lógica da ação organizacional. Duas razões se apresentam para este fato. A primeira diz respeito à descontinuidade nas ações desse tipo que, na maioria das vezes, acabam por ser fruto do esforço de formação pessoal de alguns indivíduos. O segundo, refere-se ao fato de as posições de direção das organizações culturais serem preenchidas com base em critérios eminentemente sócio-culturais, em primeiro lugar, e políticos, em segundo, sem levar em consideração a qualificação técnica dos gestores. Muitos dos gestores são detentores de capital simbólico, o que lhes permite galgar posições na esfera social. As organizações culturais funcionam, assim, como instrumentos de preservação de posição relativa no campo.

No que se refere às estratégias institucionais, os dois campos também se diferem significativamente. A perspectiva estratégica em Porto Alegre está fortemente vinculada à noção de "ação em rede". Acredita-se que o intercâmbio de informações e tecnologias favoreça o desenvolvimento do campo como um todo. A inter-relação entre as organizações facilita a captação de recursos para projetos que beneficiem o conjunto e não apenas uma organização. Os foros específicos para levar a cabo as iniciativas que se encontram no bojo dessa estratégia foram montados e encontram-se funcionando. Já as redes externas ao contexto de referência local encontram-se em estruturação. A cultura gerencial prioriza os valores condizentes com a inovação, sem desconsiderar a preservação da cultura local, mas buscando inseri-la em um contexto mais amplo. Percebe-se em Porto Alegre a emergência de uma infraestrutura estadual comprometida em acelerar o processo de difusão.

Entre as organizações que operam em Recife o intercâmbio é ocasional e desestruturado. O discurso é de que o intercâmbio e a troca de informações é necessário e importante, mas há uma grande lacuna entre esse discurso e a prática. Ora esse discurso é claramente incompatível com a manutenção do *status quo*, no que se refere especificamente à estruturação do campo. Inovação implica, necessariamente, na revisão dos valores que hoje são, de alguma maneira, compartilhados no campo, que privilegiam claramente o grupo social dominante. Com a inovação seria necessária a profissionalização que, por sua vez, acarretaria mudanças na estrutura, na composição dos cargos e na gestão das organizações. Apesar da existência de foros especializados de discussão sobre as questões do campo, particularmente dos museus, esses acabam por serem apenas instâncias meramente formais, onde muito se conversa sobre a vida social local e pouco se decide visando à melhoria das operações no campo. A dispersão institucional acaba por fazer com que ações pontuais favoreçam a priorização dos valores atrelados à tradição.

No que tange às estratégias organizacionais, as organizações que atuam no campo da cultura em Porto Alegre estruturam-se em redes internas, ocorrendo integração vertical e horizontal. Isso favorece a troca de informações e a sensação de pertencerem a um mesmo ambiente operacional. Os objetivos são de sobrevivência e a configuração do campo demonstra isso claramente. A percepção de que o ambiente é competitivo e de que as fontes de recursos alteraram seus critérios de avaliação e julgamento de projetos favorece uma configuração que visa a profissionalização, a ação em rede e a expansão do contexto de referência. As pressões ambientais são percebidas de modo a ocasionarem as mudanças.

Em Recife percebe-se a presença da herança histórica na configuração do campo. Há alta distância de poder no interior das organizações, bem como nas relações interorganizacionais. A oligarquia local, ou seus representantes, aparecem nas principais posições de poder no campo. Os principais objetivos também são de sobrevivência, mas não em direção à inovação e à mudança, e sim à manutenção. As organizações que compõem o campo compartilham valores que criam barreiras à inovação. A percepção de ambiente ainda é estática e há forte dependência de verbas públicas como fonte de recursos. Isto é compatível com o baixo nível de profissionalização existente. As novas fontes de financiamento exigem conhecimento especializado na elaboração dos projetos e, portanto, profissionalização.

