

GESTÃO CULTURAL EM UMA LEITURA WEBERIANA: UMA ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO CAIS DO SERTÃO

Paula Gonçalves da Silva¹
Sérgio Carvalho Benício de Mello²

Resumo: O Cais do Sertão é um museu do Governo do Estado de Pernambuco, inaugurado no ano de 2014 e gerido pelo Instituto de Desenvolvimento e Gestão (IDG) até 30/12/2015. Trata-se do primeiro exemplo de publicização na área da cultura no âmbito do governo estadual. Uma das justificativas para tal modelo de gestão é a dinamicidade exigida pelo centro cultural que não se adéqua a baixa velocidade da burocracia estatal. No entanto, percebemos que a união de valores como eficiência, tradição e inovação sugerem que o modelo de gestão utilizado no Cais do Sertão reúne características não apenas da organização burocrática, mas também dos tipos de dominação weberianos baseados na tradição e no carisma. Para a realização da análise da organização utilizamos o modelo multidimensional reflexivo (OMR) proposto por Alves (2003) que faz uma releitura dos tipos ideais weberianos e atualização para a análise das organizações contemporâneas.

Palavras-chave: organização social, modelo multidimensional reflexivo, gestão cultural

A imagem da gestão pública no Brasil propagada pelo senso comum é ligada a burocracia, expressamente às disfunções do modelo burocrático weberiano. Na década de noventa, acompanhando a agenda neoliberal empregada em outros países, o Brasil passa a adotar uma série de medidas com intuito de tornar os serviços públicos mais eficientes. Uma das medidas foi a regulação de parcerias entre o poder público e organizações privadas não lucrativas para que parte dos serviços públicos pudesse ser executado pelo ente privado (publicização). Diversos serviços públicos passaram a ser realizados, então pelas Organizações Sociais (OSs) e Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscips).

¹ Doutoranda do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco - PROPAD/UFPE. Docente da Universidade de Pernambuco - UPE/Caruaru. E-mail: paulaemcena@gmail.com

² Doutor pela City University London (Cass Business School), Reino Unido (1997). É Professor Associado 4 da Universidade Federal de Pernambuco e Bolsista de Produtividade em Pesquisa nível 1D do CNPq. E-mail: sergio.benicio@gmail.com

Na promessa de uma gestão mais flexível e melhor atendimento às demandas da população as parcerias se multiplicaram em diversas áreas, em Pernambuco é um modelo muito utilizado na área de saúde com a administração de hospitais e unidades de pronto atendimento. No entanto, a busca pela eficiência administrativa não foge da racionalidade instrumental presente no tipo ideal weberiano.

No ano de 2014, o Governo do Estado de Pernambuco inaugurou o Cais do Sertão tendo como tema central inicial o músico Luiz Gonzaga. O Cais do Sertão segue um conceito novo de museu voltado a interatividade com o público e ampla utilização de recursos tecnológicos, trata-se de um espaço cultural inovador que pretende unir tradição, criatividade, memória e tecnologia. A gestão do espaço foi realizada pela OS Instituto de Desenvolvimento e Gestão de sua inauguração até 30/12/2015.

A união de valores como eficiência, tradição e inovação sugerem que o modelo de gestão utilizado no Cais do Sertão reúne características não apenas da organização burocrática, mas também dos tipos de dominação weberianos baseados na tradição e no carisma suscitando o interesse na realização deste estudo. Para a realização da análise da organização utilizaremos o modelo multidimensional reflexivo (OMR) proposto por Alves (2003) que faz uma releitura dos tipos ideais weberianos e atualização para a análise das organizações contemporâneas.

Temos ciência que a escolha de um modelo de análise organizacional e seus esquemas classificatórios não considera todo o espectro de relações de uma organização, mas se configura como um importante instrumento de auxílio a pesquisa e o interesse motivador do estudo. Sendo assim, utilizaremos o OMR para a análise do Cais do Sertão por considerá-lo adequado para enxergarmos as nuances presentes no modelo de gestão pioneiro para gestão de espaços culturais públicos em Pernambuco.

