

Competências Organizacionais e Gerenciais Associadas a Gestão de Empresas de Produção Artística e Cultural: Um Estudo Exploratório

Autoria: Flavia Ferro Cauduro

Resumo

Este artigo apresenta os resultados de um projeto de pesquisa, cujo objetivo foi identificar as competências mais relevantes para as atividades de gestão de empresas de produção artística e cultural, contribuindo para um maior entendimento do universo do qual estas empresas fazem parte. Para tanto, foi realizado uma pesquisa de caráter qualitativo com gestores de empresas de produção artística que atuam há mais de 10 anos no mercado de Porto Alegre e com *experts* do tema proposto. Posteriormente os dados foram analisados através do método de análise de conteúdo e apresentados em três grandes blocos: O Mercado, A empresa e o Gestor. Estes, deram suporte para a identificação de competências organizacionais básicas e seletivas e para as competências gerenciais associadas às empresas de produção artística e cultural. Nas conclusões desta pesquisa observa-se que dificilmente todas as competências gerenciais identificadas serão incorporadas por uma única pessoa, mas sim por aquilo que entendemos por gestão e não o gestor de forma isolada. O objetivo de serem incorporadas pela gestão é possibilitar que a organização se diferencie das demais visando um crescimento (no sentido de expansão) e uma permanência (no sentido de tempo) prolongada no mercado ao qual faz parte.

Introdução

Nas últimas décadas, não resta dúvida de que várias mudanças sociais, políticas, econômicas e culturais aconteceram. Vivemos em uma sociedade onde as certezas, a estabilidade, e a rigidez de padrões não fazem mais parte do cotidiano. Inseridas neste universo de constante mutação, as organizações reagem com novas maneiras de produzir e gerenciar. Surgem, assim, novos paradigmas, novas estruturas organizacionais e conseqüentemente, novos perfis e novas maneiras de atuar dos gestores.

Um dos setores que vem recebendo destaque nos últimos anos, devido a crescente representatividade na economia global e regional, e devido a inegável responsabilidade social que desempenha, é o setor cultural. Dados do Ministério da Cultura¹ ressaltam a importância que as atividades culturais vêm assumindo, como geradoras de empregos e de renda na atualidade. Outro aspecto relevante é a utilização de mão-de-obra qualificada e a perspectiva de qualificação que o setor vem proporcionando devido à necessidade de profissionalização das empresas do setor cultural. A carência deste tipo de mão-de-obra já é considerada um dos gargalos da produção nacional na área cinematográfica, que voltou a produzir filmes depois de 1993 em virtude da aprovação das Leis de Incentivo à Cultura (LIC)².

As artes e a cultura têm se destacado, como alternativas de diversão e lazer, passando alguns segmentos a ocupar importante papel como investimentos rentáveis. Nas últimas décadas, tem-se assistido a um aumento do número de museus, salas de teatros, sala de cinema, locais para espetáculos e apresentações artísticas, bem como um aumento de exposições, peças teatrais e *shows* artísticos. Esse aumento de entidades e atividades voltadas para a arte e para a cultura vem despertando interesse de análise e pesquisa por parte da academia (Leão Jr., 2001; Pacheco, 2001; Goulard, Menezes e Gonçalves, 2002). Entretanto, se o debate acerca dos impactos sociais e culturais das atividades artísticas e acerca da sua significação na sociedade moderna tem crescido substancialmente, muito pouco se tem produzido e debatido acerca das formas de administrar e conduzir essas atividades.

Essa produção, ainda restrita, tem sido mais direcionada ao mercado cultural (Brant, 2001; Lisboa, 1999; Nussbaumer, 2000), destacando-se as pesquisas relacionadas ao *marketing* cultural (Evrard, 1991; Naoufel e Ndiaye, 2002; Gus, 2001) e publicações que tem como tema as formas de captação de recursos (Durand, Gouveia e Berman, 1997; Reis e Santos, 1996; Malagodi e Cesnik, 1999). Porém, verifica-se que a produção científica e empírica que tem o gestor como foco principal é praticamente nula. Pouco se pesquisa sobre o gestor destas entidades. Talvez isso possa ser explicado pela dualidade das atividades exercidas por estes, ou seja, na maioria dos casos é o próprio artista quem exerce o duplo papel de criador e gestor.

Para desenvolver as atividades diárias, o gestor cultural deve atuar a partir de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes específicas, ou seja, ao gestor de empresas de produção artística requerem-se competências específicas a esta atividade. Para alguns autores (Fleury e Fleury, 2001; Zarifian, 2001; Parry, 1998; Ruas, 2001), competência refere-se à capacidade da pessoa de assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações de trabalho, ser responsável e ser reconhecido por isso. A competência não estaria limitada pela tarefa ou ao conhecimento ou qualificação do indivíduo, mas estaria apoiada nestes.

Desta forma, estas competências poderiam ter um papel indispensável na construção de um novo paradigma gerencial adaptado à nova era econômica, particularmente porque a arte e a cultura sempre lidaram com inovação, informação, símbolos e descontinuidade (Evrard, 2000).

A necessidade da arte

Falar sobre a origem da arte é quase como falar da própria origem do homem. Tão antiga como a existência humana e inegavelmente importante neste processo, a arte é uma mistura de magia, de significados, de transgressão, de transformação e de criação (Fischer, 1987). O homem cria numa tentativa de reestruturar a si próprio e ao mundo que o cerca, de uma forma ideal, aproximando-se da Criação, conceito antes reservado a Deus (Janson, 1996).

A arte, é uma necessidade espiritual tão presente no ser humano quanto as necessidades físicas. Segundo Ostrower (1998, p.25), suas formas representam a única via de acesso ao mundo interior de sentimentos, reflexões e valores da vida, além de ser a única maneira de expressá-los e também de comunicá-los aos outros. Para Fischer, (1987, p.13), a arte espelha a infinita capacidade humana para a associação e para a circulação de experiências e idéias. Segundo o autor, ela é o meio indispensável para essa união do indivíduo com o todo.

