

---

# **Stakeholders** Relevantes no Perfil dos Gestores dos Pontos de Cultura no Grande Recife

## Relevant Stakeholders in the Profile of Managers of the Pontos de Cultura in the Great Recife

PAULO THIAGO NUNES BEZERRA DE MELO\*

HELDER PONTES RÉGIS\*\*

### RESUMO

Este artigo descreve o perfil dos gestores dos Pontos de Cultura do Grande Recife em suas relações com os seus *stakeholders*. As organizações que são objeto de estudo são os Pontos de Cultura, que são organizações do terceiro setor. Para compreender os atores que influenciam ou são influenciados pelos gestores dos Pontos de Cultura, será tomada como base a teoria do *stakeholder*. Esta é uma pesquisa qualitativa. Foram utilizadas entrevistas semiestruturadas para coletar os dados. Foi realizada a análise de conteúdo das falas dos respondentes, utilizando os atributos de poder, legitimidade e urgência como unidades de registro temáticas. Buscou-se identificar a combinação da presença de poder, legitimidade e urgência para classificar a importância dos *stakeholders* associados a cada tema em latentes, expectantes ou definitivos. Os gestores dos Pontos de Cultura estão atentos às demandas da sociedade. A necessidade de envolvimento comunitário e de gerar impactos sociais faz que estes profissionais sejam uma referência no atendimento das demandas da sociedade. Também foi possível perceber a importância do poder público e dos produtores culturais com conhecimentos administrativos e artísticos, uma vez que eles são classificados como *stakeholders* definitivos.

**Palavras-chave:** gestores culturais; pontos de cultura; ONGs; terceiro setor; abordagem de *stakeholder*.

---

\* MPGE/FBV - Mestrado Profissional em Gestão Empresarial da Faculdade Boa Viagem; CPGA/UFSC - Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. E-mail: pthiagoadm@hotmail.com

\*\* MPGE/FBV - Mestrado Profissional em Gestão Empresarial da Faculdade Boa Viagem. E-mail: hregis@hotlink.com.br

**ABSTRACT**

This article describes the profile of the managers of the Pontos de Cultura of the Great Recife in their relations with stakeholders. The organizations that are the object of study are the Pontos de Cultura, which are nonprofit organizations. To understand the actors who influence or are influenced by cultural managers will be taken based on the stakeholder theory. This is a qualitative research. There were semi-structured interviews to collect the data. We performed content analysis of respondents' speech, using the attributes of power, legitimacy and urgency as unit of record themes. We tried to identify the combination of the presence of power, legitimacy and urgency to rank the importance of stakeholders associated with each subject in latent, expectant or definitive. The managers of the Pontos de Cultura are attentive to the demands of society. The need for community involvement and for the generation of social impacts makes these professionals a reference for meeting the demands of society. We also found the importance of government and culture producers with administration and artistic knowledge, since they are classified as definitive stakeholders.

**Keywords:** cultural managers; pontos de cultura, NGOs, third sector, stakeholder approach.

**INTRODUÇÃO**

A partir do Governo Lula e da atuação de Gilberto Gil no Ministério da Cultura, algumas organizações de natureza cultural, que têm atividades consolidadas na sociedade, vêm recebendo recursos do governo para investir no patrimônio da entidade e na continuidade das suas realizações. Os projetos desenvolvidos por essas organizações recebem a denominação de "Pontos de Cultura". Os Pontos de Cultura, de maneira formal, são criados a partir de projetos apresentados por organizações da sociedade civil que recebem recursos do Fundo Nacional de Cultura (DOMINGUES; SOUZA, 2009). Os gestores dos Pontos de Cultura são estimulados pelo governo a participar e interagir em uma rede de relações. Portanto, este estudo contribui para entender a composição desta rede. A ativação de uma rede de colaboração entre os Pontos de Cultura é uma parte importante do processo de implementação do programa Cultura Viva, que foi criado em 6 de julho de 2004 pelo Ministério da Cultura. A constituição da rede dos Pontos de Cultura tem sido um desafio sem precedentes. É importante entender como os relacionamentos entre os gestores dos Pontos de Cultura estão estruturados e o que acontece nas interações entre eles.

A cidade do Recife tem uma importância histórica no desenvolvimento de políticas culturais no Brasil, visto que é a cidade onde as primeiras movimentações políticas a favor do reconhecimento das culturas populares aconteceram, como a Campanha Nacional do Folclore e o Movimento de Cultura Popular durante o governo de Arraes, no período de 1945 a 1964 (RUBIM, 2008). Em Pernambuco, a parceria entre o Ministério da Cultura e o

Governo do Estado está amparada por intermédio da Fundação do Patrimônio Histórico e Artístico de Pernambuco (FUNDARPE). Considerando a alta densidade de atividades culturais no Grande Recife, investigar os Pontos de Cultura nesta localidade pode trazer resultados relevantes. A maioria dos Pontos de Cultura no Grande Recife trata de assuntos culturais de cunho social e uma quantidade considerável se refere a matrizes africanas. Muitos desses projetos trabalham a linguagem musical nas formas das tradições de maracatu ou de orquestras de frevo, com ações mais intensas durante o período de carnaval. Alguns projetos são particularmente desenvolvidos para o carnaval, como um bloco lírico e um clube carnavalesco. Está presente na maioria desses projetos a influência das matrizes africanas e suas religiões no Grande Recife. Outros projetos tratam do cinema e do teatro em Pernambuco, bem como a preservação de tradições culturais do Estado como um todo. Os gestores dos Pontos de Cultura no Grande Recife são muitas vezes líderes religiosos, artistas reconhecidos e representantes de comunidades que buscam preservar suas tradições.

Ressalta-se a importância de outros atores sociais interessados nas atividades dos Pontos de Cultura, além dos próprios gestores. Esses atores sociais com interesses em determinada organização têm sido denominados *stakeholders* (partes interessadas) na literatura sobre administração. A abordagem do *stakeholder* ajuda a entender as organizações dentro de seus contextos. Assim, a identificação dos *stakeholders* de uma organização possibilita o desenvolvimento de ações para a adaptação ao contexto. Uma maneira de identificar um ator social como um *stakeholder* da organização, segundo Mitchell, Agle e Wood (1997), é considerar três atributos: o **poder** que ele tem para influenciar decisões; a **legitimidade** de suas pretensões e a **urgência** para atendê-las. Desta forma, define-se *stakeholder* como pessoa, grupo ou organização que possui uma destas características, ou uma combinação delas.

Neste estudo, a escolha da abordagem de Mitchell, Agle e Wood (1997) como embasamento teórico foi realizada pelo entendimento de que o ambiente das organizações culturais é considerado como um ambiente de competição. É possível encontrar na literatura recente que essas organizações procuram realizar trabalhos diferenciados e se preocupam com a facilidade de imitação nos seus projetos, demonstrando preocupação com o desenvolvimento de vantagem competitiva sustentável (LAMPEL; LANT; SHAMSIE, 2009). As organizações culturais também compartilham uma busca pelo reconhecimento individual, fazendo existir uma tensão que propicia a existência da competição (KIRSCHBAUM, 2006). A lógica da competição no ambiente das organizações culturais é marcada pela falta de interação entre gestores culturais, patrocinadores e sociedade de maneira continuada, fazendo que os gestores culturais entrem em disputas pela atenção dos patrocinadores e da sociedade em momentos pontuais (VILLAS-BOAS, 2005). As organizações culturais podem ser *stakeholders* competidores entre si, uma vez que os resultados de uma influenciam na

atuação da outra (ALMEIDA; FONTES-FILHO; MARTINS 2000). De modo geral, a competição pode ser exemplificada quando as organizações culturais disputam por recursos públicos ou privados e quando disputam por espaço na mídia ou em festivais culturais.

Poucos estudos com o objetivo de analisar políticas culturais, como os Pontos de Cultura e o Programa Mais Cultura, têm sido realizados partindo da perspectiva de que o ambiente das organizações culturais é um ambiente em competição. A abordagem dos *stakeholders* fornece suporte para este tipo de análise, que complementa as diversas análises mais comuns dos estudos com este foco, como a análise de redes organizacionais e do *campo* com base em Bourdieu (1994).

Os gestores culturais parecem prezar por manter uma boa imagem perante os outros atores com quem se articulam na realização de seus trabalhos – artistas, administradores públicos e privados, público consumidor de cultura e outros gestores culturais (CUNHA, 2007). Deste fato, surge a necessidade de identificação das partes interessadas no trabalho deles, e subsequente classificação destas partes em busca de entender como acontecem as relações no espaço das manifestações culturais (RUBIM, 2005).

Partindo do objetivo de compreender o perfil dos gestores de Pontos de Cultura quanto às suas relações com os *stakeholders* e considerando a relevância dos movimentos culturais no Grande Recife, especialmente nas cidades de Olinda e Recife, a seguinte pergunta é feita: **Qual o perfil dos gestores de Pontos de Cultura no Grande Recife no que se refere às relações com os *stakeholders*, especificamente quanto aos atributos poder, legitimidade e urgência?**

A gestão cultural ainda está em fase de estruturação como campo profissional (CUNHA, 2007). Está neste ponto a importância deste momento para fazer análises mais profundas sobre o tema e fornecer um conjunto de informações que serão úteis para as partes interessadas no melhor direcionamento de suas ações. Políticas culturais têm sido bastante discutidas tanto por gestores de cultura quanto por administradores públicos em diversos países nos últimos anos (RUBIM; BAYARDO, 2008). Os resultados desta pesquisa também trarão implicações práticas para a política cultural do Estado.