O campo organizacional dos museus e dos teatros em Porto Alegre encontra-se, claramente, mais estruturado do que em Recife. Entretanto, pode-se dizer que nenhum dos dois campos estudados está fortemente institucionalizado. Nota-se uma influência significativa da trajetória histórica, política, econômica e social que gera uma percepção sobre o ambiente bastante distinta. Porto Alegre rompeu com antigas oligarquias políticas e sociais, e percebe o novo ambiente das organizações culturais como fontes de inovação e mudança. Recife percebe o novo ambiente e sua “permissividade” a valores e práticas “forasteiras” com um misto de sedução e receio. Sedução pelas portas que se podem abrir com as inovações permitidas e receio pelas tradições que elas, inevitavelmente, irão deslocar de posições de destaque. Neste caso, Gramsci teria que concordar: o novo está nascendo mas o velho teima em não morrer.

Contudo, é importante não deixar de dizer que, o povo pernambucano não é avesso a mudanças, transformações e avanços na sociedade, mas carrega, isso sim, o peso de uma história de dominação, exploração e profundas desigualdades, patrocinadas por uma oligarquia que não pode ser confundida com o que poderia ter sido e não foi: uma elite dirigente progressista e transformadora.

6. Conclusão

Pode-se considerar que três importantes afirmações, decorrentes das pesquisas realizadas até aqui e que fundamentam este artigo, oferecem uma visão organizacional bastante ampla da realidade, embora não exaustiva:

- 1) a fragilidade em ambos os campos organizacionais estudados ainda é visível, embora alguns esforços possam ser notados em direção a uma melhor estruturação do campo como, por exemplo, editais para pesquisa na área lançados por agências de fomento locais, nomeadamente em Porto Alegre;

- 2) em Porto Alegre as autoridades estadual e municipal determinam a construção social da realidade quando impõem um sistema de valores transformado, ou seja, há uma alteração na base do sistema de valores de patrimonialista para profissional, ocorrido ao longo do tempo na sociedade gaúcha e que é, em certo grau, independente da política partidária. Em Recife a base do sistema valorativo no campo é tradicional, oligarquica e opera em direção à manutenção do *status quo*; e

3) em função do poder exercido pela administração pública, o mecanismo de isomorfismo mimético, que poderia ocorrer entre teatros e museus, dá espaço ao mecanismo de isomorfismo coercitivo com origem nas instâncias públicas, sendo estas responsáveis pela equivalência ou similaridade estrutural entre as organizações em ambos os campos.

Relembra-se aqui o ponto salientado na introdução deste artigo, de que os campos são dinâmicos. A entrada de novos atores sociais, como os centros culturais Santander em Porto Alegre, já em funcionamento, e o Centro Cultural Banco do Brasil (CCBB) em Recife, com inauguração prevista para 2004, pode representar um fato novo que revele interesse para estudos futuros. É possível que em Porto Alegre a entrada do Santander acelere o processo de profissionalização local e de ampliação do contexto de referência. Já em Recife, o CCBB pode influenciar novos padrões de gestão no campo, dada sua grande capacidade de financiamento de atividades culturais. Outro centro cultural instalado na cidade, o Instituto Cultural Bandepe, ligado ao Banco do Estado de Pernambuco, Banco Real e ABN, não causou grande mudança no cenário cultural da cidade. Talvez por possuir um volume bem menor de recursos do que o CCBB, talvez pelas características de gestão da atual administração, que mesmo sendo originária de outro estado (SP) está afinada com as tradições locais, talvez por ambas.

Afirmamos, na introdução deste artigo, que “compreender este processo de transformação de um campo de enorme importância simbólica é uma necessidade pelo duplo papel que desempenha, na formação da identidade nacional e na valorização da dimensão local e preservação de suas especificidades”. O esforço de investigação que apresentamos de forma condensada reforça a afirmação na medida em que, as questões identitárias – históricas, políticas, sociais e culturais – a dimensão e especificidades locais, mostraram marcar fortemente a dinâmica do campo da cultura em cada uma das regiões estudadas. Entretanto, desvendar este processo de transformação, suas origens, suas razões e os jogos de poder que ele encobre sob a perspectiva institucional é, sem dúvida, uma tarefa árdua que nos defronta com várias limitações explicativas-interpretativas. Mas este terá que ser assunto para outro trabalho.

7 Referências Bibliográficas

BOONS, Frank, STRANNEGARD, Lars. Organizations coping with their environment. *International Studies of Management & Organizations*, v.30, n.3, p.7-17, 2000.

BOURDIEU, Pierre. *O poder simbólico*. 3.ed. Rio de Janeiro, Bertrand do Brasil, 2001.

