

Fabiula Meneguete Vides da Silva

**FONTES FINANCIADORAS DE GRUPOS TEATRAIS E SEUS MODELOS
DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: um estudo de casos**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção
do grau de Mestre em Administração.
Universidade Federal de Santa Catarina.
Curso de Pós-Graduação em Administração.
Área de concentração em Políticas e Gestão Institucional.

Orientadora: Eloise Helena Livramento Dellagnelo, Dra.

FLORIANÓPOLIS

2005

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Fabiula Meneguete Vides da Silva

FONTES FINANCIADORAS DE GRUPOS TEATRAIS E SEUS MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: um estudo de casos

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Administração na área de concentração em Políticas e Gestão Institucional do Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovada, em sua forma final, em 19 de maio de 2005.

Prof. Dr. José Nilson Reinert
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora composta pelos professores:

Profa. Dra. Eloise Helena Livramento Dellagnelo
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Profa. Dra. Valeska Nahas Guimarães
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Prof. Marcelo Milano Falcão Vieira, Ph.D.
Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas - EBAPE / FGV

**A realização deste trabalho deve-se ao incessante incentivo
da minha orientadora, ao amor de meus pais
e à compreensão do meu noivo.
É para eles que dedico esta conquista.**

AGRADECIMENTOS

Vários foram os presentes ganhos nestes dois anos. Tentarei registrar meus agradecimentos às pessoas que mais fizeram parte desta trajetória.

À profa. **Eloise** por ter acreditado em mim. Com certeza suas orientações foram especialmente importantes para a realização deste trabalho. Com ela e através dela obtive aprendizados não só acadêmicos mas também de como ser uma pessoa melhor. É com muito orgulho que a terei para sempre como minha orientadora.

Aos meus queridos **pais** que não se cansaram de me incentivar e puderam me proporcionar este momento de aprendizado e conquista. Eles estiveram sempre presentes me apoiando e me enchendo de muito amor.

Ao meu **noivo** por ter entendido os momentos de ausência e por estar sempre por perto me encorajando. Serei sempre grata.

Aos funcionários do Curso de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em especial à **Graziela e Ivo**.

Aos professores **Marcelo e Valeska** pelas orientações e contribuições dadas ao projeto desta dissertação.

Aos membros das organizações pesquisadas por terem possibilitado a concretização deste estudo.

Às queridas amigas **Fernanda e Samara** que com bastante carinho souberam ajudar e incentivar, com certeza vocês estarão presentes para sempre no meu coração.

À todos os colegas do **Observatório da Realidade Organizacional** de Recife e do Rio de Janeiro e em especial aos de Florianópolis pela convivência e contribuições.

Aos colegas do mestrado pelos momentos de aprendizado e de descontração, vocês sempre serão lembrados com muito carinho.

Aos meus **familiares** pela torcida e compreensão, o incentivo de vocês também foi determinante.

Meu sincero agradecimento a todos vocês...

“Nem tudo é verdadeiro; mas em todo lugar e a todo momento existe uma verdade a ser dita e a ser vista, uma verdade talvez, adormecida, mas que no entanto está somente à espera de nosso olhar para aparecer, à espera de nossa mão para ser desvelada, a nós, cabe achar a boa perspectiva, o ângulo correto, os instrumentos necessários, pois de qualquer maneira ela está presente aqui e em todo lugar”
Foucault (1982)

RESUMO

SILVA, Fabiula Meneguete Vides da Silva. **Fontes financiadoras de grupos teatrais e seus modelos de avaliação de desempenho:** um estudo de casos. 2005. 176 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

Orientador: Eloise Helena Livramento Dellagnelo

Defesa: 19/05/05

Este trabalho apresenta os critérios de avaliação de desempenho utilizados frente à literatura de modelos de eficácia organizacional. Foram analisadas seis fontes financiadoras: Fundação Catarinense de Cultura, Fundação Cultural de Florianópolis – Franklin Cascaes, Brasil Telecom S.A. Filial Santa Catarina, Serviço Social do Comércio de Santa Catarina, Eugênio Raulino Koerich S.A. Comércio e Indústria (Lojas Koerich) e Orcali. Estas fontes de financiamento foram analisadas considerando os seguintes aspectos: captação de projetos (publicação - formal ou não, canais utilizados, tempo, exigência pré qualificatória aos interessados); exigências das propostas (documentos exigidos / forma de apresentação, qualificação dos profissionais, estrutura de apoio / contrapartida da organização, tipo de objetivos, prazo de cumprimento, volume dos recursos, resultados esperados); avaliação das propostas (pessoas envolvidas e critérios ponderados) e acompanhamento dos projetos (no processo x no final, pessoal envolvido e divulgação trabalhos/resultados). A pesquisa caracteriza-se como qualitativa do tipo estudo de casos múltiplos, descritiva e um estudo longitudinal tendo em vista que a análise foi referente aos últimos cinco anos (2000-2004) do processo de financiamento. A coleta de dados foi realizada através de entrevistas semi estruturadas e análise de documentos. A análise dos dados primários foi realizada através da análise categorial, própria da análise de conteúdo e no tratamento dos dados secundários além da análise de conteúdo, utilizou-se a análise documental. Diante dos dados analisados identificou-se que as seis organizações estudadas possuem uma visão múltipla de avaliação de desempenho que incorpora uma variedade de critérios como por exemplo: pessoas qualificadas, controle de despesas, documentação e controles internos, qualidade do espetáculo e impactos na sociedade. Além disto, os órgãos financiadores da cultura, mais especificamente dos grupos teatrais de Florianópolis - SC utilizam-se de critérios idênticos para analisar organizações culturais com ou sem fins lucrativos, ou seja, os critérios são iguais para as organizações registradas como associações sem fins lucrativos e aquelas registradas como empresas.

Palavras-chave: Critérios de eficácia organizacional. Modelos de avaliação de desempenho. Organizações civis sem fins lucrativos.