Para uma melhor compreensão da leitura, o artigo foi dividido em referencial teórico, em que apresentamos a gestão cultural no contexto da publicização e detalhamos o modelo multidimensional reflexivo proposto por Alves (2003), metodologia, apresentação da organização Cais do Sertão e as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão cultural e publicização

A formulação e implementação de políticas públicas de cultura; a gestão de espaços e instituições culturais; a produção de filmes, espetáculos, exposições, livros, a realização e vivência de manifestações culturais e artísticas; quaisquer dessas ações possuem em comum a necessidade de organização para que se efetive. Para Rubim (2008, p. 52), “não existe cultura sem seu momento organizativo. Mesmo determinadas manifestações culturais ditas espontâneas não podem se realizar sem organização”.

Organização na área da cultura está relacionada ao fluxo de informações, processos, pessoas e recursos necessários para a criação, preservação, circulação e consumo de manifestações, serviços e bens culturais. Pode-se dizer que quanto maior a complexidade dos fluxos aumenta também a necessidade de profissionais qualificados para atuação na área de organização da cultura (SILVA e BARROS, 2013). No Brasil, o Estado em suas três esferas de governo assume um papel importante na organização do setor cultural atuando em maior ou menor grau dependendo da importância política dada à cultura e da capacidade de gestão pública na área.

A capacidade de gestão pública está relacionada a diversas variáveis. Primeiramente, diz respeito ao direcionamento de ações a fins públicos tendo consciência que as decisões são tomadas a partir de negociação com diferentes atores sociais, nas quais nem sempre a decisão considerada melhor fundamentada tecnicamente é viável politicamente. Neste sentido a capacidade de gestão pública trata do trabalho com políticas formuladas fruto de decisões possíveis.

A cultura e poder institucionais influenciam a implementação das políticas formuladas, assim tanto o corpo técnico administrativo quanto os processos e regras institucionais oriundos do modelo burocrático refletem a capacidade de influência de órgãos e pessoas envolvidas. O grau de entendimento e comprometimento com as políticas formuladas nem sempre chega aos responsáveis pela execução. Por essa perspectiva a capacidade de gestão pública refere-se a capacidade de planejar, dirigir, implementar e monitorar programas oriundos de políticas públicas formuladas muitas vezes sem (ou com baixa) participação das instituições e pessoas responsáveis pela execução. Finalmente, pode-se dizer que a capacidade de gestão pública refere-se

também a alocação de recursos escassos para assistir a população beneficiária de um determinado ciclo de políticas públicas.

No que se refere a gestão de equipamentos culturais públicos, além de todos os aspectos relacionados a capacidade de gestão pública abordados anteriormente, temos um choque entre uma atividade dinâmica, criativa e com ampla interação social e um aparato legal com as mesmas regras de utilização de recursos independente das especificações de cada área. Para Ponte (2012), a baixa flexibilidade da Lei de Licitações e Contratos na Administração Pública no Brasil (Lei nº 8.666/93, de 21 de junho de 1993) impacta negativamente a execução de atividades pelo poder público na área cultural, pois “aplica as mesmas normas seja para a realização de um espetáculo artístico, seja para a construção de uma escola ou hospital” (p. 59).

No final dos anos noventa, no contexto da reforma política do Governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso, foram criadas novas figuras jurídicas para regular as ações de parcerias entre os governos e organizações de direito privados sem fins lucrativos: as Organizações Sociais (OSs), Lei nº 9.637/98, e as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscips), Lei nº 9.790/99. Essas leis institucionalizaram o espaço público não estatal e ordenaram “um modelo de gestão pública conhecido como publicização, contratualização ou simplesmente gestão pública não estatal.”(PONTE, 2012, p.24)

As OSs não foram criadas especificamente para a área da cultura, nos termos da Lei Federal nº 9.637/98 o Poder Executivo poderá qualificar como organizações sociais pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades sociais sejam dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde. No ano 2000, o Estado de Pernambuco promulgou a Lei nº Lei nº 11.743, alterada posteriormente pela Lei nº 12.973/2005, que institui o Sistema Integrado de Prestação de Atividades Públicas Não-exclusivas.