Neste sentido, a arte caminha lado a lado com a humanidade, mistura-se a esta numa difícil identificação dos seus sutis limiares. Determinar o que é arte e o que é vida parece ser tarefa ainda inacabada. Entretanto, apesar de uma quase impossível definição, o fato é que

“todas as culturas na história da humanidade, todas elas sem exceção, desde o passado mais remoto até os tempos presentes, terem criado obras de arte, em pintura, escultura, música, dança, como expressão da essencial realidade de seu viver.” (Ostrower, 1998, p.25)

Atividades Artísticas e Culturais

Segundo Malagodi e Cesnik (1999), os mercados que mais se expandem atualmente são os de serviços e, dentre estes, os de cultura e lazer. Alguns autores (Evrard, 2002; Colbert, 2002; Daghfous e Ndiaye, 2002) apontam características que estariam relacionadas a atividades artísticas e culturais. Dentre estas, destacam-se:

- **Gerenciamento descontínuo:** consequência do desenvolvimento de projetos, nos quais muitas atividades artísticas estão baseadas - produção de uma peça de teatro, produção de um espetáculo de dança, produção de um filme cinematográfico, por exemplo (Evrard, 2000);
- **Gerenciamento de trabalhadores ocasionais ou temporários:** decorrente do trabalho descontínuo que praticamente obriga a estas empresas a recorrerem a este tipo de mão-de-obra (Evrard, 2000). O desenvolvimento de uma rede de fornecedores competentes e de confiança é de extrema importância;
- **Ambiente de constante inovação:** cada produto é um novo produto, ou seja, os custos de produção são incorporados bem antes do produto chegar ao mercado. Uma produção teatral, por exemplo, implica em assumir custos antes que seja possível contar com o retorno da bilheteria. Neste caso, de uma certa maneira, a oferta é quem cria a sua própria demanda (Busson, 1993);
- No mercado cultural, **cada oferta de produto é única**, diferente das outras, e o valor do trabalho é obtido pelo trabalho artístico necessário à sua produção. A fragmentação de oferta limita o fenômeno da experiência, ou seja, uma perfeita execução do processo não constitui uma garantia de sucesso (Busson, 1993);
- **Mercado Complexo e fragmentado:** as empresas culturais, independentes do setor artístico que desempenham suas atividades, convivem com um mercado muito complexo e fragmentado, onde não existem barreiras de entrada mas existem barreiras de saída. Os artistas preferem viver uma vida mais simples (monetariamente) do que renunciar a sua arte (Daghfous e Ndiaye, 2002);
- No setor cultural se evidencia uma **forte concorrência** tanto com produtos de substituição de outros setores, quanto produtos do próprio setor que de uma certa maneira disputam pelo mesmo tempo de lazer dos consumidores (cinema versus teatro; espetáculo de dança versus show musical) (Busson, 1993).

Competências Organizacionais e Gerenciais

O conceito de competências tem sido um dos mais utilizados e um dos mais controvertidos no jargão da administração contemporânea (Ruas, 2002). Zarifian (2001) enfatiza que só se pode compreender plenamente o que está em jogo com a emergência do modelo de competências se fizermos uma retrospectiva histórica e analisarmos, dentro do contexto, as mudanças que sofreram o trabalho e como ele é visto e avaliado.

Desta maneira, o trabalho não é mais o conjunto de simples tarefas associadas a um cargo, mas se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Esta complexidade torna o imprevisto cada vez mais cotidiano, cada vez mais rotineiro. E, é nesse contexto de transformações e incertezas no ambiente externo à organização que a noção de competência emerge como fundamental (Fleury e Fleury, 2001).

Assim, a noção de competência tem aparecido nos últimos anos como uma forma de repensar as organizações e o papel dos indivíduos que as compõem. De um modo geral, estas podem ser relacionadas a duas dimensões: estratégicas, com uma dimensão corporativa; e, individuais, onde estaria incluída a dimensão gerencial (Ruas, 2002).

Competências Organizacionais – Dimensão Corporativa

A dimensão estratégica das competências, refere-se a organização e está apoiada no conceito de *core competence* ou competência essencial desenvolvida por Prahalad e Hammel. Estas, na concepção de Prahalad e Hammel (2000), são um conjunto de habilidades e tecnologias que diferem a empresa perante concorrentes e clientes, aspecto fundamental para a competitividade e conseqüentemente para a sobrevivência da organização.

As *core competence* na concepção de Prahalad e Hammel (2000), devem possuir três características fundamentais:

- devem aportar uma contribuição importante ao valor percebido pelo cliente;
- devem contribuir para uma diferenciação da empresa com seus concorrentes e ser difícil de ser copiada;
- e, devem contribuir para a expansão da empresa no médio e longo prazo.

Analisando o conceito de competência essencial de Prahalad e Hamel e tentando trazê-lo para uma realidade que abrangesse um maior número de empresas e não somente as que fossem líderes de mercado, Ruas (2002) propõem os seguintes conceitos:

- **Competências Organizacionais:** são competências coletivas, que aparecem sob a forma de processos de produção e/ou atendimento, nos quais estão incorporados conhecimentos tácitos e explícitos, sistemas e procedimentos de trabalho, entre outros elementos menos visíveis como princípios, valores e culturas dominantes na organização. Estas competências estariam presentes em todas as áreas da organização, em formas e intensidades diferentes;
- **Competências Organizacionais Básicas:** são as competências coletivas que se desdobram em todo o espaço organizacional e que contribuem decisivamente para a sobrevivência da organização, porém, não para a sua diferenciação;
- **Competências Organizacionais Seletivas:** são competências coletivas que geram diferenciação. Este conceito segue o mesmo princípio conceitual de *core competence*.

Ruas (2002) conclui relacionando os conceitos com a construção de um plano de desenvolvimento de uma Competência Organizacional Seletiva, com base no desenvolvimento de competências individuais, gerenciais e grupais, como resultado de um processo que contaria com os principais participantes da organização. Portanto, as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo (Fleury e Fleury 2001; Zarifian 2001).

Competências Individuais – Dimensão Gerencial

Existe uma grande variedade de conceitos e percepções que pretendem tratar as noções de competência, mas na verdade, recorrem a outros conceitos, como qualificação, atribuições, performance, desempenho, entre outros. Porém, o conceito de competência desenvolvido e defendidos por alguns autores, entre eles Fleury e Fleury (2001), Zarifian (2001), Parry (1998) e Ruas (2001), procura ir além do conceito de qualificação. Para estes autores competência refere-se à capacidade da pessoa de assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações de trabalho, ser responsável e ser reconhecido por isso. A competência não estaria limitada pela tarefa ou ao conhecimento ou qualificação do indivíduo, mas estaria apoiada nestes.