Existe uma lacuna na teoria sobre gestão cultural ocasionada pela escassez de pesquisas acerca do tema, seja no campo profissional ou no processo de formação, fazendo deste um tema ainda a ser explorado como objeto de estudos e pesquisas (CUNHA, 2007). Nas últimas duas décadas, o interesse acadêmico em estratégia, desempenho, e, sobretudo, na organização das indústrias criativas, se tornou acentuado, frequentemente enfatizando que o caráter criativo requer uma maneira de gestão diferente (TOWNLEY; BEECH; MCKINLAY, 2009).

Neste estudo, as organizações em estudo são os Pontos de Cultura, que são organizações do terceiro setor, ou, em outras palavras, organizações não governamentais sem

fins lucrativos. Para entender o ambiente dessas organizações, a seção seguinte faz uma explanação sobre o tema.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Algumas discussões teóricas são necessárias para o desenvolvimento deste estudo. Inicialmente, são apresentadas algumas ideias sobre as organizações não governamentais, uma vez que esta é a natureza dos Pontos de Cultura. Em seguida, são apresentados alguns pontos sobre as competências dos gestores culturais para ressaltar as contribuições de pesquisadores que buscam detalhar a profissão do gestor cultural. E por fim, é apresentada a abordagem de *stakeholder*, especificando a identificação e classificação de *stakeholders*, para dar suporte à análise das interações que os gestores dos pontos de cultura realizam na sua área de atuação.

### 2.1 Organizações Não Governamentais

As organizações não governamentais surgem como uma opção de garantir os direitos da cidadania por meio de interações dinâmicas com o poder público e o mercado, formando redes sociais e permitindo uma perspectiva intersetorial dos problemas da sociedade (JUNQUEIRA, 2006).

O termo “Organizações não Governamentais” (ONGs) refere-se às organizações da sociedade civil, privadas e não lucrativas, que têm entre seus objetivos a promoção da cidadania, a defesa dos direitos humanos e a luta pela democracia política e social (ASSUMPÇÃO, 2006). As ONGs são organizações que possuem objetivos definidos e estruturados com base em interesses públicos, atuando como mediadoras e provedoras de serviços públicos aos grupos sociais mais necessitados (RIBEIRO, 2006). As ONGs desempenham o papel de mediação e apoio nos movimentos populares, fazendo que alguns de seus membros circulem por diversas áreas, estabelecendo contatos estratégicos (MARTELETO, 2001). Para ter um projeto reconhecido como Ponto de Cultura, uma organização deve satisfazer a condição de não ter fins lucrativos.

Nos sistemas políticos dos países desenvolvidos, as formas de parcerias sociais com organizações sem fins lucrativos são baseadas na reciprocidade e na construção de consensos. Essas formas trouxeram as organizações sem fins lucrativos, como ONGs, grupos de pressão ou associações da sociedade para assumir papéis de controle (MOON; CRANE; MATTEN, 2003). O terceiro setor se amplia crescentemente nas sociedades contemporâneas. Atribuir às ONGs o dever de suprir a produção de serviços sociais é uma tendência na sociedade ocidental, ficando para o Estado o papel de fiscalizador (RIBEIRO, 2006).

As empresas começaram a atuar no atendimento das questões sociais a partir da década de 1990, por meio de fundações e institutos associados. Este movimento repre-

sentou o surgimento de novas possibilidades de parcerias e de fontes de recursos para as organizações sem fins lucrativos. Tradicionalmente, as causas das dificuldades das ONGs são problemas financeiros (ASSUMPÇÃO, 2006). As ONGs buscam recursos financeiros com organizações privadas, governo e ONGs internacionais para a sua sobrevivência e realização de seus projetos sociais. Comumente, a utilização desses recursos financeiros está condicionada às exigências prescritas sobre o objeto do projeto, às estratégias de ação e às metas a serem alcançadas, fazendo estas relações irem além da dependência financeira (RIBEIRO, 2006). Quando se trata do apoio das organizações privadas, muitos empresários têm desenvolvido um pensamento que reage de maneira resistente à discussão de qualquer assunto social, bem como muitas ONGs desconfiam da busca de valores sociais pelas empresas em prol do lucro (PORTER; KRAMER, 2006).

As ONGs com melhores indicadores de desempenho são aquelas que fazem melhoramentos constantes das competências técnico-organizacionais. A falta de desenvolvimento de competências organizacionais pelas ONGs pode resultar na perda de financiamentos, parceiros, projetos e oportunidades (ASSUMPÇÃO, 2006). Competências podem ser concentradas pela atuação em rede, aumentando o poder de influência das ONGs nas políticas públicas, uma vez que possibilita a potencialização das ações (RIBEIRO, 2006). A discussão acerca das competências de organizações não governamentais se torna mais próxima do que se discute neste artigo quando se trata das competências de organizações culturais sem fins lucrativos, que é a natureza dos Pontos de Cultura. Parte-se do pressuposto de que as organizações culturais desenvolvem competências específicas pela atuação de seus gestores. Para aprofundar mais este ponto de discussão, a seção seguinte trata da visão de alguns autores sobre as competências dos gestores de organizações culturais.

## ***2.2 Competências dos Gestores Culturais***

Desde a década de 1980, o processo de formação do gestor cultural tem sido discutido. O gestor de organizações culturais surgiu como uma nova profissão a partir das condições proporcionadas pelas transformações acontecidas no contexto político, econômico e social. O meio de entrada na área cultural acontece por intermédio da família, escola, amigos ou comunidade, que proporcionam experiências artísticas em ambientes onde a cultura assume um papel importante para os sujeitos (CUNHA, 2007). O papel de gestor de organizações culturais diferencia-se dos demais tipos de gestores pela necessidade de conhecerem e serem sensíveis ao processo de criação artística (CUNHA, 2007; VILLAS-BOAS, 2005), fazendo deles não somente gestores, mas muitas vezes também produtores culturais e público consumidor. Assim, não é adequado tratar as identidades de “produtores”, “gestores” e “público consumidor” de maneiras mutuamente excludentes (TOWNLEY; BEECH; MCKINLAY, 2009). Segundo Linda Rubim

(2005), esta sensibilidade do gestor cultural está aliada a um compromisso político e social com a cultura.

Muitas organizações e projetos culturais são geridos de maneira improvisada e reativa, ou seja, sem planejamento. Este fato tem afetado a baixa credibilidade a esta área de atuação e às pessoas que trabalham nela (VILLAS-BOAS, 2005). Várias gerações de gestores de organizações culturais se formaram de maneira intuitiva por meio da prática, e o conhecimento acumulado pelos mais experientes era transmitido aos iniciantes durante a realização das atividades (AVELAR, 2008), em um sistema de aprendizado consequente das realizações (*learning by doing*). Em princípio, o envolvimento em atividades culturais não é guiado por motivações de desenvolvimento de carreira, mas por um desejo pessoal de se engajar afetivamente como a música, a escrita e a pintura (GIBSON; KONG, 2005). A aceitação passional do alto risco de emprego é uma característica definidora da identidade dos gestores culturais (TOWNLEY; BEECH; MCKINLAY, 2009).

A formação dos gestores de organizações culturais é comumente marcada pelo autodidatismo no seu momento inicial, quando as primeiras demandas de habilidades gerenciais aparecem (CUNHA, 2007). Contudo, práticas menos empíricas têm surgido ultimamente. Os gestores têm percebido que é importante procurar informações que complementem aquelas adquiridas durante a realização das suas atividades (AVELAR, 2008).

O aumento do volume de recursos aplicados na cultura tem atraído profissionais de outras áreas e estudantes (AVELAR, 2008). Uma atividade que é muitas vezes essencial para a realização dos projetos culturais é a captação de recursos. Frequentemente, conhecimentos financeiros e contábeis específicos são exigidos dos gestores que buscam patrocínios por meio de leis de incentivos ou fundos para a cultura. Outras atividades importantes para os profissionais da cultura são a busca continuada de informações sobre o contexto político-cultural e a análise profunda da sociedade para uma aplicação adequada de suas ações (RUBIM, 2005).

Villas-Boas (2005) cita cinco atividades de gestão que podem ser aplicadas às atividades culturais: pesquisa, planejamento, comunicação, captação e produção. A atividade de pesquisa possibilita a contextualização das ações necessárias para o desenvolvimento cultural, a demanda do público e os assuntos a serem abordados. O planejamento propicia o estabelecimento do caminho e do objetivo que se deseja alcançar, bem como as formas de avaliação para identificar se o objetivo estabelecido está sendo alcançado, com a participação da sociedade e de maneira flexível. A comunicação permite informar o público-alvo sobre as atividades culturais que pretendem ser realizadas. A captação de recursos pode ser realizada por meio de estratégias mercadológicas que, de alguma forma, favoreçam as empresas patrocinadoras. A produção é a execução continuada do que foi planejado, favorecendo ações permanentes em lugar de ações pontuais.

Uma possível diferenciação entre gestores e produtores culturais é que os gestores culturais são atores que se envolvem em atividades estratégicas, enquanto os produtores culturais são os atores que se envolvem em atividade de execução para realizar projetos culturais (CUNHA, 2007). Comumente, os gestores culturais são representados pelos responsáveis legais de organizações de natureza cultural, bem como os produtores são representados pelos responsáveis técnicos das ações culturais, sejam elas realizadas de maneira individual ou por meio de uma organização. Indo além desta mera distinção conceitual, Rubim (2005) sugere que é possível admitir que os papéis de gestor e produtor cultural podem ser sobrepostos, uma vez que um produtor realiza planejamento e supervisão.