ABSTRACT

SILVA, Fabiula Meneguete Vides da Silva. **Fontes financiadoras de grupos teatrais e seus modelos de avaliação de desempenho:** um estudo de casos. 2005. 176 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

Orientador: Eloise Helena Livramento Dellagnelo

Defesa: 19/05/05

Palavras-chave: Critérios de eficácia organizacional. Modelos de avaliação de desempenho. Organizações civis sem fins lucrativos.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Comparação entre associações e fundações	19
Quadro 2 - As principais categorias do terceiro setor e suas características	20
Quadro 3 - Os três setores	21
Quadro 4 - Comparação entre os três tipos de economia	25
Quadro 5 - Classificação por atividade	26
Quadro 6 - Tipos de organizações culturais e suas principais características	46
Quadro 7 - Teorias administrativas versus atributos de eficácia	50
Quadro 8 - Principais modelos de eficácia	52
Quadro 9 - Lista dos critérios de eficácia apresentados por Campbell	54
Figura 1 - Abordagem dos valores concorrentes	55
Quadro 10 - Definição operacional dos modelos de avaliação de desempenho	74
Quadro 11 - Resumo da Lei de Incentivo à Cultura	86
Quadro 12 – Critérios de avaliação de desempenho de grupos teatrais utilizados pela FCC	99
Quadro 13 – Critérios de avaliação de desempenho de grupos teatrais utilizados pela FCFFK	116
Quadro 14 – Critérios de avaliação de desempenho de grupos teatrais utilizados pela Brasil Telecom S.A.	127
Quadro 15 – Critérios de avaliação de desempenho de grupos teatrais utilizados pelo SESC-SC	143
Quadro 16 – Critérios de avaliação de desempenho de grupos teatrais utilizados pelas Lojas Koerich	148
Quadro 17 – Critérios de avaliação de desempenho de grupos teatrais utilizados pela Orcali	154

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 OBJETIVOS.....	15
1.2 JUSTIFICATIVA	15
1.3 ESTRUTURAÇÃO DO ESTUDO	17
2 BASE TEÓRICA	18
2.1 ORGANIZAÇÕES CIVIS SEM FINS LUCRATIVOS	18
2.1.1 Tentando definir as organizações civis sem fins lucrativos	18
2.1.2 Uma perspectiva histórica das organizações civis sem fins lucrativos.....	28
2.1.3 A realidade brasileira	31
2.1.4 A questão da gestão administrativa	37
2.2 ORGANIZAÇÕES DE CARÁTER CULTURAL.....	44
2.3 EFICÁCIA ORGANIZACIONAL	49
2.3.1 Modelo de objetivos	56
2.3.2 Modelo de sistema aberto.....	58
2.3.3 Modelo de recursos humanos	59
2.3.4 Modelo de processos internos.....	60
2.3.5 Modelo de função social.....	61
2.3.6 Ciclo de vida organizacional X avaliação da eficácia.....	61
2.3.7 A avaliação de desempenho hoje	63
2.4 REFLEXÕES SOBRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: EM FOCO AS ORGANIZAÇÕES CIVIS SEM FINS LUCRATIVOS.....	65
3 METODOLOGIA EMPREGADA.....	68
3.1 PERGUNTAS DE PESQUISA	68
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	69
3.3 UNIVERSO DA PESQUISA	70
3.4 ESPECIFICANDO AS CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	71
3.4.1 Definições constitutivas.....	71
3.4.2 Definições operacionais.....	73
3.5 PLANO DE COLETA DE DADOS	75
3.6 ANÁLISE DOS DADOS	77
3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	78
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS: OS CASOS EM ESTUDO	80
4.1 A FUNDAÇÃO CATARINENSE DE CULTURA E A LEI DE INCENTIVO A CULTURA ESTADUAL.....	81
4.1.1 Histórico e caracterização.....	81

4.1.2	Processo de financiamento	87
4.1.2.1	Captação de projetos	88
4.1.2.2	Exigências das propostas	88
4.1.2.3	Avaliação das propostas	93
4.1.2.4	Acompanhamento dos projetos.....	96
4.2	FUNDAÇÃO CULTURAL DE FLORIANÓPOLIS - FRANKLIN CASCAES E A LEI DE INCENTIVO À CULTURA MUNICIPAL	99
4.2.1	Histórico e caracterização.....	99
4.2.2	Processo de financiamento	106
4.2.2.1	Captação de projetos	106
4.2.2.2	Exigências das propostas	106
4.2.2.3	Avaliação das propostas	111
4.2.2.4	Acompanhamento dos projetos.....	115
4.3	BRASIL TELECOM S.A. COMO APOIADORA DE PROJETOS CULTURAIS.....	117
4.3.1	Histórico e caracterização.....	117
4.3.2	Processo de financiamento	120
4.3.2.1	Captação de projetos	120
4.3.2.2	Exigências das propostas	121
4.3.2.3	Avaliação das propostas	123
4.3.2.4	Acompanhamento dos projetos.....	126
4.4	O SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO DE SANTA CATARINA APOIANDO GRUPOS TEATRAIS DE FLORIANÓPOLIS - SC	128
4.4.1	Histórico e caracterização.....	128
4.4.2	Processo de financiamento	133
4.4.2.1	Captação de projetos	133
4.4.2.2	Exigências das propostas	135
4.4.2.3	Avaliação das propostas	136
4.4.2.4	Acompanhamento dos projetos.....	139
4.5	LOJAS KOERICH APOIANDO GRUPOS TEATRAIS DE FLORIANÓPOLIS-SC ...	143
4.5.1	Histórico e caracterização.....	143
4.5.2	Processo de financiamento	145
4.5.2.1	Captação de projetos	145
4.5.2.2	Exigências das propostas	146
4.5.2.3	Avaliação das propostas	146
4.5.2.4	Acompanhamento dos projetos.....	147
4.6	ORCALI APOIANDO A CULTURA	149
4.6.1	Histórico e caracterização.....	149
4.6.2	Processo de financiamento	151
4.6.2.1	Captação de projetos	151
4.6.2.2	Exigências das propostas	151
4.6.2.3	Avaliação das propostas	152
4.6.2.4	Acompanhamento dos projetos.....	153
5	ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS.....	155