O modelo de publicização a partir da concessão do título de OS pelo poder executivo é passível de críticas tanto no âmbito da política econômica, atrelado a uma forma disfarçada de privatização de serviços públicos, como no ornamento jurídico que

ainda deixa lacunas explicativas. No entanto, embora essas críticas possam ser pertinentes, elas fogem ao objetivo deste artigo. Assim como não pretendemos comparar a gestão de um centro cultural realizada diretamente pelo poder público com outro gerido por uma OS.

A primeira experiência no Brasil de publicização na área cultural foi a criação do Centro Dragão Do Mar, em 1998, pelo Governo do Estado do Ceará e gerido pelo Instituto de Arte e Cultura do Ceará (Iacc). Para Ponte (2012, p. 92), o sucesso da experiência cearense influenciou vários estados no Brasil, sendo o estado de São Paulo o maior utilizador da publicização de serviços culturais: “40 espaços e programas culturais sob a gestão de 19 organizações sociais, até o final de 2010.”

A publicização das atividades culturais pode ocorrer nos espaços culturais (ex: museus, teatros, casas de espetáculos e observatórios), corpos estáveis (ex: orquestras, bandas, companhias de dança, teatro e circo) e projetos de formação e difusão artística. O Cais do Sertão é o primeiro espaço cultural do Governo do Estado de Pernambuco gerido por uma OS, suscitando o interesse de pesquisa sobre esta organização e as peculiaridades da sua gestão. Para a compreensão dos dados empíricos levantados no Cais do Sertão utilizamos o Modelo Multidimensional Reflexivo (OMR), criado por Alves (2003) e inspirado na tipologia da ação social e nos tipos ideais de estrutura de dominação de Weber (1999), apresentado na próxima seção.

2.2 O Modelo Multidimensional Reflexivo e o legado de Weber

Ao realizar uma releitura do legado weberiano o Modelo Multidimensional Reflexivo (OMR) proporciona meios para analisar as mais diversas configurações organizacionais e administrativas da atualidade. Antes de aprofundarmos a leitura sobre o modelo em si, discorreremos sobre o legado de Weber para uma melhor compreensão.

O tipo ideal ou ideal tipo refere-se à construção parcial da realidade pelo pesquisador a partir da seleção de características e elementos observados. A sua utilização pode auxiliar a compreensão de um caso específico em análise por meio do embate entre o empírico e o idealizado. As semelhanças e divergências encontradas ajudarão a descrever e interpretar a realidade (ALVES, 2004).

A ação humana foi tratada por Weber através de uma taxonomia das formas de ação social. Na ação racional no tocante aos fins o indivíduo avalia fins alternativos, confronta os fins escolhidos entre os possíveis efeitos e orienta-se em relação a eles; é um tipo de ação consciente, calculada e deliberada. A ação racional com relação a um valor é uma ação ditada pelo mérito intrínseco do valor que a inspira; o ato em si é maior do que a reflexão sobre suas conseqüências. A ação afetiva é uma ação predominantemente emocional/sentimental em uma determinada circunstância e a ação tradicional decorre de costumes consagrados ao longo do tempo (GUSMÃO, 2000; ALVES, 2003).

Outro fator importante para Weber é a dominação, um tipo específico de poder em que a obediência se alicerça no reconhecimento da legitimidade por parte daqueles que obedece. A dominação pode decorrer da tradição (estrutura patriarcal), do carisma ou um estatuto legal (burocracia) (WEBER, 1999).

A burocracia, símbolo da racionalidade humana, era, para Weber, indispensável ao desenvolvimento do capitalismo do início do século XX, pois dentre outros fatores representou uma força contra a tradição e o personalismo nas organizações. No entanto, o próprio Weber via na burocracia o “sustentáculo de uma ‘racionalidade sem alma’, sufocando a liberdade e a criatividade do ser humano.” (ALVES, 2003, p. 36). Isso nos leva a crer que a tensão entre estrutura organizacional e a ação individual já estava presente na obra de Weber e influenciou teorias subseqüentes.