Entre os autores da escola francesa, Boterf (1999), constrói um novo conceito de competência, onde esta não seria apenas um estado de formação educacional e profissional, nem tampouco um conjunto de conhecimentos adquiridos ou de capacidades apreendidas, mas seria a mobilização e aplicação de conhecimentos e capacidades numa situação específica, na

qual se apresentam recursos e restrições próprias a esta situação. Esses recursos são denominados pelo autor como recursos de competências, e são assim classificados:

- **Conhecimentos:** gerais e teóricos, operacionais e acerca do ambiente;
- **Habilidades:** operacional, experiência, relacional cognitivo;
- **Atitudes:** atributos pessoais e relacionais;
- **Recursos fisiológicos:** energia, disposição;
- **Recursos do ambiente:** sistemas de informação, banco de dados.

Metodologia

A metodologia desenvolvida nesta pesquisa relaciona-se com o método qualitativo por tratar-se de uma pesquisa de caráter exploratório, partindo de um questionamento amplo e tendo como objetivo a compreensão do fenômeno pesquisado e a identificação de fatores que o compõem, não se atendo com a sua quantificação (Trivinõs, 1987; Minayo, 2001). Entretanto, apesar de pesquisas exploratórias serem caracterizadas por certa flexibilidade (Gil, 1999, p.43), a presente pesquisa compreendeu 4 etapas.

A primeira etapa consistiu-se de uma ampla revisão da literatura o que possibilitou, num primeiro momento, um maior entendimento do tema objeto de investigação. A busca por uma maior informação literária sobre o assunto acompanhou todo o processo pois foi necessário um contato constante com fontes bibliográfica não somente para esclarecer novos questionamentos, mas também por tratar-se de conceitos dinâmicos, ainda em construção - no que se refere a “competências” (Ruas, 2002).

Com dados oriundos da fase inicial, elaborou-se um roteiro semi-estruturado de entrevista, dando início à segunda etapa. Nesta, foram realizadas duas entrevistas iniciais com gestores de empresas relacionadas à produção artística e cultural. Estas entrevistas tiveram por finalidade clarificar para a pesquisadora o campo de pesquisa investigado. Os entrevistados desta etapa foram escolhidos por serem gestores de empresas que atuam a mais de 10 anos no mercado de Porto Alegre; por pertencerem a empresas de referência dentro do setor correspondente; e, também, por atender a critérios de acessibilidade.

As entrevistas foram gravadas com a prévia concordância dos entrevistados e posteriormente transcritas na íntegra e analisadas qualitativamente. Desta análise estabeleceu-se um quadro de referência onde são destacados pontos-chave para o entendimento das empresas de atividade artística, dando suporte para a formulação das entrevistas semi-estruturadas que foram realizadas na terceira etapa desta pesquisa.

Na terceira etapa da pesquisa foram realizadas onze entrevistas com gestores de empresas de artes cênicas da cidade de Porto Alegre (Teatro e Dança) e produtores culturais, sendo doze o número de entrevistados. A diferença numérica deve-se ao fato de que uma das entrevistas foi realizada com a presença simultânea de dois gestores. Para efeito de análise, estes gestores receberam codificações individuais. As entrevistas foram realizadas no período de setembro a dezembro de 2002.

A quarta etapa refere-se ao tratamento e análise dos dados. A análise de conteúdo realizada neste trabalho, seguiu três etapas principais, baseadas em Bardin (1977), Trivinõs (1987) e Moreira (1992). Estas etapas estão apresentadas e relatadas no quadro a seguir:

Quadro 1- Etapas da análise de conteúdo

Fases	Descrição
Pré-análise	Organização do material coletado.
Descrição analítica	Estudo individual das entrevistas e destaque das partes mais relevantes. Elaboração de um quadro de referência.
Interpretação referencial	Reflexão e estabelecimento de relações. Elaboração de um mapa conceitual. Estabelecimento das categorias de análise.

Fonte: quadro elaborado pela autora com base em Trivínos (1987), Bardin (1977) e Moreira (1992).

A elaboração de um mapa conceitual na etapa de interpretação referencial contribuiu significativamente para o entendimento e o resultado final da análise de dados. Segundo Moreira (1992), esta é uma técnica muito flexível podendo, portanto, ser utilizada em diversas situações e para diferentes finalidades. Entre elas, destaca-se a visualização da organização conceitual.

Análise dos Dados

Abaixo segue as análises dos dados das entrevistas com os gestores de empresas de produção artística e cultural e com os *experts* no assunto. Estas análises foram divididas em três grandes blocos: O mercado, A empresa e O Gestor.

O Mercado

Como praticamente todos os outros setores econômicos, o cultural tem enfrentado mudanças significativas, decorrentes das aberturas de mercado, aumento da concorrência e acesso a novas tecnologias, dentre outras. O que ocorre neste caso, é que somente de poucos anos para cá o mercado cultural tem sido visto como representativo ou como uma nova possibilidade de desenvolvimento econômico.

Assim, como todo mercado incipiente, este, ainda encontra-se em um estágio de regulamentação e está sujeito a ações muitas vezes oportunistas e inescrupulosas que acabam prejudicando de um modo geral todo o setor. Todavia, mesmo ainda existindo espaço para ações aventureiras, o que se observa é que o setor vem se organizando e empresas consideradas “sérias” acabam se tornando referências e de uma certa maneira contribuindo para uma maior profissionalização do setor.

Uma maior organização do setor parece ter influência direta da evolução das leis de incentivo à cultura. Durand, Gouveia e Berman (1997) já relatavam esse processo ao pesquisarem sobre patrocínio empresarial e incentivos fiscais à cultura no Brasil. Para usufruírem o apoio tanto da iniciativa privada como do setor público, os grupos de produção artística e cultural são obrigados a saírem do amadorismo ao se estruturarem como empresas. Esta exigência acaba refletindo no mercado ao fazer o gestor pensar ou olhar a organização como uma empresa, mesmo que involuntariamente.

Talvez o que possa explicar esta falta de profissionalização do setor seja a maneira informal como as empresas se organizam inicialmente. As empresas ligadas à arte e a cultura têm suas origens ligadas à formação de grupos informais, muitas vezes amadores que com o passar do tempo vão se fortalecendo, até atingirem um ponto decisivo: ou se tornam profissionais ou continuam amadores.