5.1 CAPTAÇÃO DE PROJETOS	155
5.2 EXIGÊNCIAS DAS PROPOSTAS	156
5.3 AVALIAÇÃO DAS PROPOSTAS	158
5.4 ACOMPANHAMENTO DOS PROJETOS	159
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	161
6.1 CONCLUSÕES	161
6.2 RECOMENDAÇÕES	164
REFERÊNCIAS.....	165
APÊNDICE A - ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA.....	173

1 INTRODUÇÃO

Diversas são as discussões no campo da administração acerca das novas formas organizacionais, ou seja, sobre as organizações que de alguma maneira apresentam-se de forma distinta ao modelo burocrático. Segundo Dellagnelo (2000), o ambiente caracterizado por intensa competição vem sendo identificado pela maioria dos autores como fator determinante das novas abordagens organizacionais. Piccinini (1996 *apud* ZAGUINI; DELLAGNELO, 2003), afirma que a internacionalização das economias, globalização dos mercados e a conseqüente reestruturação industrial levam as organizações a buscar flexibilidade. Esta, muitas vezes, é apregoada como solução para problemas competitivos.

A princípio, acredita-se que as organizações civis sem fins lucrativos são exemplos destas novas formas organizacionais, já que são organizações onde não se aplica a lógica do mercado, ou seja, divisão de lucros e maximização de resultados. Para Santos (1999, p. 15), uma das características destas organizações é sua forma flexível e inovadora, “[...] atentas permanentemente com a otimização dos resultados e da qualidade em suas ações promovendo, quando necessário, mudanças e inovações”. Bayma (1997, p. 122), adiciona que os “aspectos relacionados à estrutura flexível das organizações sem fins lucrativos têm muito a ilustrar e contribuir para o campo de estudo da administração”.

As organizações civis sem fins lucrativos caracterizam-se, segundo Tenório (2002b), por serem organizações autônomas, isto é, sem vínculo com o governo, voltadas para o atendimento das necessidades de organizações de base popular, complementando a ação do Estado. Os autores vêm mostrando um significativo aumento no número destas organizações, e este crescimento conseqüentemente provoca um significativo aumento na demanda por recursos financeiros. Estes recursos podem ser provenientes tanto de organizações públicas quanto de organizações privadas, fundações, comercialização de seus próprios produtos e serviços dentre outras diversas formas de financiamento existentes.

A sustentabilidade destas organizações, de acordo com Salamon (1997), apresenta-se como um grande desafio devido aos cortes na assistência externa, sobretudo porque um número cada vez maior de organizações está competindo por recursos cada vez mais escassos.

Desta forma, segundo Hudson (1999, p.276), as fontes financiadoras tornam-se cada vez mais importantes para o sucesso destas organizações, mas ao mesmo tempo em que exercem uma influência positiva também exercem uma influência negativa.

No lado positivo, a habilidade dos financiadores em construir e administrar

programas de financiamento apropriados, de distribuir fundos para os provedores mais eficientes e monitorar o resultado de seu financiamento ajuda os provedores a se concentrar na realização de seus objetivos. No lado negativo, os financiadores podem seduzir as entidades no sentido de aceitar dinheiro que desvia a organização de seu propósito principal. Às vezes, acabam tornando a organização demasiadamente dependente de seu dinheiro. Os financiadores podem afundar as organizações com excesso de burocracia e interferir desnecessariamente em sua administração.

A relação entre as fontes financiadoras de recursos e as organizações civis sem fins lucrativos vem se alterando, principalmente na última década. Segundo Hudson (1999), durante muitos anos, o governo e as organizações privadas viam-se como doadoras e tinham pouco interesse em se envolver com estas organizações, uma vez que tinham recebido publicidade pelas suas doações. Atualmente, os financiadores estão ávidos por retorno e toda e qualquer relação com as organizações civis sem fins lucrativos dá-se através de contratos aprovados após apresentação de propostas.

Segundo Montañó (2003, p. 207), há de se estudar e analisar os reflexos dos agentes financiadores na gestão das organizações civis sem fins lucrativos, uma vez que, a captação de recursos “torna-se não apenas uma atividade essencial da organização, mas ainda pode passar a orientar a filosofia e a condicionar a sua “missão””. O autor salienta ainda que esta atividade, de captação de recursos, pode levar a organização a uma perda de identidade e de rumo, descaracterizando, desta forma, seu papel na sociedade.

Para Silva e Silva (2002) podem-se observar indicadores de alta burocratização nas organizações civis sem fins lucrativos que são financiadas por outras organizações, ao contrário daquelas que contam com financiamento de pessoas físicas. As organizações civis sem fins lucrativos estão absorvendo uma cultura burocratizada e corporativa, apesar de manterem um pouco da cultura flexível e adaptável. Mesmo assim,

não se pode afirmar que a burocratização dessas organizações se equipará algum dia à burocratização existente nos órgãos governamentais ou nas grandes empresas, mas o que se pode dizer com certeza é que a distância que separa essas organizações está ficando cada vez menor (SILVA; SILVA, 2002 p.15).

Nesta relação entre o financiado (neste estudo o destaque é para as organizações civis sem fins lucrativos com objetivos culturais, mais especificamente os grupos teatrais de Florianópolis – SC) e o financiador acredita-se existir uma dificuldade concernente à avaliação de resultados das ações sociais. Para Fischer et al. (2003), não existem ferramentas

capazes de avaliar os resultados das ações sociais, sendo que há uma prevalência de ferramentas próprias de um negócio mercantil.