A dominação burocrática é a mais próxima de nossa realidade, pois está presente na administração empresarial e estatal. Entender a sua natureza, pressupostos e desenvolvimento são fundamentais para a compreensão e crítica da administração atualmente. O desenvolvimento das instituições e estados burocráticos não foram uniformes e alguns passaram, podemos dizer, por sistemas de dominação híbridos coexistindo, por exemplo, a dominação tradicional e um corpo de funcionários com cargos burocráticos a serviço do senhor.

O motivo principal para o avanço da organização burocrática foi a sua superioridade técnica: “Precisão, rapidez, univocidade, conhecimento da documentação, continuidade, descrição, uniformidade, subordinação rigorosa, diminuição de atritos e

custos materiais e pessoais alcançam o ótimo numa administração rigorosamente burocrática exercidas por funcionários individuais treinados, em comparação a todas as formas colegiais ou exercidas como atividade honorária ou acessória.” (WEBER, 1999, p 212)

É interessante notar que o desenvolvimento dos meios de transporte e comunicação influenciou a adoção da dominação burocrática no capitalismo moderno. A aceleração do tempo de resposta da administração diante de novas situações/informações pode ser melhor alcançada por uma organização burocrática. Assim, as grandes empresas do capitalismo moderno são modelos de organizações burocráticas mesmo distantes do tipo ideal weberiano ou com características híbridas com os outros de tipos de dominação.

Entre as críticas comuns ao modelo burocrático é o excesso de regras ou as regras como fins em si mesmas, afinal quanto mais prudentes e cumpridores de regras forem os funcionários, maior o risco que as regras tornem-se um fim em si mesmas em vez de meios para que os objetivos da organização sejam alcançados (MERCHIOR, 1990).

Apesar de ser (ou por ser) um clássico e as organizações contemporâneas atuarem em um ambiente diferente da época de Weber, possivelmente mais complexo, podemos dizer que as organizações atuais apresentam tanto diferenças dos tipos ideais de dominação weberiana quanto podem apresentar semelhanças com um ou mais tipos ideais. Neste sentido, uma aproximação proposta por Alves (2003), considerando tanto a estrutura organizacional quanto à ação individual, associa as estruturas fundamentais de domínio à realidade das organizações empresariais da seguinte forma:

- Na organização burocrática a primazia é da estrutura e a autonomia individual é sufocada por regras e rotinas;
- A ênfase no agente individual pode ser identificada na organização centrada no líder carismático;
- Na empresa patriarcal a amplitude do livre arbítrio do patriarca baliza o quanto a sua autonomia na condução na administração de seu negócio é limitada pela tradição.

A possibilidade das estruturas puras de dominação weberianas serem combinadas implica em tratar os seus componentes como dimensões de análise. Ao reconhecemos a existência da possibilidade de combinação entre as estruturas puras de dominação, distinguimos que a legitimidade também se assenta em bases mistas, ou seja, a coexistência em diferentes intensidades das crenças na tradição, na afeição e na legalidade formal.

Utilizando a metáfora do mecânico que ao combinar três peças as transforma em uma outra ainda melhor, Alves (2003, p.89) apresenta o modelo de organização multidimensional reflexivo (OMR) que tem como ponto de partida as estruturas puras de dominação de Weber. Os componentes dos ideais tipos weberianos foram decompostos em variáveis analíticas de modo a permitir a transposição para o âmbito microsocial das organizações e se adequarem aos tempos atuais.

Assim temos um modelo representado por uma configuração organizacional-administrativa multifacetada, híbrida e mutante cuja anatomia têm-se elementos caracterizadores dos estilos de gestão presentes nos ideais tipos weberianos. Quanto ao carisma o modelo opera com a liderança empresarial com traços carismáticos mais ou menos mitigados. O componente afetivo está associado à coesão interna e um sentido de missão incorporada no líder empresarial com traços carismáticos. Quanto ao patriarcado existe uma variabilidade da esfera subjetiva do patriarca, entre a tradição e livre arbítrio, assim quando a subjetividade é máxima corresponde ao dirigente patriarca reformador; quando é intermediária trata-se do dirigente patriarcal renovador e, finalmente, quando é mínima temos o dirigente patriarcal conservador. Quanto à burocracia o tipo ideal weberiano não é encontrado na íntegra na realidade empresarial, mas pode funcionar como referência para a investigação do grau de burocratização de uma organização. Assim, para fins do modelo, considera-se o burocrata como mais ou menos rígido/flexível conforme sua atuação se aproxime mais ou menos do tipo ideal da burocracia (ALVES, 2003).