A instabilidade deste mercado é outra característica marcante. Considerado “extremamente instável” por alguns entrevistados, o mercado de arte e cultura sofre não só influência macroeconômica, como a recessão prolongada, citados por Durand, Gouveia e Berman (1997), mas também influência de natureza político-administrativa visto que os órgãos públicos possuem grande responsabilidade sobre o setor. Isto se deve tanto pela administração de espaços para apresentações e ensaios (teatros, espaços culturais), essenciais

para boa parte dos grupos e empresas da área, quanto pela criação de leis ou desativação das mesmas. Um exemplo da década de 1980, mencionado em algumas entrevistas, que afetou todo o mercado artístico, foi o ato do então Presidente do Brasil, Fernando Collor de Melo ao desfazer instituições ligadas à cultura.

O subsídio ou patrocínio aparece como outro fator importante principalmente para grupos de caráter investigativo (pesquisa), onde o faturamento da bilheteria está longe de sustentar as despesas básicas de manutenção do grupo ou da empresa, e para empresas cujo fluxo de caixa é negativo e trabalham com grandes montantes financeiros, como é o caso da produção cinematográfica. No caso dos grupos investigativos ou de pesquisa, Cardoso (1998) e Weffort (1998) já relatavam a importância da participação do estado para a manutenção e o crescimento (no sentido de expansão) destes.

A participação da iniciativa privada, seja através das leis de incentivo, seja através de apoio, tem significativa importância para as empresas do setor, e foi apontada como sendo fundamental para muitas empresas. Esta participação parece ser atraente para os dois lados, ou seja, para a empresa patrocinadora, que ganha ao agregar valor a sua imagem ou marca e, para a empresa patrocinada. Neste caso, a principal vantagem apontada pelos entrevistados foi a possibilidade de realizar apresentações ou produções com uma melhor qualidade (no sentido de melhor estrutura e produção) com os recursos captados.

A constatação da importância da participação da iniciativa privada no setor, mencionada pelos entrevistados, vai ao encontro das idéias expostas por Lisboa (1999) e Weffort (1998). Segundo estes, somente uma parceria com o mundo dos negócios pode garantir às instituições culturais os recursos necessários para o crescimento (no sentido de expansão) de suas atividades.

A maior qualidade das produções proporcionada pelas leis de incentivo e patrocínio, na idéia dos entrevistados parece propiciar, mesmo que indiretamente, um aumento de público. Segundo eles, a formação de público é fator significativo para todo o setor. Todos acabam ganhando com este desenvolvimento. Afinal, “público chama público” (Entrevistado H). Independente da maneira como as opções de produções artísticas e culturais são vistas (meio de entretenimento ou necessidade humana essencial), o fato é que público existe e sempre existiu.

“... e quanto mais as coisas acontecem mais o publico vem, mas insisto essa nossa bandeira de que o público tem que ser bem trabalhado, bem informado, bem tratado, respeitado”. (Entrevistado F)

Outra categoria de análise foi a concorrência. Esta, apresentou fatos interessantes. Ela pode ser vista como explícita e ao mesmo tempo “dissimulada”, como foi referida por uma entrevistada.

“Existe a política da boa vizinhança... todo nunca torce para que os espetáculos dos outros dêem certo (...) mas existe assim, como em qualquer área, uma torcida disfarçada...existe...eles dizem que não, que todo mundo se dá...que não existe concorrência, mas é lógico que há...mas de uma forma velada...o que melhor defini é a “política da boa vizinhança”. (Entrevistado G)

A concorrência se revela mais explícita na disputa pelos poucos espaços públicos para apresentações e ensaios existentes, se comparados com o número de grupos que disputam e vêem nestes a única opção de expor a sua arte com uma certa estrutura de apoio. Nos estudos de Busson (1993) e Naoufel e Ndiaye (2002), a forte concorrência aparece como uma das características do ambiente onde atuam as empresas artísticas e culturais. Cabe aqui salientar que estas empresas concorrem não somente entre si, na disputa pelo tempo livre dos consumidores, mas também com empresas do setor do entretenimento.

Com base nas análises elaborou-se um quadro com as principais características identificadas no setor de atuação das empresas artísticas e culturais.

Quadro 2 – Características predominantes relacionadas ao mercado do setor artístico cultural

Categorias de Análise	Características predominantes relacionadas
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado Incipiente • Mercado em processo de regulamentação • Mercado com possibilidade de crescimento • Carência de empresas mais profissionais (no sentido administrativo)
Instabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Influências Macroeconômicas • Influências político-administrativas
Influência Política	<ul style="list-style-type: none"> • Incerteza quanto à política a ser adotada no caso de transições de partidos políticos no governo
Patrocínio	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento da utilização de leis de patrocínio por parte das empresas • Possibilidade de desenvolvimento (no sentido de expansão) por parte das empresas artísticas e culturais
Público	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de público influencia todo o setor • Desenvolvimento de público influencia o setor a médio e longo prazo
Concorrência	<ul style="list-style-type: none"> • Disputa acirrada por espaços públicos de apresentação (Teatros) • Concorrência com outros setores econômicos pelo tempo livre das pessoas

Fonte: Elaborado pela autora com base nas análises de dados da pesquisa

A Empresa

A empresa, como organização juridicamente constituída, é característica do mundo administrativo. No setor artístico, muitas vezes esse conceito se mistura com o conceito de grupo. Perceber ou admitir que por trás de um grupo artístico profissional existe uma entidade organizada com deveres e obrigações jurídicas parece ser ainda um entendimento nebuloso para alguns profissionais do setor.

Todos os entrevistados relataram que o início de suas atividades se deu de maneira amadora, sendo a empresa construída somente por necessidade para uma continuidade profissional. Esta constituição se deu em parte pela urgência de obtenção de nota fiscal, pois sem a mesma, estas organizações não poderiam participar de licitações, de captação de patrocínio e de recebimento de cachês. Assim, a maior parte destas empresas têm sua origem vinculada a esta premissa. “Nós precisávamos ter CGC empresa porque tu não consegues nada no MINC (Ministério da Cultura) se não for empresa. Então nós sentimos a necessidade de nos organizarmos”. (Entrevistado A)

A categoria “sobrevivência” destas organizações está ligada não apenas a atividade ou “produto” principal, no caso apresentações de teatro e dança, mas também está vinculada a outros fatores secundários, ou correlatos. Entre eles pôde-se identificar a realização de performance para empresas em épocas e situações específicas, a administração de aulas e oficinas de arte, a participação em propagandas, divulgações, programas de rádio.