Apesar da discussão desta seção, não é possível assumir todos os pontos aqui apresentados como delineadores do perfil dos gestores dos Pontos de Cultura. Além disto, é importante utilizar abordagens que possibilitem entender as interações realizadas por eles. Os gestores dos Pontos de Cultura são atores que participam de um ambiente onde estão fortemente associados a outras organizações tanto de natureza pública como privadas com ou sem fins lucrativos. Neste contexto, outros atores aparecem como interessados nas atividades dos projetos, e são percebidos de maneiras particulares pelos gestores dos Pontos de Cultura. A abordagem de *stakeholder* fornece um arcabouço teórico que guia o entendimento da influência dos atores interessados nas atividades de uma organização.

### 2.3 Abordagem de *Stakeholders*

O conceito de *stakeholder* mais tradicional e mais conhecido foi elaborado por Edward Freeman, em 1984, no livro *Strategic management: a stakeholder approach*. Um *stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pelas realizações das atividades de uma organização. Contudo, este conceito tem sido desenvolvido entre várias discussões não consensuais. Uma discussão central sobre o conceito de *stakeholder* é a adoção de uma concepção mais ampla ou mais estreita.

Post, Preston e Sachs (2002) modificaram a definição ampla de Edward Freeman para *stakeholder* em uma concepção mais estreita. A definição ampla incluiria entidades, como concorrentes, cujos interesses são diretamente opostos aos da organização em foco, mas eles podem afetar ou serem afetados por ela. A noção de que as organizações devem buscar relações de benefício mútuo com seus *stakeholders* requer uma definição com escopo mais estreito. O presente estudo foi desenvolvido tomando a concepção ampla de Edward Freeman para a ideia de *stakeholder*.

Há um ajuste natural entre a ideia de responsabilidade social e a abordagem de *stakeholders* de uma organização. O conceito de *stakeholder* identifica grupos específicos ou pessoas que as organizações consideram em sua orientação de responsabilidade social (CARROLL, 1991). Os *stakeholders* são os atores com os quais as organizações se preocupam e estabelecem

como partes privilegiadas em seus programas de responsabilidade social (OLIVEIRA, 2005). O conceito de responsabilidade social surgiu da expectativa das organizações assumirem as obrigações de evitar danos aos seus *stakeholders* e contribuir para o bem-estar social, indo além da legislação e da missão econômica da organização (WOOD, 2008).

Os *stakeholders* têm sido definidos historicamente de acordo com um conjunto de papéis genéricos simples assumidos em relação a uma organização empresarial: clientes, fornecedores, empregados, acionistas e comunidade. Uma descrição simples e exata dos *stakeholders* por papéis tradicionais está se tornando cada vez mais difícil, especialmente quando se trata de setores mais inovadores da economia ou para organizações em setores não empresariais. Qualquer classificação genérica baseada em grupos de *stakeholders* por seus papéis tradicionais é uma simplificação e não é mais adequada (MCVEA; FREEMAN, 2005). Assim, identificar os *stakeholders* de uma organização em determinado contexto é uma tarefa que vai além da identificação de atores que correspondem aos papéis tradicionais.

Donaldson e Preston (1995) esclarecem que os estudos sobre gestão de *stakeholders* podem ser agrupados em estudos de aspecto normativo (como a gestão deve ser), descritivo (como a gestão é) ou instrumental (o que é possível obter ao gerenciar *stakeholders*). O aspecto descritivo da teoria do *stakeholder* tem a intenção de descrever como as organizações ou seus gestores se comportam. A identificação dos *stakeholders* faz parte do aspecto descritivo da teoria, uma vez que mostra quem são os *stakeholders* de uma organização em determinado contexto.

Os *stakeholders* podem ser identificados, segundo Mitchell, Agle e Wood (1997), por possuírem um, dois ou todos os seguintes atributos: O **poder** do *stakeholder* para influenciar a organização, a **legitimidade** do relacionamento do *stakeholder* para com a organização e a **urgência** da pretensão do *stakeholder* sobre a organização. O poder é observado pela utilização de recursos coercitivos, utilitários e simbólicos pelos atores; a legitimidade é observada pelo desejo das ações dos atores e a urgência é observada pela pressão do tempo e pelo estado crítico das suas pretensões.

O atributo “poder” é uma relação entre atores sociais na qual um pode conseguir que o outro faça algo que ele não faria, a não ser sob a influência do primeiro (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). Em uma relação ou jogo social, o poder se refere à presença de recursos coercitivos, como a força física ou o uso de armas; recursos utilitários como tecnologia, dinheiro e conhecimento; e recursos simbólicos como prestígio e influência social para impor as pretensões de um ator sobre outros atores. Somando-se a isto, a existência de poder nos *stakeholders* depende do grau de sensibilidade da organização em foco para com os recursos que os *stakeholders* possuem. Deve-se analisar o quão sensível a organização em foco é para cada recurso que origina poder em seus *stakeholders* (ALMEIDA; FONTES-FILHO; MARTINS, 2000).

O atributo “legitimidade” é uma percepção generalizada ou concepção de que as ações de uma entidade são desejáveis, próprias ou apropriadas dentro de um sistema de normas, valores, crenças e definições construídas socialmente. A legitimidade é um bem social desejável que é maior e mais compartilhado do que uma mera percepção individual, e pode ser definida e negociada diferentemente em vários níveis da organização social (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). A legitimidade é obtida a partir da expectativa sobre as ações de um ator. Estas ações são mais legítimas à medida que são mais desejáveis pela organização ou pela sociedade. Assim, a legitimidade da ação de um ator social deve ser analisada em três níveis: a desejabilidade da ação para o indivíduo, a desejabilidade da ação para a organização em foco (nível micro-social) e a desejabilidade da ação para a sociedade (nível macro-social). A necessidade de analisar a desejabilidade das ações dos atores nos três níveis é para avaliar se a legitimidade para a organização faz sentido no contexto social (ALMEIDA; FONTES FILHO; MARTINS, 2000). Carroll (1991) destaca que para uma perspectiva de responsabilidade social, a legitimidade deve ser o atributo mais importante, se referindo ao grau de direito justificável que um grupo tem para as suas pretensões. Os padrões normativos tidos como desejáveis e apropriados pela maioria caracteriza uma ação legítima.

A “urgência” requer sensibilidade ao tempo e estado crítico (MITCHELL; AGLE, 1997). A sensibilidade ao tempo é o grau no qual o atraso gerencial em atender uma pretensão ou relacionamento é inaceitável para o *stakeholder*. No entanto, embora a sensibilidade ao tempo seja necessária, ela não é suficiente para identificar a pretensão de um *stakeholder* como urgente. Além disso, a pretensão do *stakeholder* deve ser crítica ou altamente importante para ele. A urgência se refere à necessidade de atender às pretensões ou interesses de um ator imediatamente. Essa necessidade é derivada da não aceitação de atraso no atendimento das pretensões de um ator e da importância dessas pretensões serem atendidas devido à possibilidade de danos a ele em caso contrário. A busca ativa de atenção também é um elemento que indica urgência nas pretensões de um *stakeholder*. Quanto mais críticas e sensíveis ao tempo forem as pretensões de um ator, com mais urgência ele busca atenção para ser atendido (ALMEIDA; FONTES FILHO; MARTINS, 2000).

Portanto, a identificação dos *stakeholders* é uma função da percepção dos gestores. As percepções de poder, legitimidade e urgência associadas aos relacionamentos gestor-*stakeholder* direcionam o quão importante são certos *stakeholders*, e quanta prioridade os gestores dão para eles (MITCHELL; AGLE, 1997). Mitchell, Agle e Wood (1997) propõem que a importância do *stakeholder* é positivamente relacionada à acumulação de atributos (poder, legitimidade e urgência) percebidos pelos gestores.

Rigo e Oliveira (2008) esclarecem, ao considerar a proposição de Mitchell, Agle e Wood (1997), que a importância do *stakeholder* será baixa quando apenas um dos atributos

é percebido presente pelo gestor. Os *stakeholders* com baixa importância são os *stakeholders* **latentes** por terem apenas um dos atributos. A importância do *stakeholder* será moderada quando dois dos atributos são percebidos presentes pelo gestor. Esses são os *stakeholders* **expectantes** e o nível do engajamento da organização com eles deve ser maior do que com os *stakeholders* latentes. Os *stakeholders* latentes e expectantes originam outras classes de *stakeholders* com base na posse de um ou dois dos atributos de poder, legitimidade e urgência. O Quadro 1 resume esta classificação e descreve suas características.