O modelo multidimensional reflexivo articula a flexibilidade, a autonomia e a liberdade, que propiciam a inovação e a criatividade, com a estabilidade, as regras e a padronização, que favorecem a disciplina administrativa e o controle gerencial. O

agente individual e a estrutura organizacional são vistos como dimensões básicas, articuladas e que se condicionam mutuamente, podendo uma ou outra prevalecer em função da particularidade da organização estudada. Vide no quadro 1 os tipos organizacionais derivados do modelo.

Quadro 1: Tipos organizacionais derivados do modelo

Organização equiparativo-adaptadora	Organização ordenativo-conservadora	Organização liberativo-transformadora
Burocracia flexível	Burocracia rígida	Burocracia incipiente
Patriarcado renovador	Patriarcado conservador	Patriarcado reformista
Liderança com traços carismáticos mitigados	Liderança descarismatizada (carisma objetivado)	Liderança com traços carismáticos

Fonte: adaptado de Alves (2003, p. 133).

O modelo também incorpora as transações ambiente-empresa e considera que a empresa contemporânea opera em meio a um processo permanente de organização-interações-reordenamento. (ALVES, 2004). Assim, para fins de análise das organizações o OMR apresenta indicadores que buscam dar conta da articulação entre as características estruturais e dispositivos de coordenação; as características do agente e relacionamentos internos; o sistema técnico operacional e o ambiente externo.

3. METODOLOGIA

Podemos caracterizar o estudo de natureza qualitativa do tipo básico ou genérico, “uma vez que contém características essenciais da metodologia qualitativa, mas não a ponto de enquadrá-lo em um tipo específico (CORREIA, BARROS E MATOS, 2007).

Para coleta dos dados utilizamos a entrevista semi-estruturada e a análise documental. Os documentos analisados foram o Plano Museológico, o Catálogo bilíngue Cais do Sertão e a parte institucional do site do Instituto de Desenvolvimento e Gestão (IDG). O roteiro de entrevista foi elaborado a partir da construção teórica da dissertação de mestrado de Costa (2011) e adaptado para a aplicação no Cais do Sertão.

Foram realizadas entrevistas individuais semi-estruturadas com três agentes selecionados pela organização de níveis hierárquicos diferentes: o Gerente Geral Célio Pontes, a Assessora de Relações Institucionais Joana Chaves e o Educador Rogério Silva. As entrevistas foram realizadas no dia 09 de julho de 2015, no Cais do Sertão,

tendo em média 35 minutos cada. O conteúdo foi gravado e depois transcrito para facilitar a análise.

4. O CAIS DO SERTÃO

Inaugurado no dia 03 abril de 2014, o Cais do Sertão é uma iniciativa da Secretaria de Desenvolvimento Econômico (SDE) e integra o projeto Porto Novo, do Governo do Estado de Pernambuco, direcionado à revitalização do centro antigo da cidade do Recife com o foco na economia criativa. O Cais do Sertão pretende constituir-se em um novo paradigma de espaço museológico cultural e educacional (Ricardo Piquet. Presidente do Conselho do IDG. CATÁLOGO, 2015).

Tendo como objetivo do ponto de vista macro trabalhar o capital cultural através da elevação dos aspectos sensoriais e simbólicos, o Cais do Sertão também contribui com outras áreas ao produzir externalidade positivas para o turismo, a segurança, a saúde, e o desenvolvimento econômico, além da formação de profissionais e praticantes.