Neste trabalho as organizações culturais caracterizam-se como importantes atores, uma vez que a cultura caracteriza-se como um campo significativo para o desenvolvimento da sociedade. A cultura, segundo Weffort (1998) apresenta-se como um componente primordial da identidade da humanidade, inserindo-se também na consolidação de práticas políticas. No universo de organizações culturais existentes no estado de Santa Catarina optou-se pelos grupos teatrais devido à sua destacada importância.

É expressiva a quantidade de projetos aprovados através da Lei de Incentivo à Cultura tanto no município de Florianópolis quanto no estado de Santa Catarina voltados à área de artes cênicas, que tem o teatro como um dos seus segmentos, em relação às demais áreas tais como: cinema e vídeo, artes plásticas e literatura. Além disso, acredita-se que através dos grupos teatrais pode-se resgatar a história e a expressividade de um povo. Para Weffort (1998), a cultura acompanha o processo de formação do Brasil como nação, uma vez que é um legado de nossas muitas raízes e das diversas influências que recebemos ao longo dos anos.

Tendo em vista a importância destas organizações, interessa verificar quais são os critérios utilizados pelas fontes financiadoras para avaliação das propostas/projetos apresentados pelas organizações civis sem fins lucrativos com objetivos culturais.

Diante do exposto, acredita-se ser necessário provocar algumas reflexões que culminam na formulação do seguinte **problema de pesquisa**:

Quais são os critérios de avaliação de desempenho utilizados por fontes financiadoras de grupos teatrais de Florianópolis - SC nos últimos cinco anos frente aos modelos de eficácia organizacional existentes na literatura?

A fim de responder a esta pergunta de pesquisa objetivos foram estabelecidos como explicitado a seguir.

1.1 OBJETIVOS

O objetivo geral desta pesquisa apresenta-se a seguir:

Verificar os critérios de avaliação de desempenho utilizados por fontes financiadoras de grupos teatrais de Florianópolis - SC nos últimos cinco anos frente aos modelos de eficácia organizacional existentes na literatura.

Como objetivos específicos do presente estudo pretende-se:

- Mapear os grupos teatrais de Florianópolis - SC atuantes;
- Identificar as fontes de financiamento destas organizações;
- Caracterizar estas fontes de financiamento;
- Selecionar principais fontes de financiamento para análise;
- Descrever os elementos/processo de financiamento utilizados nos últimos cinco anos;
- Identificar os critérios de avaliação de desempenho, nos últimos cinco anos;
- Verificar a predominância de critérios utilizados frente aos modelos de eficácia organizacional existentes na literatura.

1.2 JUSTIFICATIVA

No universo em que se encontram as organizações civis sem fins lucrativos, estão as organizações com objetivos culturais, as quais vem crescendo no país tanto em número quanto em tamanho. Segundo Hudson (1999), a contribuição principal das organizações com objetivos culturais está na capacidade de, em sua especificidade, representar o pensamento das pessoas, inovar e proporcionar um sentido de cidadania. Assim, pode-se afirmar que o seu desenvolvimento tem ampliado o espaço da cultura como um fator importante na qualidade de vida da sociedade.

Goulart, Menezes e Gonçalves (2003), afirmam que o setor cultural começa a se

beneficiar da importância que as empresas privadas e públicas estão percebendo em associar seus nomes a ações e projetos considerados de grande relevância pela sociedade, e desta forma observa-se um importante incremento nas alternativas de fontes financiadoras deste tipo de organização.

No Brasil, segundo Fischer e Falconer (1998), os estudos científicos e técnicos acerca das organizações civis sem fins lucrativos são obscuros, não trazendo muitas contribuições. Já nos Estados Unidos, ao contrário, as faculdades de administradores possuem departamentos voltados especificamente para o estudo das práticas de gerenciamento e administração destas organizações, cuja marca característica é a gestão social e não apenas econômica (COELHO, 2002).

Desta forma, acredita-se existir no Brasil uma carência de estudos voltados à investigação da gestão das organizações civis sem fins lucrativos, principalmente estudos relacionados aos critérios utilizados para a concessão de financiamento e posterior avaliação de desempenho.

Segundo Andion (1998), a literatura que trata da gestão nas organizações sem fins lucrativos, em praticamente sua totalidade, baseia-se numa visão unívoca e tradicional da gestão, que é trazida das atividades econômicas lucrativas. A partir disto, entende-se a necessidade de trabalhos científicos no campo da administração voltados para o exame destas organizações.

Para considerar suas particularidades, entretanto, é preciso que esses estudos considerem novas concepções teóricas a respeito da gestão que sejam mais coerentes com o tipo de organização pesquisada. Isso implica a construção de modelos de análises que levem em conta a diversidade, as origens, a história e as práticas particulares, entre outros aspectos constitutivos, desses subsistemas sociais. Por outro lado, essas análises não podem prescindir de uma visão prática, ou seja, devem basear-se em trabalhos de campo que permitam compreender melhor a realidade complexa dessas organizações (ANDION, 1998, p.21).

Sabe-se dos possíveis efeitos que as fontes financiadoras podem provocar nas organizações que obtêm seu financiamento, a exemplo do distanciamento em relação ao alcance de seus objetivos, sendo desta forma importante que os financiadores estejam atentos à pertinência de seus critérios de avaliação de desempenho. E que as organizações civis sem fins lucrativos possuam clareza acerca dos critérios de avaliação utilizados pelos organismos que as financiam, podendo de certa forma resistir à determinados tipos de critérios ou de financiadores. Assim, pretende-se, através deste estudo, contribuir para a efetiva compreensão dos processos utilizados pelas fontes financiadoras, ou seja, *processo de captação das*

propostas, exigências quanto à forma de apresentação, critérios utilizados na avaliação e acompanhamento dos projetos. Contribuindo assim, para complementar a produção científica a respeito de agentes financiadores e grupos teatrais de Florianópolis - SC.