Tipo	Classe	Atributos	Descrição
Latentes	Adormecidos	Poder	Impõem suas vontades sobre a organização, mas seus poderes ficam inutilizados por não ter um relacionamento legitimado ou uma pretensão urgente. Eles têm pouca ou nenhuma interação com a organização. No entanto, a gestão deve ficar consciente de tais <i>stakeholders</i> , porque eles podem se tornar mais importantes se adquirirem urgência ou legitimidade.
	Discricionários	Legitimidade	Eles não têm poder para influenciar a organização e não têm pretensões urgentes. O ponto chave com respeito a eles é que não há pressão alguma sobre os gestores para se engajarem em um relacionamento ativo com tais <i>stakeholders</i> . Embora os gestores possam eventualmente escolher se engajar em um relacionamento ativo.
	Exigentes	Urgência	Não têm poder nem legitimidade. Para aumentar a importância de suas pretensões, a urgência é insuficiente quando os <i>stakeholders</i> são incapazes ou não têm vontade de adquirir o poder ou a legitimidade necessária. Segundo Rigo e Oliveira (2008), apesar de não serem perigosos, os <i>stakeholders</i> exigentes podem ser considerados “pedras no sapato” da organização.
Expectantes	Dominantes	Poder e legitimidade	A influência deles na organização é assegurada. Têm pretensões legitimadas sobre a organização e habilidade para agir sobre estas pretensões. As expectativas de qualquer <i>stakeholder</i> que tenha poder e legitimidade percebida pelos gestores serão importantes para eles. Segundo Rigo e Oliveira (2008), estes <i>stakeholders</i> podem optar por reivindicar ou não o engajamento da organização de acordo com suas pretensões.
	Dependentes	Legitimidade e urgência	Têm que contar com o apoio de um <i>stakeholder</i> poderoso ou com a benevolência e voluntariado da organização para satisfazer suas pretensões. Um <i>stakeholder</i> dependente se move para uma classe de <i>stakeholder</i> mais importante quando tem suas pretensões urgentes adotadas por <i>stakeholders</i> dominantes.
	Perigosos	Urgência e poder	São coercitivos e possivelmente violentos, sendo perigosos para a organização. Por estarem fora do limite da legitimidade, as suas ações são perigosas para os indivíduos e atores envolvidos. Falhar na identificação destes resultaria no desperdício de oportunidades para amenizar os perigos e em pouca preparação quando não é permitida nenhuma acomodação.

Quadro 1: Tipologia de stakeholders

Fonte: Adaptado de Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 874).

A importância do *stakeholder* será alta quando todos os três dos atributos do *stakeholder* são percebidos presentes pelo gestor. Estes são os **stakeholders definitivos** e são vistos como os que realmente importam para a organização (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). A presença de um, dois ou de três dos atributos poder, legitimidade e urgência nas relações permite classificar os *stakeholders* com base na percepção dos gestores. A seguir, é apresentado o percurso metodológico que possibilitou a investigação deste estudo.

### 3. PERCURSO METODOLÓGICO

O presente estudo é uma pesquisa qualitativa, uma vez que busca a compreensão sobre o perfil dos gestores de Pontos de Cultura quanto às relações com os *stakeholders* (DENZIN; LINCOLN, 2006). As pesquisas qualitativas são adequadas quando se trata de compreender um evento ou fenômeno, utilizando um conjunto de métodos que permitem coletar e analisar dados qualitativos (VIEIRA, 2004). O limite para a aplicação deste estudo é o conjunto de Pontos de Cultura no Grande Recife. Nesta pesquisa, pretendeu-se investigar os gestores de projetos culturais que são qualificados no presente momento com a denominação de Ponto de Cultura. Este estudo tem como população os gestores dos Pontos de Cultura no Grande Recife por se tratar de uma região diferenciada pela grande quantidade de organizações e manifestações culturais.

Para a coleta de dados, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas para captar a opinião dos gestores dos Pontos de Cultura. As entrevistas são adequadas para capturar opiniões de pessoas específicas para entender determinado assunto (GODOI; MATTOS, 2006). Neste estudo, os entrevistados são os gestores dos Pontos de Cultura no Grande Recife e se busca entender quais são os requerimentos relacionados ao perfil e às interações necessárias para atuar na área cultural. Por meio da fala, os gestores têm oportunidade de expressarem suas opiniões particulares sobre um assunto que, de outra maneira (por questionários ou observações), não seria possível. Portanto, não se pretende mostrar como é atuar na área cultural, mas se pretende mostrar a opinião dos gestores culturais sobre atuar na área cultural. Considerando que o perfil dos gestores é caracterizado tanto por habilidades e conhecimentos quanto por interações com outros atores, duas perguntas principais formaram o roteiro das entrevistas para estas dimensões: 1 – “Em sua opinião, quais são as habilidades e os conhecimentos necessários para atuar na área cultural?” 2 – “Representando uma organização cultural, como você se relaciona com outras organizações para atingir os seus objetivos?” Com as entrevistas, foram acessados 24 gestores que se disponibilizaram a participar da pesquisa.

O estudo foi realizado em um ambiente de campo. Foram realizadas visitas formais agendadas com antecedência para coletar os dados no período de novembro de 2009 a janeiro de 2010. Os Pontos de Cultura acessados são localizados em comunidades des-

favorecidas economicamente e com problemas sociais em sua maioria. Algumas visitas foram realizadas com o auxílio de taxistas locais, os quais demonstravam tensão quanto aos perigos iminentes e se recusavam a esperar enquanto a coleta de dados acontecia. Os gestores dos Pontos de Cultura foram bem receptivos na maioria das vezes. Contudo, alguns demonstraram falta de compromisso com a agenda e esquecimento de horário.

Para as análises das entrevistas, os nomes dos respondentes foram codificados (de 1 a 24) para tentar manter o anonimato dos respondentes. O anonimato dos entrevistados foi respeitado para que eles pudessem confortavelmente expressar opiniões que não revelariam em outra situação. Foi realizada a análise do conteúdo das entrevistas, utilizando unidades de registro temáticas para descobrir os “núcleos de sentido” que compõem as falas dos entrevistados (BARDIN, 2002). Não foram empregados temas predefinidos como unidades de registro, sendo estes definidos uma vez que surgiam nas falas das entrevistas. Cada pergunta da entrevista delimitou uma unidade de contexto. Primeiramente, buscou-se identificar os temas que surgiram e que ancoravam a fala de cada entrevistado. Com o auxílio de uma planilha, os temas que surgiram foram listados e relacionados ao código que identificou o entrevistado que evocou opiniões baseadas naquele tema. Em seguida, os temas semelhantes que surgiram nas falas de mais de um dos entrevistados foram agrupados formando grupos temáticos mais amplos baseados na coerência entre os temas. Posteriormente, identificou-se a frequência de entrevistados que expressaram alguma opinião sobre cada um dos grupos temáticos. A frequência de entrevistados que falam sobre um tema foi utilizada como regra de contagem e seleção dos temas com maior predominância e que, portanto, melhor representam a atuação na área cultural. Este procedimento buscou apenas assegurar que a análise representasse a opinião coletiva do grupo de entrevistados, sem a pretensão de que um tema seja mais ou menos importante pela frequência que ele é mencionado.

Na exposição dos resultados, foram destacados os temas que aparecem nas falas de mais de 1/3 dos respondentes. É sobre esses temas que as análises se aprofundam, procurando identificar as formas específicas dos atributos dos *stakeholders*, tomando estas como categorias de análise. De maneira mais detalhada, nas falas dos respondentes, buscou-se identificar o poder nas formas de coerção, recursos utilitários e influência simbólica; a legitimidade nas formas individual, organizacional e social; e a urgência nas formas de estado crítico, sensibilidade ao tempo e busca ativa de atenção. Em seguida, buscou-se identificar a combinação da presença de poder, legitimidade e urgência para classificar a importância dos *stakeholders* associados a cada tema em latentes, expectantes ou definitivos. Os resultados são apresentados a seguir.

## 4. RESULTADOS

Os gestores dos Pontos de Cultura têm idade média de 45 anos. Quanto ao gênero, tanto o gênero masculino (13 respondentes) quanto o gênero feminino (11 respondentes) aparecem entre os entrevistados. Esta seção descreve o perfil dos gestores dos Pontos de Cultura e suas relações com seus *stakeholders*. A seguir, os temas que representam o perfil dos gestores culturais são classificados de acordo com tipologia de Mitchell, Agle e Wood (1997), identificando as combinações entre os atributos de poder, legitimidade e urgência como categorias que são agrupadas nas classificações baseadas na presença da influência de *stakeholders* latentes, expectantes ou definitivos.

### 4.1 *Stakeholders latentes na gestão dos Pontos de Cultura*

Os gestores dos Pontos de Cultura estão submetidos às exigências e responsabilidades advindas da participação em editais públicos, na maioria das vezes. O fato de serem contemplados pelo edital dos Pontos de Cultura faz que uma parte significativa dos gestores reconheça a necessidade de se relacionar com o poder público para atuar na área cultural. Este reconhecimento, contudo, aparece como um aspecto positivo quando a inserção da cultura popular nas políticas públicas é lembrada, mas também surge como um aspecto negativo quando se trata da existência do clientelismo no sistema de gestão pública. A fala do gestor de uma organização quilombola que busca preservar o patrimônio cultural africano com terreiros e escolas públicas na cidade retrata o relacionamento com o poder público:

Diversos grupos não têm o potencial, mas por conhecer tal plano edificado na esfera do poder político, conseguem emergir mais do que grupos que têm uma qualidade maior. (...) As comunidades e os grupos culturais entraram na esfera da política. E pra eles se manterem sustentados têm que ter os seus padrinhos. E os que não se enquadraram nessa situação estão na míngua com, muitas vezes, os seus convênios parados e não conseguem aprovar em outros editais (respondente 4).

A necessidade de se relacionar com o poder público mostra que os gestores culturais estão atentos ao atributo de poder. O relacionamento com o poder público, necessário aos gestores culturais, é um recurso utilitário e de influência simbólica devido ao recebimento de dinheiro público e da proteção de padrinhos políticos, respectivamente. Desta forma, a necessidade de se relacionar com o poder público pode ser um fator para a identificação de *stakeholders* adormecidos, pois os atores do governo possuem poder para interferir nas ações dos gestores culturais, mas não são percebidos como atores com atitudes legítimas e urgentes. É provável que o fato de os gestores perceberem os atores do governo apenas com o atributo de poder esteja relacionado ao caráter impessoal do governo. O governo

é visto como um ator social representado pelos editais públicos e não por pessoas com quem os gestores possam interagir.