A continuidade dos trabalhos é muito importante tanto para os grupos de teatro quanto para os de dança, pois possibilita uma maior aprendizagem, o surgimento de novas oportunidades e uma maior visibilidade, tanto por parte da mídia, como por parte do público.

Além disso, a continuidade está intimamente relacionada com a seriedade do trabalho e a persistência do grupo.

“Persistência sobre tudo, porque é um trabalho louco, insano, as pessoas geralmente se desgostam por aí... faz um primeiro evento, deu errado e pára por aí, ou faz um segundo porque deu certo, se entusiasmo demais, dá um passo maior que as pernas e quebra a cara no seguinte”. (Entrevistado F)

Para um trabalho mais constante, é quase inevitável que o grupo ou empresa possua uma proposta, desenvolva uma identidade artística, um nome ou linguagem em alguns casos. Essa identidade, apesar de não ser considerado assim por parte de alguns entrevistados, pode ser vista como o desenvolvimento de uma “marca”, administrativamente falando.

“Na verdade o que a gente mais construiu, se falar de mercado, é o nosso nome (...) a pretensão sempre foi ter um grupo forte, deste o início (...) desde o início a gente trabalhou a nossa “marca”. (Entrevistado J)

Outra categoria fortemente discutida pelos entrevistados foi a importância de um “espaço” físico. Aqui, entendem-se dois tipos de espaço. O primeiro se refere ao espaço para as apresentações públicas, que na maioria das vezes sua distribuição está na mão do Estado visto que quase a totalidade dos teatros e espaços públicos sofrem licitações ou editais para sua ocupação. Ter um espaço onde se apresentar é vital para os grupos de teatro e dança. Para evitar a influência direta destas licitações e destes editais, alguns grupos procuram espaços alternativos ou lançam-se na conquista de seu próprio espaço físico para apresentações através do aluguel direto destes ambientes.

“Há 15 anos nós já sentíamos a necessidade da companhia ter o seu próprio espaço para alavancar o trabalho (...) senão tu depende do governo ...tu concorre a um edital da prefeitura, um espaço publico, não ganha ... o trabalho fica arquivado, e aí faz o quê ? Vive do quê?” (Entrevistado H)

O segundo tipo de espaço referido pelos entrevistados foi espaço como uma estrutura, uma sede para o grupo ensaiar constantemente. Esta necessidade é reconhecidamente mais forte entre os grupos de Dança, pois estes profissionais precisam estar continuamente em atividade, ensaiando, exercitando-se, pois a sua arte depende diretamente de seu preparo físico e de sua estrutura muscular. No trabalho de Robatto (1998) esta questão aparece como um dos fatores que determinam a qualidade de um grupo de dança. Para estes grupos, a continuidade e a qualidade do trabalho está intimamente relacionada com este espaço.

Mas não é só o espaço que é fator fundamental para um grupo ou empresa artística. A construção de uma estrutura sólida também é um ponto estratégico para a sua continuidade. Ter uma estrutura consolidada é um processo construído ao longo da caminhada da existência do grupo. Esta estrutura passa pelo desenvolvimento e manutenção de uma equipe que atue freqüentemente junto. Tanto no teatro quando na dança, a afinidade da equipe é muito importante pois cria um entrosamento fundamental para o desenvolvimento de uma linguagem e de uma maximização dos objetivos estéticos do grupo.

A categoria “Patrocínio” também aparece relacionada às empresas artísticas. Ter um patrocinador é fundamental para a continuidade do grupo e seu crescimento. O faturamento proveniente da bilheteria muito raramente cobre os custos de produção de um espetáculo, tanto teatral quanto de dança. Entretanto, para manter uma boa imagem com os patrocinadores e também para poder participar de outros editais, as empresas artísticas devem estar muito atentas às prestações de contas. Uma prestação de contas mal executada pode comprometer futuras captações.

A categoria “Mídia” foi comentada por vários entrevistados. Estar na mídia é vital para os grupos e empresas artísticas. E estar na mídia implica muitas vezes em estar em evidência, ou provocar esta evidência. Vários entrevistados relataram a influência da mídia televisiva, principalmente da rede Globo, no reconhecimento dos atores de determinada peça,

por parte do público, como fator influenciador no sucesso de bilheteria. A influência da mídia não é um fato inesperado. Silverstone (2002), Priolli(2001) e Castell (1999) descrevem perfeitamente esta influencia na sociedade contemporânea.

“Mídia é fundamental ! (...) As pessoas vão ao espetáculo que aparecer mais, ou aquele que captou patrocínio para a mídia, ou naquele que tem anuncio no jornal, ou naquele que conseguiu ter o melhor divulgador e conseguiu ter mais fotos no jornal! Se tu estréias sem uma matéria, pode não ir uma pessoa !” (Entrevistado B)

Apesar de ser muito importante estar na mídia, só este fato não garante o sucesso de público de um espetáculo.

“Vamos partir deste princípio: dois bons espetáculos. Um com mídia, outro sem mídia. O com mídia vai andar muito rápido.(...) Mas se tu tiver um espetáculo ruim e uma super mídia, ele não se sustenta (...) o boca a boca funciona depois, se o espetáculo é bom, e se já foi assistido por um bom numero de pessoas”.(Entrevistado H)

O Gestor

Nas empresas artísticas a figura do gestor se confunde com a imagem e a trajetória do próprio grupo. O gestor, a pessoa que coordena, que gere a organização, além de assumir questões administrativas também lida diretamente com aspectos artísticos. O gestor destas empresas originalmente é um artista que aos poucos foi se tornando um administrador. Esta transição de papéis não ocorre facilmente, pois lidar com questões burocráticas é visto como um certo “martírio” para quem está acostumado a criar e a conviver com ambientes criativos diariamente.