1.3 ESTRUTURAÇÃO DO ESTUDO

A fim de atender ao objetivo da pesquisa, este trabalho será estruturado da seguinte forma:

- no primeiro capítulo encontra-se a introdução e apresentação do tema e problema de pesquisa, assim como seus objetivos e justificativas.
- no segundo capítulo apresenta-se, a fim de proporcionar subsídios ao alcance da resposta da pergunta de pesquisa, a fundamentação teórica. Este capítulo está dividido em quatro temáticas: organizações civis sem fins lucrativos, organizações de caráter cultural, eficácia organizacional e reflexões sobre avaliação de desempenho em organizações civis sem fins lucrativos.
- no terceiro capítulo explica-se a metodologia que se utilizou para a realização deste estudo, enfocando, as perguntas, caracterização e universo da pesquisa, assim como a especificação das categorias de análise, plano de coleta e análise de dados.
- no quarto capítulo encontram-se os dados coletados e analisados das seis organizações investigadas.
- no quinto capítulo apresenta-se uma análise comparativa dos casos estudados, a intenção é entender as diferenças e semelhanças entre as organizações no que concerne ao processo de financiamento de projetos culturais.
- no sexto e último capítulo comenta-se a respeito das conclusões e recomendações que se pôde alcançar através deste estudo teórico-empírico.

2 BASE TEÓRICA

Neste capítulo, pretende-se apresentar o material bibliográfico que subsidiará o desenvolvimento do trabalho de pesquisa. As seguintes temáticas serão abordadas: organizações civis sem fins lucrativos, organizações de caráter cultural, eficácia organizacional e reflexões sobre avaliação de desempenho em organizações civis sem fins lucrativos.

2.1 ORGANIZAÇÕES CIVIS SEM FINS LUCRATIVOS

Neste tópico pleiteia-se tratar de temas relevantes no âmbito das organizações civis sem fins lucrativos, tais como: sua definição, sua perspectiva histórica no mundo e no Brasil e sua gestão.

2.1.1 Tentando definir as organizações civis sem fins lucrativos

Devido às variações de termos e denominações é difícil conceituar as organizações civis sem fins lucrativos. Andion (1998) e Salamon (1998) observam que devido à complexidade do fenômeno têm-se inúmeros termos e definições distintas, a exemplo de: economia social, movimento alternativo, terceiro setor, economia informal, economia paralela, serviços de proximidade, organizações da sociedade civil, organizações do setor sem fins lucrativos, organizações sociais, dentre outros. Alguns autores afirmam existir diferenças tênues entre estes tipos de organizações, embora outros não façam tal distinção. (DIMAGGIO; ANHEIER, 1990; SALAMON; ANHEIER, 1992 *apud* ALVES, 2002)

Entretanto, Salamon (1993 *apud* FERNANDES, 1994, p.19), acrescenta:

Embora a terminologia utilizada e os propósitos específicos a serem perseguidos variem de lugar para lugar, a realidade social subjacente é bem similar: uma virtual revolução associativa está em curso no mundo, a qual faz emergir um expressivo 'terceiro setor' global, que é composto de (a) organizações estruturadas; (b) localizadas fora do aparato formal do Estado; (c) que não são destinadas a distribuir lucros aferidos com suas atividades entre os seus diretores ou entre um conjunto de acionistas; (d) autogovernadas; (e) envolvendo indivíduos num significativo esforço voluntário.

Numa perspectiva jurídica, Barbosa e Oliveira (2002), entendem que todas as denominações e termos referem-se a organizações de natureza privada, ou seja, não públicas, sem fins lucrativos, que juridicamente são associações ou fundações. A seguir apresenta-se um esquema comparativo de associações e fundações.

	FUNDAÇÃO	ASSOCIAÇÃO
1. Natureza	Complexo de bens destinados a fins sociais determinados	Reunião de pessoas voltada para a realização de finalidades culturais, sociais, recreativas, produtivas, etc.
2. Origem ou forma de criação	Manifestação de vontade do instituidor, por meio de escritura pública (ou testamento) designando: os bens que servirão à futura entidade e quem irá organizá-la	Assembléia Geral de Constituição, com aprovação do estatuto e a eleição da diretoria
3. Aquisição da personalidade jurídica	1. Lavratura da escritura de instituição; 2. Elaboração de estatuto pelos instituidores; 3. Aprovação do estatuto pelo Ministério Público (MP); 4. Registro do estatuto e respectivas atas em cartório	Registro do estatuto e respectivas atas em cartório
4. Finalidade ou fins	É permanente, pois, uma vez definida pelo instituidor, não pode ser alterada pelos administradores	Passível de alteração por manifestação dos sócios
5. Patrimônio	Essencial para a constituição da fundação, deve ser suficiente e compatível com as finalidades da entidade	Não requer patrimônio prévio para sua criação
6. Prestação de contas da atuação	Anualmente, apresenta-se ao MP relatórios contábeis e circunstanciados das atividades desenvolvidas no período, sem prejuízo de outros relatórios que são encaminhados aos órgãos competentes no caso de a entidade possuir determinados títulos (utilidade pública, certificado de fins filantrópicos)	Apresenta relatórios circunstanciados no caso de a entidade possuir determinados títulos (utilidade pública, certificado de fins filantrópicos)
7. Vantagens / desvantagens	Segurança em relação à perenidade dos fins desejados pelo(s) instituidor(es). Credibilidade reforçada em função de ter, necessariamente, um controle externo (MP)	Flexibilidade na adaptação da vida institucional a novos fins Autonomia Não exigência de patrimônio prévio

Quadro 1 - Comparação entre associações e fundações

Fonte: adaptado de Barbosa e Oliveira (2002).

Analisando-se o quadro 1, cabe destacar que as fundações podem ser criadas pelo Estado, assumindo desta forma natureza de pessoa jurídica de direito público, ou por empresas ou indivíduos, assumindo assim natureza de direito privado. Além disso, a Lei 9.790, de 23 de março de 1999, que dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), determina que as fundações públicas não são passíveis de qualificação como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público.