De maneira geral, os gestores já aderiram à participação em redes, sobretudo na rede dos Pontos de Cultura. Em um ambiente com características de competição, como a rede dos Pontos de Cultura, a adesão dos participantes à rede é feita buscando a troca de experiência e a participação conjunta em eventos e projetos. Desta forma, são necessárias ações coletivas para que a rede funcione. Alguns respondentes chamaram a atenção para a falta de ações coletivas no ambiente cultural do Grande Recife, ora descrevendo o comportamento individualista de seus pares, ora assumindo o próprio posicionamento isolado dos demais. O isolamento é ressaltado como uma característica de independência ou da descrença em outras organizações, como mostra a fala do gestor de um projeto que desenvolve ações relacionadas ao teatro de bonecos nas artes cênicas.

A questão dos objetivos comuns é uma coisa ainda que não está muito embutido na cabeça de cada dirigente... de cada segmento. Ainda acho que existe... ainda acho que permeia um pouco a cabeça de muitos dirigentes aquela questão do individualismo. Você vai pra uma reunião onde tem várias entidades e ao invés de se pensar numa coisa que seja comum a todos, às vezes fica cada um “puxando a brasa pra sua sardinha” (respondente 10).

Portanto, os gestores dos Pontos de Cultura parecem estar sensíveis à articulação em rede, mas ainda não aceitam as mudanças necessárias para ações coletivas, ou por não desejarem perder o controle total de seus trabalhos ou por evitarem se envolver com organizações de legitimidade duvidosa.

O isolamento dos gestores mostra que eles estão atentos ao atributo de legitimidade. O isolamento dos gestores é proveniente de suas percepções de estarem inseridos em um ambiente onde os outros gestores agem de modo não desejado, com poucas exceções. Desta forma, a troca de experiências também pode ser um fator para a identificação de *stakeholders* discricionários. Os gestores que se posicionam de maneira isolada buscam manter a legitimidade de suas ações, mas as suas pretensões dificilmente são atendidas devido à falta de poder e urgência. Uma maior articulação com outros gestores permitiria a obtenção de poder para os interesses comuns, fazendo-os passarem da situação de discricionários para dominantes. Possuir a capacidade de influenciar determinadas pessoas com o poder necessário para influenciar positivamente na realização das atividades é alternativa para os gestores isolados.

#### 4.2 *Stakeholders expectantes na gestão dos Pontos de Cultura*

Quando se trata do contexto referente aos atributos necessários para atender às demandas sociais na área cultural, percebe-se que o envolvimento comunitário é o tema que aparece com maior frequência, sendo referenciado por quase metade dos respondentes como um requisito importante para atuar na área cultural. Os gestores dos Pontos de Cultura precisam interagir com as comunidades onde realizam os trabalhos culturais para conhecer as necessidades coletivas que existem nelas e para desenvolver atividades que geram benefícios para a coletividade. Na opinião dos gestores, a realização de atividades culturais é um meio de atuação no desenvolvimento local das comunidades, como pode ser visto na fala de uma presidenta de um grupo de maracatu que busca sustentabilidade econômica na produção e venda de confecções.

Eu acho que pra a gente trabalhar com cultura popular, primeiro você tem que ser benquista, entendeu? É morar no bairro e ser benquista. Gostar de todo mundo e as pessoas também “gostar” da pessoa para poder fazer um trabalho, que é um trabalho comunitário (...) Trabalhar com a comunidade é meio difícil porque você tem que agradar a todos pra poder você levar a coisa à frente por muitos anos (respondente 20).

A necessidade de envolvimento comunitário mostra que os gestores estão atentos ao atributo de legitimidade. O envolvimento comunitário dos gestores culturais gera esta legitimidade. Também é possível perceber que esses gestores estão atentos ao atributo de poder, uma vez que influenciar as pessoas é necessário para eles se envolverem com as comunidades, exercendo influência simbólica. Desta forma, o envolvimento comunitário pode ser um fator para a identificação de *stakeholders* dominantes. Os atores no envolvimento comunitário possuem o poder conferido pela capacidade de influenciar pessoas e a legitimidade estabelecida pela interação com as necessidades das comunidades. Nesta situação, o envolvimento comunitário é uma necessidade na qual os gestores culturais devem atender, pois as comunidades são capazes de interferir no sucesso dos projetos culturais quando seus desejos não são atendidos. A competição no ambiente das organizações culturais favorece a busca do envolvimento comunitário pelos gestores culturais, uma vez que a adesão das comunidades é um diferencial para o sucesso dos projetos culturais.

Relacionar-se com muitas pessoas é um requisito encontrado que corrobora com os achados de Cunha (2007). Na realização dos trabalhos, o gestor cultural está condicionado a trabalhar com muitas pessoas diferentes, tanto na busca de orientação específica sobre alguma área de conhecimento que lhe falta, quanto na liderança de equipes de trabalho. Essa articulação pode acontecer pelo engajamento voluntário ou não das pessoas. A realização de atividades culturais requer uma articulação de relações, como pode ser visto

na fala de uma gestora de uma organização quilombola que busca preservar o patrimônio cultural africano.

Você tem que ter, pelo menos, o conhecimento de liderança... de como liderar uma equipe... de como repassar para essa equipe... você demandar também para que essa equipe possa também realizar atividades, então você precisa delegar também para eles essas atividades... dá autoridade para que eles possam desenvolver suas atividades (respondente 19).

A necessidade da articulação de pessoas mostra que os gestores culturais estão atentos ao atributo de urgência. A aproximação da ajuda de pessoas necessárias para elaborar projetos de acordo com os editais nas datas que são fixadas é resultado da articulação dos gestores culturais. Portanto, existe a sensibilidade ao tempo nesta situação. Também é possível perceber que esses gestores estão atentos ao atributo de poder, uma vez que a articulação de pessoas se refere à capacidade de eles influenciarem as pessoas, exercendo influência simbólica especialmente quando se trata do engajamento voluntário das pessoas. Desta forma, a necessidade da articulação de pessoas pode ser um fator para a identificação de *stakeholders* perigosos. Os atores envolvidos na necessidade de articular pessoas possuem o poder conferido pela capacidade de influenciar pessoas e a urgência estabelecida pelos prazos dos editais, requerendo a ajuda das pessoas. Contudo, não é possível garantir que as pessoas articuladas atuem de maneira legítima. Nesta situação, o poder de influência simbólica é imprescindível para guiar as ações das pessoas na direção das pretensões do gestor cultural, ou seja, para alcançar a legitimidade.

Um número significativo dos gestores entrevistados ressaltou a importância de aproveitar as oportunidades oferecidas pelos editais públicos que distribuem recursos públicos para serem investidos na cultura. Para conseguir aprovar um projeto cultural, um dos critérios normalmente estabelecidos nos editais públicos é que os projetos apresentem de maneira clara como eles podem gerar impactos sociais positivos. Gerar impactos sociais positivos também é um tema frequente nas falas dos gestores dos Pontos de Cultura quando se referem à inclusão social de jovens envolvidos em ações criminosas, ao ensino de linguagens artísticas e informática para adultos e à geração de renda para os beneficiados dos projetos por meio de apresentações artísticas. Este tema pode ser visto na fala da gestora de um projeto que desenvolve atividades relacionadas ao forró tradicional como expressão musical nordestina.

O primeiro ponto é esse: a inclusão social. É a criança que tem uma dificuldade de aprendizado estar aqui com a gente aprendendo, pra tirar ela da marginalidade, da droga, da cosia ruim. E aí, esse é o primeiro ponto, eu acho que a “chave” é essa. Tirar a criança de um ambiente

ruim que ela vive pra trazer pra uma coisa boa, que eu acho que a cultura faz com que ela cresça (respondente 24).

A necessidade de gerar impactos sociais também mostra que os gestores culturais estão atentos ao atributo de legitimidade. A geração de impactos sociais positivos, necessários aos gestores culturais, é uma ação desejável pela sociedade como um todo. Também é possível perceber que esses gestores estão atentos ao atributo de urgência, uma vez que a necessidade de gerar impactos sociais positivos na execução dos projetos culturais é uma forma de tratar o estado crítico em que as pessoas de comunidades desfavorecidas vivem. Desta forma, a necessidade de gerar impactos sociais positivos pode ser um fator para a identificação de *stakeholders* dependentes. Os atores envolvidos na geração de impactos sociais dependem de outros atores com algum poder para realizar suas pretensões. Vem deste fato a necessidade de os gestores culturais se relacionarem com o poder público, sendo este a fonte de poder da qual os gestores culturais são dependentes para gerar impactos sociais positivos. Consequentemente, os gestores culturais entram em um ambiente de competição pelos recursos provenientes do poder público por meio de editais.

Para mudar o cenário político, a História tem demonstrado que é necessário um esforço coletivo. Quando necessidades comuns entre os gestores são identificadas, estes acreditam que a interação entre eles possibilita alcançar melhores soluções pensando na coletividade. Pensar na coletividade por meio de interações entre os gestores faz que eles se articulem em redes. Contudo, alguns problemas no estabelecimento da rede dos Pontos de Cultura são destacados por alguns gestores. A busca pela coletividade e a articulação em redes são temas com alta frequência nas falas dos respondentes. Estes temas podem ser vistos na fala do gestor de um projeto que retrata o patrimônio histórico e cultural na linguagem audiovisual por meio de animações.