O Cais do Sertão foi gerido pelo Instituto de Desenvolvimento e Gestão (IDG), uma associação de direito privado, sem fins lucrativos ou econômicos que possui o título de OS. Por meio de cooperação institucional com entidades públicas e privadas, o IDG realiza a gestão de espaços, eventos e patrimônios culturais. O IDG ganhou a licitação no início de 2014 para execução da gestão do Cais do Sertão através de um convênio de duração de nove meses com a SDE. O convênio foi prorrogado duas vezes até o término em dezembro de 2015, não se configurando como o instrumento jurídico que garanta uma gestão com maior continuidade.

4.1 Ambiente externo

Segundo o Plano Museológico (2014), o Cais do Sertão tem como meta ocupar-se da recuperação do ambiente no qual está inserido e da ligação entre a região portuária e a cidade destacando, em particular, ações culturais e educativas de valorização do espaço físico e de sua ocupação pela população da cidade do Recife.

Segundo Joana Chaves (Assessora de Relações Institucionais há uma fragilidade financeira do Cais do Sertão que hoje depende quase exclusivamente do repasse financeiro do Governo de Pernambuco. A bilheteria representa menos de 10% do custo de operação e o prazo do convênio inviabiliza a possibilidade de captação de recursos

externos. Apesar do pequeno tempo de convênio, para Célio Pontes (Gerente Geral) a relação entre Cais do Sertão, IDG e Secretaria de Desenvolvimento Econômico é muito boa e transparente. Não há ingerência política por parte do governo na gestão do Cais do Sertão. Ocorre uma construção coletiva, mas a gestão do Cais do Sertão é decidida pelos funcionários do IDG lá alocados. Conforme a legislação em vigor ocorre prestação de contas trimestrais e anuais e todas as instâncias de fiscalização do Estado também atuam no controle do convênio.

Em relação a outros atores do ambiente externo podemos dizer que o “Cais do Sertão foi extremamente bem recebido pela comunidade artística geral e pela população recifense e pernambucana.” (CHAVES, 2015). No que se refere à comunidade do entorno, o Cais do Sertão restringe a sua área de influência para a Ilha do Recife, onde mantém relação com a comunidade do Pilar através de parceria com a escola municipal e desenvolveu diversas ações em conjunto com os Centros Culturais do bairro, tais como o Paço do Frevo, a Torre Malakoff, Centro Cultural dos Correios e Caixa Cultural. Também já desenvolveu atividades em conjunto com o Porto Digital, centro tecnológico e incentivador da economia criativa no estado.

4.2 Características estruturais e dispositivos de coordenação

O Cais do Sertão é considerado uma organização de grande porte, contava no período da coleta de dados com 51 funcionários, 22 terceirizados e 11 estagiários. Vale salientar que o organograma do Cais do Sertão é diferente do inicialmente proposto pelo Plano Museológico (documento norteador do modelo de gestão elaborado antes da licitação), indicando a autonomia da gestão do equipamento. Parte da sua estrutura é uma replicação do IDG no equipamento, alguns cargos, como por exemplo, a coordenação operacional, existe no IDG e nos equipamentos. Ao mesmo tempo cada equipamento mantém as suas especificidades, no Cais do Sertão tem a área técnica muito forte: tecnologia, automação e manutenção.

Do plano de trabalho construído para a concorrência na licitação pública foi elaborado o plano de metas da gestão do Cais do Sertão em que está descritos os eixos e programas ideais para o museu em pleno funcionamento. O plano de metas incorpora a questão da eficiência para a gestão. Uma dessas metas é trabalhar a missão e os valores

do Cais do Sertão periodicamente com os funcionários que são realizados através de capacitações e formação continuada com os colaboradores

4.3 Características do agente e relacionamentos internos:

Chaves (2015) divide em três cenários as experiências vividas pelos agentes na instituição: adaptação, consolidação e crise. Adaptação foi o período de transição entre a Fundação Gilberto Freyre, instituição que geriu a montagem do museu antes de sua inauguração, e o IDG. Consolidação representou o momento do IDG gerindo o Cais do Sertão com a equipe formada e grande aceitação do público. E o terceiro momento que foi a crise do governo que influenciou na programação e no funcionamento do museu.