Esta constatação é importante porque permite entender parte das dificuldades enfrentadas por estas pessoas e conseqüentemente pelas organizações que elas coordenam. Historicamente a formação destas empresas se dá de maneira informal até atingirem um determinado estágio onde o futuro do grupo e do trabalho é questionado, ou seja, ou permanecem como amadores, ou passam a ser profissionais (no sentido de viverem financeiramente desta profissão). Entretanto, apesar destas dificuldades, é importante que o gestor destas empresas seja alguém relacionado com a arte e a cultura. Dificilmente um gestor do meio administrativo, sem nenhuma formação artística, conseguiria gerir adequadamente uma organização artística.

Mas por outro lado, o gestor não pode ser somente um artista. Ele tem que conciliar questões destes dois mundos. Transitar entre o artístico e o administrativo requer um esforço extra, mas fundamental para a organização e a sua continuidade.

“É muito chato (referindo-se às questões administrativas), não é o que nos interessa fazer (...) mas enfim, a gente acabou tendo que aprender a fazer para sobreviver, mas é uma coisa que ninguém gosta de fazer.(...) Chega uma hora, tipo esta semana que a gente vai estrear, tu tens que dar entrevistas, tu tem que ensaiar, tu tens que comprar as coisas da produção do espetáculos, tu tens que guardar as notinhas, tu tens que botar tudo que tu paga em ordem porque tu vai prestar conta daquilo, então, é muita coisa ao mesmo tempo (suspiro)...mas é isso”. (Entrevistado B)

A idéia de que o gestor de empresas artísticas tem que ser um generalista, com uma visão ampla e com a capacidade de buscar em outros profissionais as qualidades e os conhecimentos que não possui, parece ser clara. A ele, gestor, cabe saber contratar, e isto implica em saber o que demandar, saber delegar e supervisionar os resultados. Este parece ser um diferencial relevante que distingue as organizações com potencial para crescer e as demais.

Outra característica importante do gestor de empresas artísticas diz respeito ao saber se “vender” (no sentido de negociar, de comerciar), ou seja, se colocar no mercado, sem abrir mão de seus valores e ideais artísticos, estar atento ao mercado ou criar seu próprio mercado.

“O importante também é achar o meio termo da história. Que é tu não largar o que tu quer fazer, não deixa de ser um retrato mais fiel possível das coisas que tu queres fazer, e ter um mínimo de retorno comercial porque se não tu não sobrevive”. (Entrevistado A)

Com uma maior visibilidade e crescimento da empresa, surgem momentos de decisões vinculadas a mudanças de estágios organizacionais. Se naturalmente estes são momentos delicados no mundo administrativo e que geram grande tensão, em empresas artísticas esta dificuldade parece ser mais exacerbada. O que talvez explique esta situação é justamente a falta de conhecimentos administrativos consistentes por parte de seus gestores.

Como já relatado anteriormente, a questão do patrocínio é fundamental para estas empresas, e nesse sentido, o gestor tem papel estratégico. Como as imagens de gestor e organização se misturam, este deve saber transitar pelo meio empresarial, e entender as necessidades e aspirações deste meio. Apesar de aparentemente fácil, esta situação requer um exercício de ambas as partes, pois a comunicação entre elas nem sempre transcorre naturalmente. Novamente aqui, dois mundos se encontram e nem sempre o objetivo de um é o mesmo que o do outro.

Reis e Santos (1996) afirmam que a difusão das atividades de mecenato e patrocínio deixou de ser uma atividade desinteressada para assumir um lugar na estratégia empresarial. Saber captar os incentivos é outro ponto relevante, e que passa por um processo de aprendizagem tanto da empresa quanto do gestor. Alguns, após tentativas fracassadas, descobriram que ao invés de montar primeiro um projeto, encaminhar para as leis de incentivo e depois procurar alguma empresa para captar, o melhor seria primeiro se aproximar das empresas, verificar suas necessidades (que tipo de lei ela gostaria de utilizar, municipais, estaduais ou federais) e depois adaptar o projeto para esta lei e encaminhá-lo para aprovação.

Além de conseguir um patrocinador, as empresas e o gestor, devem tentar mantê-lo. E o sucesso deste relacionamento passa por uma comunicação eficaz, uma prestação de contas adequada, encaminhamento de relatórios com dados referentes às apresentações, a quantidade de público, ao perfil deste público e dados referentes as *tournées*, se for o caso. Estes detalhes, além de serem extremamente importantes, podem garantir não somente a continuidade do patrocínio, mas um aumento de verba para os próximos projetos.

Competências Organizacionais e Gerenciais

Tomando como base as definições de Ruas (2002) e as análises dos dados coletados, elaborou-se o seguinte quadro contendo as categorias de análise e as principais Competências Organizacionais identificadas associadas:

Quadro 3: Categorias de análise e competências associadas

Categorias de Análise	Competências Organizacionais Associadas
Sobrevivência	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver produtos ou serviços secundários • Possuir estrutura flexível • Pró-atividade • Ter projetos de reserva que possam ser rapidamente desenvolvidos
Continuidade	<ul style="list-style-type: none"> • Transmitir credibilidade ao mercado • Desenvolver produtos de qualidade (no sentido de produção artística) • Ambiente de aprendizagem contínua • Desenvolver uma marca, uma identidade • Inovar constantemente • Administração financeira adequada (administrar recursos financeiros adequadamente) • Criar constantemente novas oportunidades para inserir-se no mercado • Ter trânsito político • Ter a noção de serviço
Estrutura	<ul style="list-style-type: none"> • Ter estrutura administrativa sólida • Ter parceiros e fornecedores capacitados • Possuir uma equipe consolidada
Espaço	<ul style="list-style-type: none"> • Ter seu próprio espaço físico • Criar novas possibilidades de espaços para apresentações • Ter trânsito político (no caso de licitações)
Patrocínio	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade para captar recursos • Prestar contas adequadamente ao patrocinador • Desenvolver uma relação de proximidade com o patrocinador • Ter um(uns) patrocinador(es) permanente(s)
Mídia	<ul style="list-style-type: none"> • Estar na Mídia constantemente • Ter visibilidade • Saber lidar com a mídia

Fonte: Elaborada pela autora com base nas análises de dados.

As competências organizacionais podem ser classificadas em Básicas e Seletivas, conforme a proposta de Ruas (2002). A importância desta classificação reside no fato de possibilitar um maior entendimento de quais competências são essenciais para a sobrevivência da organização (Competências Organizacionais Básicas) e quais são as competências que geram diferenciação (Competências Organizacionais Seletivas), ou seja, que colocam as organização em destaque se comparadas com as demais do mesmo setor.