Seguramente, esse programa (Pontos de Cultura)... pra continuar... pra sobreviver além de qualquer mudança política... além da mudança de um secretário, da mudança de um ministro e até mesmo da mudança de um presidente... ele só tem chance de ser definitivo se ele for muito mais do que um programa que é “tocado” pelo governo. Ele só é real se for um programa que for “tocado” pelo coletivo... pela sociedade civil... pelos Pontos de Cultura... pela sociedade cultural... pelos movimentos organizados. Então, é nesse sentido que a gente, hoje, discute e conversa o tempo inteiro (respondente 13).

A busca pela coletividade e a articulação em redes mostram que os gestores culturais estão atentos ao atributo de poder. A interação entre eles, procurando a coletividade, necessária aos gestores culturais para reivindicar seus interesses, pode ser um recurso de

coerção e influência simbólica. Também é possível perceber que esses gestores estão atentos ao atributo de legitimidade, uma vez que a busca pela coletividade é guiada pelo desejo comum dos gestores em serem protagonistas de políticas públicas de cultura para atender aos seus interesses. Trata-se dos gestores culturais terem autoridade para tomar decisões sobre o que eles próprios precisam, legitimando as ações futuras. Contudo, outros *stakeholders*, como o poder público, assumem o papel de regulador neste processo. Desta forma, a procura pela coletividade e a articulação em redes podem ser fatores para a identificação de *stakeholders* dominantes. Porém, existem dificuldades que devem ser consideradas na busca pela coletividade e articulação em redes entre os gestores culturais como podem ser vistas nas falas dos entrevistados. Uma vez que essas dificuldades sejam superadas, os gestores culturais poderão gerar mais impacto no ambiente por meio de ações coletivas.

A articulação entre os gestores culturais pode ocorrer de maneira transversal a todas as linguagens artísticas quando se trata de questões sociais, administrativas e outros assuntos comuns a todos eles. Contudo, é possível um melhor aproveitamento da articulação quando as interações acontecem entre gestores que trabalham com a mesma linguagem artística. As interações entre gestores que trabalham com a mesma linguagem artística são orientadas pela participação em redes específicas, associações e eventos sobre a linguagem, inclusive na elaboração de políticas públicas. A fala da gestora de um projeto que realiza o registro e difusão da cultura popular no Estado exemplifica a interação por meio da semelhança na linguagem artística.

Claro que o contato vai ser mais íntimo... vai ser mais próximo ou não dependendo do segmento. Como a gente trabalha com música, mais precisamente com música popular... música tradicional daqui do Estado, então a gente já tem uma rede de interligações... de contatos com várias pessoas que trabalham... que representam o grupo dos artistas populares, ou mesmo o artista ou produtores que se dedicam a esse setor (respondente 21).

A interação baseada em afinidades artísticas mostra que os gestores culturais estão atentos ao atributo de legitimidade. A interação entre eles buscando afinidades artísticas fortalece os grupos e realça a legitimidade. Mais uma vez esses gestores percebem o atributo de poder, pois a interação baseada em afinidades artísticas requer deles a capacidade de influenciar as pessoas na formação de agrupamentos que, por sua vez, podem agir por meio de coerção na busca de suas pretensões. Desta forma, a interação baseada em afinidades artísticas pode ser um fator para a identificação de *stakeholders* dominantes. Uma vez que são formados agrupamentos de pessoas baseados em afinidades artísticas, eles podem buscar seus interesses mais facilmente por meio de ações coletivas.

Os agrupamentos baseados em afinidades artísticas podem estar associados à competitividade no ambiente. Por sua vez, a competitividade pode ser uma explicação para a falta de engajamento dos gestores em ações coletivas. A fala do gestor de um bloco de carnaval tradicional exemplifica esta situação.

Uma questão que é muito complicada no segmento cultural (...) é a questão da vaidade... é a questão da competitividade que é muito exacerbada sem necessidade. Porque, inclusive, eu vejo... há coisas assim... digamos: um maracatu enciumado de um caboclinho, que é de um segmento diferente. Alguém, de repente, tem um espaço maior na mídia e já incomoda o outro e assim sucessivamente (respondente 2).

A questão da competitividade aparece com pouca frequência nas falas dos respondentes. Contudo, este tema é importante para os resultados desta pesquisa, uma vez que elucida o tipo de ambiente em que os Pontos de Cultura operam. A competitividade entre os gestores mostra que eles percebem o atributo de poder quando disputam por espaço na mídia, um recurso de influência simbólica. Também é possível perceber que esses gestores estão atentos ao atributo de legitimidade, pois a competitividade também acontece quando um grupo acredita que outro não respeita os valores tradicionais de determinada manifestação cultural. Desta forma, a competitividade pode ser um fator para a identificação de *stakeholders* dominantes. Se a formação de agrupamentos baseados em afinidades artísticas facilita a busca dos interesses por meio de ações coletivas, entretanto, a competitividade entre os gestores dificulta o alcance dos interesses comuns.

A articulação em rede pelos Pontos de Cultura permite não somente a busca por ações coletivas e afinidades artísticas, mas também a troca de experiências entre os gestores. As interações que são orientadas pela troca de experiências são marcadas por relacionamentos entre os gestores que permitem que eles troquem informações, realizem intercâmbios e absorvam práticas positivas de outras organizações ou gestores com mais experiência no campo. A fala do gestor de um projeto para crianças sobre a história do frevo e da capoeira exemplifica a troca de experiência nas suas interações.

Eu acho que é muito bom... muito bacana quando você tem relações com outras entidades, porque você multiplica aspectos positivos; você divide problemas; você troca experiências; você faz com que todas as pessoas que participam da sua entidade ampliem o horizonte do que é cultura também. E acho que faz parte desse desenvolvimento... desse crescimento, ter essa rede de cultura, seja provocada intencionalmente por um programa do governo federal ou seja espontâneo... cada entidade já tinha também uma certa rede de outras entidades culturais (respondente 23).

A troca de experiências mostra que os gestores culturais percebem o atributo de poder. O conhecimento, adquirido pela interação entre eles buscando a troca de experiências, é necessário para o desenvolvimento das atividades, sendo um recurso utilitário de poder. Também é possível perceber que esses gestores estão atentos ao atributo de legitimidade, pois a troca de experiências permite que valores e significados culturais sejam transmitidos entre eles. Desta forma, a troca de experiências pode ser um fator para a identificação de *stakeholders* dominantes. Os gestores que realizam trocas de experiências são capazes de atuar no ambiente cultural de maneira mais relevante por acumularem conhecimentos e compreenderem a realidade de manifestações culturais diferentes.

### 4.3 Stakeholders definitivos na gestão dos Pontos de Cultura

Quando os gestores dos Pontos de Cultura não conseguem a adesão voluntária dos profissionais citados nas falas anteriores, eles precisam contratá-los ou desenvolver os conhecimentos necessários. A falta de recursos financeiros para recompensar administradores, contadores e advogados, além dos impedimentos legais na utilização dos recursos recebidos pelos Pontos de Cultura para contratar tais profissionais, tem gerado nos gestores a necessidade de adquirir conhecimentos administrativos. Tais conhecimentos são geralmente necessários para elaborar os projetos que são submetidos aos editais públicos. Entretanto, os gestores também devem ter conhecimentos específicos das linguagens artísticas utilizadas na realização dos projetos. Ambos, conhecimentos administrativos e conhecimento da linguagem artística, foram temas com alta frequência nas falas dos gestores, e pode ser visto na fala de um gestor de uma escola comunitária de música que ensina ritmos locais como coco-de-roda, maracatu, frevo, etc.

Mas eu acho que o mundo hoje ta caminhando, claro, pros editais, mas também eu acho que a gente deve “meio” que bater uma bola, “meio” que se comunicar entre uma coisa e outra (realizar e gerenciar projetos culturais). A ideia é otimizar essa prática de edital, mas com o pé no conhecimento empírico também, porque se você não tomar cuidado, você vai ser um grande administrador, um grande gerenciador sem saber de nada (respondente 6).

As necessidades de conhecimentos administrativos e artísticos mostram que os gestores culturais estão atentos ao atributo de urgência. Os conhecimentos administrativos e artísticos, necessários aos gestores culturais, são colocados em prática para cumprir os prazos e exigências dos editais. Também é possível perceber que estes gestores estão atentos ao atributo de poder, uma vez que os conhecimentos administrativos e artísticos são recursos utilitários na execução dos projetos culturais. Também é possível perceber que estes gestores estão atentos ao atributo de legitimidade, pois os conhecimentos administrativos

e artísticos conferem legitimidade aos projetos culturais. Desta forma, as necessidades de conhecimentos administrativos e artísticos podem ser fatores para a identificação de *stakeholders* definitivos. Os atores envolvidos na aplicação de conhecimentos administrativos e artísticos possuem o poder conferido pelo conhecimento acumulado e a urgência estabelecida pelos prazos dos editais para apresentação de documentos e prestação de contas. Contudo, não é possível garantir que estes atores ajam de maneira legítima. Esta preocupação tem feito os gestores culturais buscarem o aprendizado dos conhecimentos administrativos e artísticos para evitarem o relacionamento com profissionais que têm pretensões não desejadas.