Rodrigues (1998), apresenta a seguir, outras três categorias e suas principais características, além das associações e fundações.

CATEGORIA	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
Associações	Organizações baseadas em contratos estabelecidos livremente pelos indivíduos Voltadas para seus membros Defendem interesses comuns ou mútuos
Organizações filantrópicas, beneficentes e de caridade	Organizações voltadas para seus clientes Promovem assistência e serviços sociais nas áreas de saúde e educação
Organizações não-governamentais (ONGs)	Organizações comprometidas com a sociedade civil, movimentos sociais e transformação social Orientada para terceiros grupos, objetivos externos aos membros que a compõem Não exercem a prática de caridade
Fundações privadas	Categoria de conotação jurídica Sua criação se dá pelo instituidor que especifica o fim a ser alcançado
Organizações sociais (OS)	Organização pública não estatal destinada a absorver atividades publicizáveis Modelo de parceria entre o Estado e a sociedade

Quadro 2 - As principais categorias do terceiro setor e suas características
Fonte: adaptado de Rodrigues (1998).

Pode-se perceber atualmente um avanço significativo no número de organizações atuantes no campo social, ou seja, organizações que têm como propósito principal a melhoria da qualidade de vida das camadas sociais menos favorecidas. Segundo Mattar (2004), somente no Brasil pode-se estimar a existência de aproximadamente 276.000 organizações civis sem fins lucrativos. Embora o aumento significativo no número destas organizações,

Andion (1998) acrescenta, há uma carência de pesquisas sobre essas organizações, inclusive no campo da administração.

Salamon (1998), entende que o crescimento mundial notável em atividades voluntárias organizadas culmina na criação de organizações privadas sem fins lucrativos, não-governamentais, ou organizações da sociedade civil sem fins lucrativos. De acordo com Hudson (1999, p. XI),

este setor consiste em organizações cujos objetivos principais são sociais, em vez de econômicos. A essência do setor engloba instituições de caridade, organizações religiosas, entidades voltadas para as artes, organizações comunitárias, sindicatos, associações profissionais e outras organizações voluntárias.

Salamon (1998, p. 5), define organizações da sociedade civil sem fins lucrativos como uma rede de organizações privadas autônomas, não destinadas a distribuir lucros entre seus acionistas ou diretores, que embora localizadas à margem do aparelho formal do Estado, atendem a propósitos públicos. Scherer-Warren (1996), evidencia que:

a sociedade civil está referenciada a um terceiro setor, que se distingue e se relaciona com dois outros: o Estado (sistema burocrático-administrativo e governamental) e o mercado (sistema produtivo-lucrativo). Portanto, o terceiro setor é não governamental e sem fins lucrativos. Por outro lado, tem fins públicos, mas é organizado a partir de agentes privados, da chamada sociedade civil.

Fernandes (1994) apresenta no quadro 3 as principais diferenças entre os três setores, através de combinações resultantes da conjunção entre o privado e o público.

Agentes		Fins		Setor
Privados	para	Privados	=	Mercado
Públicos	para	Públicos	=	Estado
Privados	para	Públicos	=	Terceiro setor
Públicos	para	Privados	=	Corrupção

Quadro 3 - Os três setores

Fonte: Fernandes (1994, p.21)

Rifkin (1997), esclarece que ao reconhecer Estado, mercado e sociedade civil, respectivamente como primeiro, segundo e terceiro setores, esquece-se que o “terceiro setor” na realidade é o “primeiro setor”. Historicamente é a sociedade que produz suas instituições, o

Estado e o mercado, ocorrendo desta forma a primazia histórica da sociedade civil sobre as demais esferas.

Bava (1994 *apud* ABREU, 1997) e Fernandes (1994), entendem que as organizações civis sem fins lucrativos estão preocupadas com a solução de questões sociais e políticas no espaço em que o capital privado é omissa e o Estado ineficaz.

Tem, além disso, como principal motivo de sua existência, o atendimento aos setores excluídos e discriminados de seus direitos, e são consideradas uma alternativa moderna às políticas estatais e é isto que justifica o interesse que tem despertado dentro da sociedade (BAVA, 1994 *apud* ABREU, 1997, p. 16)

Para Hudson (1999, p.8), as organizações civis sem fins lucrativos possuem as seguintes características:

- “Tem basicamente um objetivo social em vez de procurarem gerar lucro;
- São independentes do Estado porque são administradas por um grupo independente de pessoas e não fazem parte de um departamento de governo ou de autoridades locais ou de saúde;
- Reinvestem todo o seu saldo financeiro nos serviços que oferecem ou na própria organização”.

Rodrigues (1998, p.32), a fim de facilitar a compreensão do universo compreendido pelas organizações da sociedade civil sem fins lucrativos, cita os cinco pré-requisitos para a caracterização destas organizações, são eles:

- “Ser organizada, isto é, ter algum grau de institucionalização;
- Ser privada, isto é, institucionalmente separada do governo;
- Não fazer distribuição de lucros;
- Ser autogovernável;
- Ter algum grau de participação voluntária, mesmo que apenas no conselho diretor”.

Além das características, já mencionadas, Kisil (1997, p.142) acrescenta as seguintes particularidades das organizações civis sem fins lucrativos:

1. “Elas não têm fins lucrativos, sendo organizações voluntárias, no sentido de

- que não são organizações estatutárias emanadas do setor governamental;
2. São formadas, total ou parcialmente, por cidadãos que se organizam de maneira voluntária;
 3. O corpo técnico normalmente resulta de profissionais que geralmente se ligam à organização por razões filosóficas e tem um forte compromisso com o desenvolvimento social;
 4. São organizações orientadas para ação; são flexíveis, inovadoras, rápidas e próximas às comunidades locais; e
 5. Geralmente fazem um papel intermediário: ligam o cidadão comum com entidades e organizações que podem participar da solução de problemas identificados. Assim, se por um lado fornecem algum tipo de serviço à comunidade, por outro têm que procurar fundos para seus programas em diferentes fontes de financiamento [...]