Além de aproveitar vários profissionais que trabalharam na montagem da concepção do Museu gerida pela Fundação Gilberto Freyre, o Cais do Sertão montou sua equipe principal com pessoas que já trabalhavam no IDG na gestão do Paço do Frevo: as coordenações de operações e de conteúdo e a assessoria de relações institucionais.

Célio Pontes, Gerente Geral no momento da coleta de dados, trabalhava como coordenador de operações do Paço do Frevo e participou da equipe de transição (implantação) do Cais do Sertão junto com a direção do IDG. Assim como os outros coordenadores, após a inauguração do Cais do Sertão foi transferido do Paço do Frevo para o Cais do Sertão como Coordenador de Operações. No início de 2015, passou para o cargo de gerente geral, o que considerou uma promoção. Esse recrutamento interno sugere que não há interferência política por parte do governo do estado para a seleção dos gestores do Cais do Sertão.

O relacionamento entre as pessoas dos diversos setores parece ser bom e fluido, esse aspecto apareceu na fala dos três entrevistados que expressaram sentimentos de comprometimento, cumplicidade e carinho. Uma visão de que o próprio trabalho contribui para o sucesso da organização. “Um dos grandes ativos que contribui para o sucesso do Cais do Sertão é a equipe, a parte humana, a equipe é muito engajada e dedicada.” (PONTES, 2015).

Em relação a abordagem do tempo, há clareza do presente e do futuro. O passado só foi relatado no contexto histórico do acervo como, por exemplo, as obras e a

vida de Luiz Gonzaga, mesmo assim em uma conotação futurista em que não se quer atrelar o Cais do Sertão a uma imagem de museu tradicional. O presente está ligado ao prazo do convênio e o plano de trabalho que precisa ser executado e o futuro na vida do Cais do Sertão: “De forma prática temos um plano de trabalho que vai até setembro de 2015, mas isso não impede de pensarmos e prospectarmos ações mais duradouras, pois o museu existe independente de quem tiver na gestão, seja o IDG ou alguma outra organização.” (PONTES, 2015).

O ambiente criativo e pessoas provenientes de setores criativos como o teatro e o turismo contribuem para um ambiente em que mudanças estão presentes na gestão. O Cais do Sertão produz dados através de pesquisas com o público e demandas das áreas de trabalho. Os agentes entrevistados aparentam reunir dinamicidade com organização, aproveitam a base de dados para gerar informações positivas ou corretivas. Diante do desenhado, busca-se atuar em cima disso para aprimorar, para contribuir, atualizar, revisar. “Eu gosto de mudança. O que eu não gosto é de energia parada.” (PONTES, 2015)

4.4 Sistema técnico-operacional:

O funcionamento do Cais do Sertão ocorre em duas frentes: o administrativo, que funciona de segunda a sexta em horário praticamente comercial, com flexibilidade de horário de acordo com a programação ou evento que se estar produzindo. E tem o horário do museu que é para o educativo e para o pessoal de operações, de limpeza, segurança, que funciona de terça a domingo das 11 às 17 horas. A segurança funciona 24 horas e a limpeza um pouco antes de abrir o museu e um pouco depois de fechar o museu. Para esse pessoal o horário não tem como ser flexível, pois se trata de uma oferta de um serviço ao público, que é um serviço fixo.

O sistema operacional é muito complexo, pois lida com uma generalidade de atividades muito grande, desde a limpeza até a automação. Utilizando a metáfora de uma Nave, Pontes (2015) explica a complexidade e a baixa sistematização da área de operações na cultura, diferentemente de aeroporto e navegação.

Para minimizar as incertezas o IDG tenta uniformizar processos, rotinas e listas de checagem. O instrumento construído na tentativa e erro (processo de aprendizagem)

e na importação de certos ferramentais e tecnologias de outras áreas também funciona como uma carta, uma bússola. Para o Cais do Sertão, devido a grande utilização de tecnologia de ponta, buscou-se profissionais com experiência em manutenção de aviação, de aeroporto.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Comparando a organização Cais do Sertão (tipo real), baseado na análise documental e nas entrevistas com os agentes, e os tipos ideais propostos no modelo OMR podemos dizer que ela apresenta as características de uma organização do tipo equiparativo-adaptadora, coexistindo forças de conservação e flexibilidade.