Quando se trata do contexto referente às formas de interação no atendimento das demandas sociais na área cultural, percebe-se que interagir com o poder público é um tema que aparece com muita frequência. Como foi visto, o relacionamento com o poder público é um tema que também surge entre os atributos necessários para atuar na área cultural. Para os Pontos de Cultura, a interação com o poder público é consequência do processo de avaliação e fomento dos projetos pelo Governo Federal e Estadual. Os gestores reconhecem a importância das políticas públicas de cultura, especificamente da agenda dos Pontos de Cultura, mas também ressaltam aspectos negativos no relacionamento com o poder público, inclusive, chamando a atenção para a necessidade de uma participação maior dos artistas nos movimentos políticos. A fala de outro gestor da escola comunitária de música exemplifica o que foi exposto.

Se as verbas para a política, para a ação cultural... cultural e para ter a ampliação dessas redes culturais passam por um processo político, muitas vezes partidário e majoritariamente executivo dentro de uma política executiva de governos, e que essa política executiva de governos é influenciada diretamente pelo político partidário que está lá no executivo, então por que não os artistas, eles serem uma inteligência básica, uma inteligência cultural-política de assumir em bloco uma veia político partidária e mudar o país inteiro? (respondente 8).

Assim como a necessidade de se relacionar com o poder público, a interação com o poder público também mostra que os gestores culturais estão atentos ao atributo de poder. A interação com o poder público também é um recurso utilitário e de influência simbólica. Relacionar-se com o poder público é visto tanto como um atributo necessário para atuar na área cultural como também é uma forma de interação no campo que é muito utilizada pelos gestores. Também é possível perceber que estes gestores estão atentos ao atributo de legitimidade, uma vez que a interação com o poder público é guiada por valores explícitos nas políticas públicas ou por valores tácitos nas práticas administrativas, fazendo os gestores culturais aderirem ou repudiarem as ações do governo. Também é

possível perceber que estes gestores estão atentos ao atributo de urgência, uma vez que a interação com o poder público é sensível ao tempo, já que é um programa de governo e ainda não se consolidou em um programa de Estado. Desta forma, a interação com o poder público pode ser um fator para a identificação de *stakeholders* definitivos. Se por um lado a necessidade de se relacionar com o poder público pode ser um fator para a identificação de *stakeholders* adormecidos, por outro lado, quando a interação acontece de fato, os atributos de legitimidade e urgência guiam a adesão ou o repúdio dos gestores culturais. Contudo, nessa relação entre gestor cultural e poder público, resta ao gestor cultural decidir entrar na relação ou não, sem poder interferir nos valores morais ou no momento que rege a relação.

Para facilitar como os temas encontrados com maior frequência nas falas dos gestores dos Pontos de Cultura estão associados aos atributos de poder, legitimidade e urgência, o Quadro 2 resume estas associações a seguir.

Temas	Poder	Legitimidade	Urgência	Tipo	Frequência
Necessidade do poder público	X			Adormecido	9
Isolamento		X		Discricionário	9
Envolvimento comunitário	X	X		Dominante	11
Articulação de pessoas	X		X	Perigoso	10
Geração de impactos sociais		X	X	Dependente	9
Busca da coletividade	X	X		Dominante	12
Articulação em redes	X	X		Dominante	11
Afinidades artísticas	X	X		Dominante	9
Competitividade	X	X		Dominante	5
Troca de experiência	X	X		Dominante	10
Conhecimento da linguagem artística	X	X	X	Definitivo	9
Conhecimentos administrativos	X	X	X	Definitivo	9
Interação com o poder público	X	X	X	Definitivo	16

Quadro 2: Associações das entrevistas aos atributos dos stakeholders

Fonte: Dados da Pesquisa.

Diante do Quadro 2, pode-se considerar que os atributos de poder, legitimidade e urgência aparecem no perfil dos gestores dos Pontos de Cultura. Os atributos de poder e legitimidade surgem com maior destaque, marcando o ambiente em que os gestores dos pontos de cultura agem com a presença de atores dominantes. Por sua vez, o atributo de urgência aparece discretamente e normalmente relacionado à necessidade de cumprir os prazos estabelecidos pelos editais públicos ou pelo estado crítico das comunidades atendidas pelas atividades culturais. Também é possível perceber a importância dos gestores

de políticas culturais do poder público e dos produtores culturais com conhecimentos administrativos e artísticos, uma vez que eles são classificados como *stakeholders* definitivos.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou descrever o perfil dos gestores dos Pontos de Cultura no atendimento das demandas de seus *stakeholders*. Para caracterizar o perfil dos gestores, duas questões foram consideradas: o conjunto de conhecimentos e habilidades necessárias a eles; e as formas de interação utilizadas no ambiente de atuação. Também se buscou encontrar a presença dos atributos de poder, legitimidade e urgência nos temas identificados nas falas dos gestores.

Com relação aos conhecimentos e habilidades necessárias aos gestores dos Pontos de Cultura, eles estão atentos às demandas da sociedade. A necessidade de envolvimento comunitário e de gerar impactos sociais leva a crer que estes profissionais sejam uma referência no atendimento das demandas da sociedade.

Os gestores dos Pontos de Cultura também precisam ser capazes de trabalhar com questões que requerem conhecimentos artísticos em alguns momentos e conhecimentos administrativos em outros. Contudo, a necessidade de desenvolver conhecimentos de administração para os gestores dos Pontos de Cultura está associada às responsabilidades advindas da participação em editais públicos na maioria das vezes, e não na consciência de serem administradores de uma organização que precisa ser gerenciada independentemente de editais públicos. A participação em editais públicos, bem como se relacionar com o poder público é necessário para gestores dos Pontos de Cultura. Desta forma, a aprovação nos editais é uma fonte de poder para os gestores na relação com os fomentadores e clientes que contratam shows e apresentação, uma vez que fornece recursos utilitários e influência simbólica. Do mesmo modo, os gestores dos Pontos de Cultura se engajam em uma relação de dependência do poder público para realizar as suas atividades. Isto ocorre, principalmente, porque não reconhecem o poder que há na associação em grupos ou redes de *stakeholders*. A consolidação de redes de *stakeholders* faria com que os gestores dos Pontos de Cultura também pudessem adquirir o conhecimento necessário pela articulação com pessoas qualificadas em conhecimentos administrativos e artísticos e assim, atenderem aos requisitos dos editais públicos nos prazos estabelecidos.

Os gestores dos Pontos de Cultura reconhecem a importância de interagir buscando entender as necessidades coletivas e agir sobre elas por meio da articulação em redes, mas falta a ação correspondente. A articulação em redes possibilitaria que os gestores trocassem experiências nas suas interações e se agrupassem mais fortemente com outros gestores com quem têm afinidades artísticas. As afinidades artísticas serviriam como um requisito de legitimidade no ambiente para guiar as relações entre os gestores. Uma vez

que o gestor não percebe a legitimidade nas ações dos outros, ele escolhe atuar de maneira isolada no ambiente.

Apesar dos gestores dos Pontos de Cultura reconhecerem a importância de se articular em redes, eles também reconhecem que atuam no ambiente cultural de modo isolado, cada um fazendo o seu trabalho de maneira “ilhada”. Portanto, os gestores estariam passando por uma fase de transição no costume de atuação na área. Para a atuação em rede, pode-se considerar que a etapa de reconhecer a necessidade de se articular em rede já foi alcançada, mas os gestores ora não conseguem, ora não querem agir coletivamente em busca de pretensões comuns.

Absorver a experiência dos Pontos de Cultura pode ser uma forma rápida e útil para as empresas se engajarem na responsabilidade social. As organizações do segundo setor podem aprender com os gestores dos Pontos de Cultura, na intenção de desenvolver programas de cidadania empresarial. Com relação aos conhecimentos administrativos necessários aos gestores culturais, estes podem aprender buscando as universidades e faculdades que oferecem cursos de extensão na área de gestão. Além da academia, as organizações de fomento empresarial, como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), também são fontes de informação sobre conhecimentos administrativos, ajudando as organizações culturais, que ainda não são denominadas como Ponto de Cultura, na elaboração dos projetos e nas questões burocráticas necessárias para concorrer aos recursos provenientes do programa dos Pontos de Cultura e para atender as exigências no relacionamento com o poder público.

Uma vez que os gestores construam relações entre eles, será possível reivindicarem seus interesses comuns ao poder público. Assim, é importante que a FUNDARPE incentive a articulação entre os gestores dos Pontos de Cultura para que a rede se perpetue e que um maior compartilhamento de opiniões e valores aconteça entre eles, fortalecendo a identidade e o perfil da área cultural. Neste processo, é necessário que seja feito um trabalho específico para diminuir a resistência à mudança entre os gestores e aumentar a participação em ações coletivas. É necessário que os representantes da rede dos Pontos de Cultura se esforcem para identificar objetivos comuns a todos com a finalidade de conseguirem que ações coletivas se realizem. Os resultados deste artigo são úteis para a melhoria da gestão cultural do Grande Recife, pois permitem um olhar atento à opinião dos gestores culturais nesta cidade, que é referência em tradições culturais no país. Como já foi dito na introdução, muitos destes gestores são líderes religiosos, representantes comunitários e artistas que se dedicaram a contribuir para a expressão artística na qual se sentem afetivamente envolvidos. Estas pessoas não se preparam para serem gestores tão bem como se preparam para realizar suas atividades artísticas. Além disto, estes gestores muitas vezes precisam trocar o ofício artístico pelas atividades de escritório para manter

as relações com o poder público e fazer seus projetos sobreviverem. Assim, este estudo revela aspectos da profissão do gestor cultural no Grande Recife que podem ser vistos como lacunas que precisam ser discutidas e solucionadas.