Através das análises chegou-se as seguintes competências associadas as empresas artísticas e culturais e sua gestão:

Competências Organizacionais Básicas

- Desenvolver produtos ou serviços secundários;
- Possuir estrutura flexível;
- Pró-atividade;
- Transmitir credibilidade ao mercado;
- Desenvolver produtos de qualidade (no sentido de produção artística);
- Ambiente de aprendizagem contínua;
- Inovar constantemente;
- Administração financeira adequada (administrar recursos financeiros adequadamente);
- Criar constantemente novas oportunidades para inserir-se no mercado;
- Ter trânsito político;

- Ter estrutura administrativa sólida;
- Ter parceiros e fornecedores capacitados;
- Criar novas possibilidades de espaços para apresentações;
- Capacidade para captar recursos;
- Prestar contas adequadamente ao patrocinador;
- Desenvolver uma relação de proximidade com o patrocinador;
- Estar na Mídia constantemente.

Competências Organizacionais Seletivas

- Desenvolver uma marca, uma identidade;
- Possuir uma equipe sólida;
- Ter seu próprio espaço físico;
- Ter trânsito político;
- Ter um (uns) patrocinador(es) permanente(s);
- Ter visibilidade;
- Saber lidar com a mídia;
- Ter a noção de serviço.

Competências Gerenciais

- Ser persistente;
- Capacidade para aprender constantemente;
- Capacidade de transitar politicamente;
- Visão de futuro;
- Capacidade de planejar;
- Capacidade de adaptação;
- Saber transitar entre o mundo artístico e o administrativo;
- Saber buscar novos conhecimentos;
- Capacidade de atualizar-se constantemente;
- Saber assessorar-se administrativamente;
- Saber demandar;
- Saber inserir-se no mercado;
- Capacidade de solucionar problemas;
- Ser pró-ativo;
- Capacidade de comunicar-se com o meio empresarial;
- Capacidade para desenvolver uma equipe;
- Capacidade de estabelecer metas e comprometer-se com elas;
- Ter conhecimento de leis de incentivo à cultura;
- Ter conhecimentos básicos administrativos;
- Ter formação ou conhecimento artístico;
- Saber delegar;
- Ter a visão macro da organização (empresa).

À primeira vista, esta relação pode parecer demasiadamente extensa para ser apropriada por uma única pessoa, no caso o gestor. Constatações como esta foram feitas por alguns autores, entre eles Ruas (2002) e Fleury e Fleury (2001) ao pesquisarem outras situações de competências gerenciais. Entretanto, cabe salientar que todas estas competências dificilmente serão incorporadas por uma única pessoa, mas sim por aquilo que entendemos por gestão e não o gestor de forma isolada. O objetivo de serem incorporadas pela gestão é possibilitar que

a organização se diferencie das demais visando um crescimento (no sentido de expansão) e uma permanência (no sentido de tempo) prolongada no mercado ao qual faz parte.

Considerações finais

Este estudo buscou contribuir para um maior conhecimento desta face pouco conhecida que é a gestão de empresas de produção artística e cultural através de um maior entendimento destas organizações e das competências requeridas no exercício diário de suas atividades.

Em momento algum se fez uma análise das competências artísticas destas organizações e gestores, pelo simples fato que este não era o objetivo deste trabalho. Os aspectos levantados estão relacionados a administração destas entidades.

Através do entendimento destes ambientes e a identificação destas competências e tendo como pano de fundo as análises das entrevistas realizadas, chegou-se a uma lista considerável de competências gerenciais desejáveis para os gestores destas organizações. O que aqui se propõe é que esta “lista” seja incorporada e desenvolvida pela gestão e não somente por um único gestor.

Um dos aspectos que convém salientar é a dificuldade relatada pela maioria dos gestores entrevistados de lidar com questões administrativas. Todavia, o reconhecimento desta dificuldade é o primeiro passo para um esforço na tentativa de buscar novos conhecimentos, novas aprendizagens que venham agregar e a facilitar o dia-a-dia destes gestores na busca por uma melhor atuação no mercado do qual fazem parte.

Limitações do estudo

Este trabalho apresenta algumas limitações, entretanto estas não desqualificam a validade científica, nem tão pouco diminuem a relevância desta pesquisa. Dentre elas, destacam-se as limitações características das pesquisas de natureza qualitativa, ou seja, apesar da riqueza de dados obtidos, o reduzido número de entrevistados é uma realidade que impossibilita a quantificação e conseqüentemente a generalização dos resultados. Além disso, é importante ressaltar que os resultados alcançados se referem à realidade da cidade de Porto Alegre.

As entrevistas foram realizadas por uma única pessoa, no caso a pesquisadora, pertencente ao meio administrativo e não ao meio artístico. Por um lado, este fato garante um melhor entendimento e aumento de percepção o que colaborou para as análises que foram realizadas. Por outro lado, é inegável a diferença de vocabulário e de expressões destes dois meios profissionais causando algumas dificuldades iniciais de comunicação, que acredita-se terem sido superadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BALADAN, Maria. Os indicadores quantitativos da cultura. In: WEFFORT, Francisco; SOUZA, Márcio (Org). **Um olhar sobre a Cultura Brasileira**. Rio de Janeiro: Associação dos Amigos da Funarte, 1998, p. 445-462.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BOTERF, Guy. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: Editions d’Organisation, 1999.
- BOTERF, Guy. **Ingénierie et évaluation des compétences**. 3.ed. Paris: Editions d’Organisation, 2001.
- BRANDÃO, Hugo; GUIMARÃES, Tomás. Gestão por competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo ? In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM

- ADMINISTRAÇÃO, XXIII, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...**Foz do Iguaçu, ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.
- BRANT, Leonardo. **Mercado Cultural**. São Paulo: Escrituras, 2001.
- BUSSON, Alain. Stratégie et politique d'entreprise. In: EVRARD, Yves (org.). **Le management des entreprises artistique et culturelles**. Paris: Economica, 1993, p. 13-69.
- CARDOSO, Fernando H.. Sem meso nem saudade. In: WEFORT, Francisco; SOUZA, Márcio (Org.). **Um olhar sobre a Cultura Brasileira**. Rio de Janeiro: Associação dos Amigos da Funarte, 1998, p.13-14.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 4. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- COLBERT, François. **Molière et Beethoven aux HEC**. Disponível em: www.forum.umontreal.ca/numeros/2000_2001/forum_00_11_27/article.html acesso em 15 de março de 2002.
- DAGHFOUS, Naoufel; NDIAYE, Sophie. La nouvelle réalité cosmopolite des métropoles mondiales: une analyse du marché ethnique des art set de la culture à Montreal. **Revue Gestion**, Montreal, v. 26, n.3, p.63-73, 2002.
- DURAND, José Carlos. **Arte, privilégio e distinção**. São Paulo: Perspectiva, 1989.
- DURAND, José Carlos G.. Profissionalizar a administração da cultura. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.36, n.2, p.6-11, Abr/Maio/Jun, 1996.
- DURAND, José; GOUVEIA, Maria; BERMAN, Graça. Patrocínio empresarial e incentivos fiscais à cultura no Brasil: análise de uma experiência recente. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.37 n.4, p. 38-44, Out/Dez, 1997.
- EVRARD, Yves. **Culture et marketing: incompatibilité ou reconciliation?**. In: La première conférence internationale sur la gestion des arts. Montréal: HEC, 1991.
- EVRARD, Yves (Org.). **Le management des entreprises artistique et culturelles**. Paris: Economica, 1993.
- EVRARD, Yves. Arts management as a model for the "new economy". **Read**, Porto Alegre, v.6, n.3, 2000. Disponível em <http://read.ea.ufrgs.br/anterior/anterior.htm>.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um Quebra- Cabeça Caleidoscópio da Indústria Brasileira**. 2. ed. São Paulo : Atlas, 2001.
- FISCHER, Ernst. **A necessidade da arte**. 9.ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOULART, Sueli; MENEZES, Michelle; GONÇALVES. Composição e características do campo organizacional dos museus e teatros da região metropolitana da cidade de Recife. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, II, 2002, Recife. **Anais...**Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: Anpad, 2002.
- GUS, Marcelo. **Marketing Cultural: um estudo sobre o patrocínio de eventos culturais em Porto Alegre**. 2001. 141 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.
- HARVEY, David. **Condição Pós-Moderna**. 10. ed. São Paulo: Loyola, 2001.
- JANSON, H. W. **Iniciação a história da arte**. 2.ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999).
- LEÃO JR., Fernando. **Formação e estruturação de campos organizacionais: um modelo para análise do campo cultural**. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXV, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas, ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.
- LISBOA, Simone. **Razão e Paixão dos mercados: um estudo sobre a utilização do marketing cultural pelo empresariado**. Belo Horizonte: C/Arte, 1999.
- MALAGODI, Maria Eugênia; CESNIK, Fábio. **Projetos Culturais**. São Paulo: Escrituras, 1999.

- MINAYO, Maria Cecília. Ciência técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: MINAYO, Maria Cecília (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 19. ed. Petrópolis: Vozes, 2001, p. 9-29.
- MOREIRA, Marco Antônio. **Mapas conceituais no ensino de física**. Porto Alegre: Instituto de Física-UFRGS, 1992.
- NUSSBAUMER, Gisele. **O mercado da cultura em tempos (pós) modernos**. Santa Maria: UFSM, 2000.
- OSTROWER, Fayga. **A sensibilidade do intelecto**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- PACHECO, Flávia. **O ambiente institucional como agente de mudança organizacional: o caso do teatro Apolo-Hermilo**. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXV, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas, ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.
- PARRY, Scott. Just What is a Competency ? **Training**, p.58-64, June, 1998.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G.. A competência essencial da corporação. In: ULRICH, D. (Org.). **Recursos humanos estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000, p.53-78.
- PRIOLLI, Gabriel. Televisão e cultura democrática. In: MOISÉS, José ...(et al.). **Cultura e democracia**. Rio de Janeiro: Edições Fundo Nacional de Cultura, 2001. II série: Cadernos do nosso tempo. Nova série; 5.
- TRIVINÔS, Augusto. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- REIS, Ana Carla; SANTOS, Rubens. Patrocínio e mecenato: ferramentas de enorme potencial para as empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.36, n.2, p.17-25, Abr/Maio/Jun, 1996.
- RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROBATTO, Lia. Dança. In: WEFFORT, Francisco; SOUZA, Márcio (Org.). **Um olhar sobre a Cultura Brasileira**. Rio de Janeiro: Associação dos Amigos da Funarte, 1998, p. 217-234.
- RUAS, Roberto. A atividade gerencial no século XXI e a formação de gestores: alguns nexos pouco explorados. **Read**, Porto Alegre, v.6, n.3, 2000. Disponível em <http://read.ea.ufrgs.br/anterior/anterior.htm>.
- RUAS, Roberto. Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Contribuição da Aprendizagem Organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza; OLIVEIRA Jr., Moacir. **Gestão Estratégica do Conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001, p. 242-268.
- RUAS, Roberto. **Gestão de Competências Gerenciais e a Aprendizagem nas Organizações**. Documento preliminar, PPGA/UFRGS, Porto Alegre, Mimeo, 2ª versão, 2002.
- SILVERSTONE, Roger. **Por que estudar a mídia?** São Paulo: Edições Loyola, 2002.
- SOUZA, Márcio. Teatro, circo e ópera. In: WEFFORT, Francisco; SOUZA, Márcio (Org.). **Um olhar sobre a Cultura Brasileira**. Rio de Janeiro: Associação dos Amigos da Funarte, 1998, p. 193-217.
- WEFFORT, Francisco; SOUZA, Márcio (Org.). **Um olhar sobre a Cultura Brasileira**. Rio de Janeiro: Associação dos Amigos da Funarte, 1998.
- ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência : por uma nova ótica**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ZARIFIAN, Philippe. Mutações dos sistemas produtivos e competências profissionais: a produção industrial de serviços. In: SALERNO, Mario Sergio (Org.). **Relação de Serviços**. São Paulo: Senac, 2001.

¹ Dados disponíveis no endereço eletrônico <http://www.minc.org.br>. Consulta realizada em 01.12.2001.

² Leis de incentivo ao audiovisual (1993). Disponível no endereço eletrônico <http://www.minc.org.br>.