Devido à expressão não governamental não levar em conta “nem a diversidade nem a complexidade desse fenômeno sócio-organizacional, [...] outras abordagens mais aprofundadas substituíram as generalizações iniciais”. Assim, as noções de economia social e solidária se impuseram. (SERVA, 1997, p.43).

Para Serva (1997), a economia social tem suas origens na Europa, no século XIX. De acordo com Vienney (1994 *apud* SERVA, 1997), a economia social é composta de organizações que apresentam as seguintes características:

- a) “exercem atividades econômicas;
- b) são, em sua grande maioria, cooperativas, sociedades mutualistas ou associações;
- c) têm, como princípios, o serviço à coletividade acima da busca do lucro, uma gestão baseada em processos democráticos de organização interna e a prioridade às pessoas e ao trabalho sobre o capital” (VIENNEY, 1994 *apud* SERVA, 1997, p.43).

Segundo Andion (1998), com a evolução das experiências da economia social, observou-se uma crescente especialização de seus componentes, como por exemplo, as cooperativas, sociedades mutualistas e associações, que se ajustavam cada vez mais às regras do sistema, através de um processo de institucionalização e mercantilização.

Assim, de acordo com a autora alguns estudiosos passaram a entender que a

economia social já não era mais suficiente para interpretar a dinâmica associativa. As análises do movimento de institucionalização desta economia cedem lugar aos estudos de uma economia caracterizada como solidária.

Para Serva (1997, p. 44), o surgimento da economia solidária não se dá por acaso.

As crises do Estado e também da sinergia institucional entre o Estado e o mercado conduzem à intensificação de iniciativas locais que ensejam uma contribuição significativa para a coesão social e a criação de empregos. Nesse contexto, vários autores tentam apreender o fenômeno da multiplicação de organizações que escapam ao quadro teórico da chamada economia social.

Segundo Serva (1997, p.44), as características comuns às organizações que compõem a economia solidária são:

- a) “um objetivo social, o que implica a submissão da lógica mercantil à lógica solidária;
- b) o estabelecimento de uma relação pessoal e de proximidade que engendra, nos membros, um sentimento de identificação e também de pertencimento à coletividade;
- c) formas plurais de trabalho, comportando assalariados, voluntários, usuários e outros parceiros locais;
- d) a participação de diferentes atores, (assalariados, voluntários e usuários) na gestão interna da organização, bem como na construção conjunta da oferta e da demanda de bens e serviços;
- e) a utilização de diferentes recursos, tais como os originados de operações comerciais, os não-comerciais (originados de várias formas de financiamento do Estado) e os não-monetários (concernentes ao voluntariado e aos donativos)”.

De acordo com Andion (1998), a fim de sistematizar as diferenças entre a economia social, solidária e formal, elaborou-se o seguinte quadro.

	Economia Formal	Economia Social	Economia Solidária
Tipos de organizações	Empresas privadas	Cooperativas, mutualistas e associações	Associações ou organizações comunitárias
Origem	Sociedades anônimas ou limitadas	Organização autônoma (independente do estado e da iniciativa privada) criada livremente por um grupo de pessoas	Nascem e se perpetuam a partir da iniciativa de uma comunidade local (auto-organização ou heterorganização)
Objetivo principal	Produção de bens e serviços para satisfazer às necessidades dos clientes	Produção de bens e serviços para satisfazer às necessidades de clientes, dos membros ou de uma coletividade	Produção, sobretudo de serviços, a partir de uma necessidade social determinada e visando em última instância a uma mudança institucional
Dimensão predominante	Econômica	Econômica e social	Social e solidária
Apropriação do lucro	Em função do capital	Utilização de meios de partilha entre os membros	Inexistente
Definição da oferta e da demanda	Através do livre mercado	Através do livre mercado ou da necessidade dos membros	Através de relações de proximidade entre usuários e produtores
Principais fontes de recursos	Mercantil	Mercantil ou financiamento do Estado	Combinação de recursos mercantis, não-mercantis e não-monetários
Trabalhadores	Assalariados	Assalariados e membros	Assalariados, voluntários, usuários e outros parceiros
Beneficiários	Clientes	Clientes e/ou membros	Grupos da comunidade, sobretudo os excluídos

Quadro 4 - Comparação entre os três tipos de economia
 Fonte: Andion (1998, p.16).

Desta forma, através da literatura, pode-se observar distintas características associadas às organizações civis sem fins lucrativos, assim como diferentes classificações, sendo que na maioria das definições está presente a exigência de não distribuição dos lucros entre seus diretores, sendo que este deve ser reinvestido nas atividades destas organizações.

No entanto, normalmente, as organizações da sociedade civil sem fins lucrativos classificam-se de acordo com suas atividades. Para Hudson (1999), conforme o quadro 5, a *International Classification of Non-profit Organizations* é o melhor exemplo de classificação.

GRUPO	ATIVIDADES
1 - Cultura e Recreação	Esportes; arte; museus; zoológicos; recreação; clubes sociais.
2 - Educação e Pesquisa	Escolas e educação superior; treinamento vocacional; pesquisa médica; ciência e tecnologia; estudos de política empresarial.
3 - Saúde	Hospitais, reabilitação, asilos, saúde mental, saúde pública, educação sanitária.
4 - Serviços Sociais	Bem-estar da criança; serviços para jovens, famílias, idosos e deficientes; ajuda de emergência; complementação de rendimentos; assistência material.
5 - Meio Ambiente	Conservação de recursos naturais; controle da poluição; proteção e bem-estar dos animais, vida selvagem e preservação de ambientes rurais.
6 - Desenvolvimento e Habitação	Desenvolvimento econômico, social e comunitário.
7 - Lei, Direito e Política	Organizações de direito, minorias étnicas, associações civis; serviços legais, prevenção do crime, reabilitação de delinquentes, apoio às vítimas; partidos políticos.
8 - Intermediários para filantropia e Promoção de voluntários	Grupos econômicos de concessão de recursos, organizações de captação de recursos; organizações de intermediários.
9 - Atividades Internacionais	Programas de intercâmbio, assistência de desenvolvimento, amparo em desastres; direitos humanos e organizações pacifistas.
10 - Religião	Organizações religiosas.
11 - Negócios, associações profissionais e sindicatos	Organizações de empregados, sindicatos, associações profissionais.
12 - Não classificadas	

Quadro 5 - Classificação por atividade
Fonte: Adaptado de Hudson (1999).