O fato de os Pontos de Cultura receber recursos por meio de convênio com o governo do Estado faz que a dependência deles ao relacionamento com o poder público seja típica do ambiente de atuação deles. Ainda com relação ao poder público, mais especificamente a FUNDARPE, é importante que o relacionamento com os gestores dos Pontos de Cultura seja repensado no sentido de se aproximar da realidade deles. O fato de existir o repasse de recursos públicos e a fiscalização de como estes recursos são utilizados pelos gestores dos Pontos de Cultura faz que as obrigações burocráticas e legais sejam atendidas invariavelmente. Contudo, o sucesso deste programa pode ser alcançado com mais facilidade se a natureza dos trabalhos desenvolvidos pelos gestores culturais for reconhecida, fazendo novas formas de relacionamento surgirem. Seria útil pensar em um processo de incubação dos Pontos de Cultura durante o primeiro ano de convênio. A incubação seria um período em que os projetos culturais estariam sendo desenvolvidos com o apoio e a proteção de um conjunto de assessorias em diversas áreas: contábil, jurídica, comunicação, administração, etc. Além da participação da FUNDARPE e dos Pontos de Cultura neste processo de incubação, seria necessária a participação formal de consultores especializados para assessorar os gestores no atendimento das exigências legais do poder público, concretizando a transferência de conhecimentos e dando condições para que os próprios gestores desenvolvam os projetos após o período de incubação. Este processo deveria ser liderado pela FUNDARPE, garantindo a disponibilidade dos consultores, que podem ser produtores culturais ou administradores com experiência em gestão pública ou gestão social. Estes profissionais podem ser disponibilizados pela FUNDARPE por meio de convênios com outras organizações do poder público como a Secretaria da Fazenda estadual. Absorver a experiência das incubadoras de empresas em outras áreas também pode ser útil na orientação deste processo. Um processo de incubação para os Pontos de Cultura seria útil para a FUNDARPE uma vez que diminuiria o retrabalho nas questões burocráticas. Contudo, a questão sobre qual organização seria mais adequada para desenvolver e institucionalizar este processo merece ser discutida entre os interessados.

É importante lembrar que os resultados alcançados neste artigo, se referem a um tipo de profissional particular: os gestores dos Pontos de Cultura. Ou seja, tratou-se dos gestores culturais no terceiro setor. Podem existir diferenças entre o perfil do gestor cultural no terceiro setor daquele que atua em outros setores. A compreensão de tais diferenças requer mais pesquisas neste campo. A questão da competitividade no ambiente cultural também merece uma atenção específica nas pesquisas. Apesar dos esforços do poder público na constituição de uma rede de cooperação entre os Pontos de Cultura, é possível perceber

a presença da competitividade nesta área. Contudo, mais estudos são necessários para elucidar como e por que ela acontece. Também como sugestão para futuras pesquisas, é importante que outras regiões e Estados do país sejam contemplados para ampliar a discussão. Também se faz necessário que surjam novas linhas de pesquisa relacionando os papéis dos gestores culturais no desenvolvimento da sociedade, por meio da articulação entre os papéis e a formação de redes. Também é possível relacionar o comportamento ético com o modelo de gestão desenvolvido pelos gestores culturais.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, G. S.; FONTES FILHO, J. R.; MARTINS, H. F. Identificando Stakeholders para Formulação de Estratégias Organizacionais. In: Encontro Anual da ANPAD, 24, 2000. **Anais ... ANPAD**, 2000.
- ASSUMPTÃO, Joubert. O Papel das Competências Técnico-Organizacionais na Estratégia Organizacional: Evidências de Cinco Organizações Não Governamentais no Rio de Janeiro (1996-2004). In: Encontro Anual da ANPAD, 30, 2006. **Anais ... ANPAD**, 2006.
- AVELAR, Romulo. **O Avesso da Cena**: Notas Sobre Produção e Gestão Cultural. Belo Horizonte: DUO Editorial, 2008.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.
- BOURDIEU, P. O campo científico. In: ORTIZ, R.; FERNANDES, F. **Pierre Bourdieu**: sociologia. São Paulo: Ática, 1994.
- CARROLL, A. B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. **Business Horizons**, v. 34, 1991.
- CUNHA, Maria Helena M. da. **Gestão Cultural**: Profissão em formação. Belo Horizonte: Duo Editorial, 2007.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Situando o Campo. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (orgs.) **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. 2a. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- DOMINGUES, João L. P.; SOUZA, Victor N. de. Programa Cultura Viva: A Política Cultural como Política Social? Elementos da Análise de Fundos Públicos e do Direito à Produção da Cultura. In: **Anais do V ENECULT – Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura**. Salvador: Faculdade de Comunicação/UFBA, 27 a 29 de maio de 2009.
- DONALDSON, Thomas; PRESTON, Lee E. The Stakeholder Theory of The Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. **Academy of Management Review**, v. 20, 1995.
- FREEMAN, R. Edward. **Strategic Management**: A stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.
- GIBSON, Chris; KONG, Lily. Cultural Economy: A Critical Review. **Progress in Human Geography**, v. 29, n. 5, 2005.
- GODOI, Christiane K.; MATTOS, Pedro L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, Christiane K.; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson B. (org.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**: Paradigmas, Estratégias e Métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.
- JUNQUEIRA, Luciano A. P. Organizações Sem Fins Lucrativos e Redes Sociais na Gestão das Políticas Sociais. In: CAVALCANTI, Marly (org.). **Gestão Social, Estratégias e Parcerias**: Redescobrimo a Essência da Administração Brasileira de Comunidades Para o Terceiro Setor. São Paulo: Saraiva, 2006.
- KIRSCHBAUM, Charles. Renascença da Indústria Brasileira de Filmes: Destinos Entrelaçados? **RAE Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 3, p. 58-71, 2006.
- LAMPEL, Joseph; LANT, Theresa; SHAMSIE, Jamal. Equilíbrio em Cena: O Que Aprender Com as Práticas Organizacionais das Indústrias Culturais. **RAE Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 1, 2009.

- MARTELETO, Regina Maria. Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. **Ciência da Informação**, Brasília. Vol. 30, n.1, jan./abr. 2001.
- MCVEA, John F.; FREEMAN, R. Edward. A Names-and-Faces Approach to Stakeholder Management: How Focusing on Stakeholders as Individuals Can Bring Ethics and Entrepreneurial Strategy Together. **Journal of Management Inquiry**, v. 14, n. 1, 2005.
- MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Bradley R. Stakeholder Identification and Salience: Dialogue and Operationalization. **International Association for Business and Society 1997 Proceedings**: 365-370, Destin Florida, mar., 1997.
- MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Bradley R.; WOOD, Donna J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining The Principle of Who and What Really Counts. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.
- MOON, Jeremy; CRANE, Andrew; MATTEN, Dirk. Can Corporations Be Citizens? Corporate Citizenship As a Metaphor For Business Participation in Society (2a. ed.). **Research Paper Series**, International Centre for Corporate Social Responsibility, n. 13, 2003.
- OLIVEIRA, Rezilda R. Responsabilidade Social Corporativa: afinal, quem são os interessados?. **E & G Economia e Gestão**, v. 5, n. 9, 2005.
- PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. **Harvard Business Review**, 2006.
- POST, James E.; PRESTON, Lee E.; SACHS, Sybille. **Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organization Wealth**. Stanford University Press: Stanford, 2002.
- RIBEIRO, E. M. B. de A. **Redes Sociais Interorganizacionais: Uma Análise das Parcerias Mantidas Pelas Organizações Integrantes do Consórcio Social da Juventude**. Dissertação (Mestrado) Universidade Federal da Bahia. Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas. PPGPSI. Salvador-BA, 2006.
- RIGO, Ariádne S.; OLIVEIRA, Rezilda R. Capital Social, Desenvolvimento Local e Stakeholders: o Caso do Projeto Urbe do Sebrae. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 6, n. 2, jun. 2008.
- RUBIM, Antonio A. C. Políticas Culturais do Governo Lula/Gil: Desafios e Enfrentamentos. In: RUBIM, Antonio A. C.; BAYARDO, Rubens (orgs.). **Políticas Culturais na Ibero-América**. Salvador: EDUFBA, 2008.
- RUBIM, Antonio A. C.; BAYARDO, Rubens (orgs.). **Políticas Culturais na Ibero-América**. Salvador: EDUFBA, 2008.
- RUBIM, Linda. Produção Cultura. In: RUBIM, Linda (org.). **Organização e Produção da Cultura**. Salvador: EDUFBA, 2005.
- TOWNLEY, Barbara; BEECH, Nic; MCKINLAY, Alan. Managing in The Creative Industries: Managing The Motley Crew. **Human Relations**, v. 62, n. 7, 2009.
- VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- VILLAS-BOAS, Rosa. Gestão Cultural. In: RUBIM, Linda (org.). **Organização e Produção da Cultura**. Salvador: EDUFBA, 2005.
- WOOD, Donna J. Corporate Responsibility And Stakeholder Theory: Challenging The Neoclassical Paradigm. In: AGLE, Bradley R.; DONALDSON, Thomas; FREEMAN, R. Edward; JENSEN, Michael C.; MITCHELL, Ronald K.; WOOD, Donna J. Dialogue: Toward Superior Stakeholder Theory. **Business Ethics Quarterly**, v. 18, n. 2, p. 159-162, 2008.

Recebido: 23/10/2011

Aprovado: 19/4/2012

Avaliado pelo sistema double blind review.

Editor: José Alberto Carvalho dos Santos Claro.

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>