CARVALHO, Cristina Amélia, SILVA, Sueli Maria Goulart. Contexto de Referência em Transformação: as Bibliotecas Universitárias sob o Signo da Sociedade da Informação. In: XXV Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (2001: Campinas), *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2001 (Área Temática Organizações/Teoria das Organizações).

CLEGG, Stewart. *As organizações modernas*. Oeiras-Portugal: Celta Editora, 1998.

DiMAGGIO, Paul J. Constructing an organizational field as a professional project: US Art Museums, 1920-1940. In: DiMAGGIO, Paul J., POWELL, Walter W.. *The new institutionalism in organizational analysis*. London: University of Chicago Press, 1991.

DiMAGGIO, Paul J., POWELL, Walter W. *The new institutionalism in organizational analysis*. London: University of Chicago Press, 1991.

- DiMAGGIO, Paul J., POWELL, Walter W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v.48, p.147-60, 1983.
- GALVIN, Tiffany L., SZYLIOWICZ, Dara, HUDSON, Bryant. Waves of investing: examining the expansion of the venture capital field. In: EGOS - COLÓQUIO FRANÇA, 17., França/Lyon, 2001. *Anais...* França/Lyon: EGOS/Colloquium, 2001.
- HAUNSCHILD, P. Interorganizational imitation: the impact of interlocks on corporate acquisition. *Administrative Science Quarterly*, v.38, p.564-92, 1993.
- HOLANDA, Luciana Araújo de. Formação e institucionalização do campo organizacional do turismo no Recife-PE. Recife, 2003. Dissertação de Mestrado – PROPAD/UFPE.
- LAMERTZ, Kai. The evolution of legitimacy in an organizational field: the Ontario beer brewing industry. In: EGOS - COLÓQUIO FRANÇA, 17., França/Lyon. *Anais...* França/Lyon: EGOS/Colloquium, 2001.
- LEÃO JR., Fernando Pontual de S.; PACHECO, Flávia Lopes; GONÇALVES, Julio César Santana, MENEZES, Michelle Fortunato F. Administração de organizações culturais na nova ordem social: um estudo em museus e teatros das cidades de Recife e Porto Alegre. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 8, n. 20, p.153-174, 2001.
- LECA, Bernard, DEMIL, Benoît. Shaping an organizational field: institutional entrepreneurs and institutional strategies in the PC industry. In: EGOS - COLÓQUIO FRANÇA, 17., França/Lyon. *Anais...* França/Lyon:EGOS/Colloquium, 2001.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis Luiz, FERNANDES, Bruno H. R. Mudança Ambiental e Reorientação Estratégica: Estudo de Caso em Instituição Bancária, *Revista de Administração de Empresas*, v.38, n.4, out./dez. p.46-56, 1998.
- MEYER, John, ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, v.83, p.341-63, 1977.
- POLANYI, Karl. *A grande transformação: as origens de nossa época*. Rio de Janeiro: Campus, 1980.
- SANTOS, Boaventura de Souza. *A crítica da razão indolente: contra o desperdício da experiência*. V. 1. São Paulo: Cortez, 2000.
- SCOTT, Richard W. *Institutions and organizations*. London: SAGE, 1995.
- SELZNICK, Philip. *A liderança na administração*. Rio de Janeiro: FGV, 1971.
- SLACK, Trevor, HININGS, Bob. Institutional pressures and isomorphic change: an empirical test. *Organizations Studies*, v.15, n.6, p.803-27, 1994.
- VIEIRA, Marcelo Falcão Milano e Maria Ceci MISOCZKY . Instituições e poder: explorando a possibilidade de transferências conceituais. In: I Encontro Nacional de Estudos Organizacionais (2000: Curitiba). *Anais...* Curitiba: Cromos, 2000.
- VIEIRA, Marcelo Falcão Milano; CARVALHO, Cristina; DIAS LOPES, Fernando. The structuring of the organizational field of theatres and museums in the south of Brazil. In: EGOS - COLÓQUIO FRANÇA, 17., França/Lyon. *Anais...* França/Lyon: EGOS/Colloquium, 2001.
- WEBER, Max. *A Ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo: Martin-Claret, 2002.