Os parâmetros legais que regem os contratos de gestão de publicização trás em si algumas amarras relacionadas a gestão de recursos públicos. Especificamente para o Cais do Sertão, o instrumento jurídico que rege a parceria entre o poder público e a sociedade civil é o convênio que possui uma série de regras para utilização dos recursos e um prazo curto dificultando a gestão. O ideal é que o governo do estado realize uma licitação para um contrato de gestão mais longo.

A necessidade de criação de rotinas é sentida pela área técnica-operacional devido a grande variabilidade e generalidade das operações. Um ambiente de criação e expansão que em algumas áreas específicas demanda a criação de instrumentos de monitoramento mais consistentes. As listas de checagem e as rotinas criadas são vistas como mapas de navegação que não podem ser violados.

Sentimentos presentes nos agentes da organização são de afeição, cooperação e orgulho. A conotação simbólica do trabalho e dos resultados alcançados norteiam as iniciativas individuais e coletivas. Esses sentimentos também se transferem para a análise do ambiente externo, apesar da multiplicidade de autores envolvidos, a descrição baseia-se no carinho e no potencial de expansão das relações interinstitucionais.

De uma maneira geral, ao conjugar regras de conduta, liberdade criativa e alguns costumes (em menor incidência, talvez pelo curto tempo de existência da organização), o Cais do Sertão reflete uma estreita ligação indivíduo-organização com abertura para implementação de mudanças graduais mantendo o objetivo fundador do mesmo. Assim

consideramos que o Cais do Sertão é uma instituição contemporânea que reúne algumas das características dos tipos idéias weberianos conjugados de forma híbrida, tal como proposto por Alves (2003).

Sugerimos a realização de novas pesquisas seja em diferentes OSs na área da cultura no intuito de contribuir para ampliação de conhecimento na gestão de um arranjo organizacional recente e complexo, como também no próprio Cais do Sertão após a realização da licitação e um novo contrato de gestão seja efetivado.

REFERÊNCIAS:

ALVES, Sérgio. **Racionalidade, carisma e tradição nas organizações empresariais contemporâneas**. Recife, Edufpe, 2003.

_____. A atualidade da epistemologia weberiana: uma aplicação dos seus tipos ideais. In: VIEIRA, Marcelo M Falcão e ZOUAIN, Deborah M. (org) **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2004, v.1, p. 51-70.

CORREIA, Milka Alves; BARROS, Daniel Lins e MATOS, Fátima Regina Ney. Tradição, racionalidade e carisma em uma organização hospitalar: análise de um hospital universitário à luz de um Modelo Multidimensional. **SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2007. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1178_SEGET%202007.pdf Acesso em: 08/07/2015.

COSTA, Maria das Graças Soares da. **A configuração organizacional-administrativa de Instituições de Ensino Superior Confessionais no Estado de Pernambuco, à luz do Modelo Multidimensional-reflexivo**. Recife : A Autora, 2011. (Dissertação de mestrado PROPAD/UFPE).

GUSMÃO, Luiz de. A concepção de causa na filosofia das ciências sociais de Max Weber. In: Souza, J. (org). **A atualidade de Weber**. Brasília: UNB, 2000.

MERQUIOR, J. G. **De Rousseau a Weber**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1990.

PONTE, Elizabeth. **Por uma cultura pública: organizações sociais, Oscips e a gestão pública não estatal na área da cultura**. São Paulo : Itaú Cultural : Iluminuras, 2012.

SILVA, Paula Gonçalves; BARROS, José Márcio. A formação de gestores culturais em Pernambuco: uma proposta de descentralização. In: IX ENECULT, 2013. Salvador. **Anais ...** Salvador: CULT, 2013.

RUBIM, Antonio Albino Canelas. Formação em organização da cultura no Brasil. **Revista Observatório Itaú Cultural**. n.6 (jul/set, 2008). São Paulo: Itaú Cultural, 2008.

WEBER, M. **Economia e sociedade**. V.2. Revisão Gabriel Cohn. Brasília: UNB, 1999.