Entretanto, segundo Hudson (1999), existem outras classificações como se pode observar a seguir:

- **classificação por propósito:** esta tipologia foi apresentada por Charles Handy na obra *Understanding Voluntary Organizations*. Nesta classificação, o propósito principal das organizações do terceiro setor é um dos seguintes:

- (a) fornecer serviços,
- (b) fornecer apoio mútuo,
- (c) realizar campanhas para mudanças.

Esta divisão em três principais classificações se torna complicada pelo fato de algumas organizações pertencerem em duas categorias ou até em três.

- **classificação por fonte de recursos:** as organizações podem ser financiadas por quatro fontes diferentes:

- a) venda de produtos e serviços;
- b) subsídios;
- c) doações e atividades de captação de recursos;
- d) taxas (mensalidades etc.) dos associados.

- **classificação por composição do conselho:** os conselhos podem se compostos por:

- a) especialistas, que levam conhecimentos, experiência e geralmente habilidades profissionais específicas para o conselho;
- b) usuários, que entraram para a organização para beneficiar-se do trabalho ou serviço prestado e que geralmente foram eleitos para o conselho pelos associados;
- c) ou indivíduos interessados, que acreditam na causa e desejam dar sua contribuição pelo trabalho voluntário como membro do conselho.

Na literatura, outras classificações são apresentadas, focando-se nas organizações com objetivos no campo da cultura e recreação. De uma forma geral estas organizações focam suas atividades nas seguintes áreas: esportes, artes cênicas, artes plásticas, literatura, música,

museus, zoológicos, recreação e clubes sociais.

2.1.2 Uma perspectiva histórica das organizações civis sem fins lucrativos

Segundo Fischer e Falconer (1998), embora exista baixa precisão conceitual do termo ‘organizações civis sem fins lucrativos’ e pouca importância nos estudos da sua administração e gestão, isto não foi um fator impeditivo para a proliferação dessas organizações. “Pelo contrário, nos últimos 15 anos assistiu-se ao incremento quantitativo do universo das entidades sem fins lucrativos, acompanhado da ampliação dos tipos de organização que se habilitaram a classificarem-se nessa categoria” (FISCHER; FALCONER, 1998, p.12).

Andion (1998) entende que, em um primeiro momento, pode-se pensar que o surgimento destas organizações, assim como sua investigação teórica são fenômenos contemporâneos. Vários autores apresentam a origem dos movimentos comunitários como um movimento moderno, tais como Defourny (1992)¹, Vienney (1994)², Desroche (1991)³, Bardos-Féltoronyi (1993)⁴. Entretanto, alguns autores, tais como Meister (1972)⁵ e Laville (1995)⁶, entendem que a origem das noções de solidariedade e comunidade é antiga, anterior ao estabelecimento do capitalismo (ANDION, 1998).

Para Hudson (1999), há quase 5.000 anos atrás as primeiras civilizações egípcias desenvolveram um severo código moral baseado na justiça social. Esse código acabou por encorajar as pessoas a ajudar os outros em suas necessidades. Assim, pode-se entender que a filosofia que permeia quase todos os aspectos das organizações civis sem fins lucrativos data de muito antigamente, não sendo atividade da modernidade.

¹ DEFOURNY, Jacques. The origins, forms and roles of a third major sector. In: DEFOURNY, Jacques; CAMPOS, José. **Économie sociale: entre économie capitaliste et économie publique** – the third sector cooperative, mutual and nonprofit organizations. Bruxelles: De Boeck, 1992.

² VIENNEY, Claude. **L'économie sociale**. Paris, La Découvert, 1994.

³ DESROCHE, H. **Histoire d'économies sociales: d'un tiers état aux tiers secteurs**. Paris: Syros/Alternatives, 1991.

⁴ BARDOS-FÉLTORONYI, N. Économies publique, privée et sociale: logique et enjeux institutionnels. In: LAVILLE, Jean-Louis et alii. **Coopération: défis pour une démocratie économique**. Bruxelles: Vie Ouvrière, 1993.

⁵ MEISTER, Albert. **Vers une sociologie des associations**. Paris: Ouvrières, 1972.

⁶ LAVILLE, Jean-Louis. Économie solidaire, économie sociale et État social. In: KLEIN, Juan-Louis; LÉVESQUE (Org.). **Contre l'exclusion: repenser l'économie**. Montréal: Presses de l'Université du Québec, 1995.

Na antiga Índia, o imperador budista Asoka (aprox. 274-232 a.C.) proporcionou instalações médicas, mandou que fossem cavados poços e, já preocupado com o meio ambiente numa época remota, plantou árvores para o deleite do povo. Na antiga sociedade grega, viajantes recebiam tanto comida como abrigo nas casas dos ricos ou então partilhavam a hospitalidade de camponeses. Os profetas judeus foram os pioneiros das modernas organizações promotoras de campanhas. Trabalhavam incansavelmente pela justiça social, política e econômica e pressionaram seus governos a modificar as práticas políticas e administrativas. A idéia de dar esmolas também era muito difundida. Na época romana o direito a milho grátis ou barato dependia da cidadania e era hereditária, passando de pai para filho (HUDSON, 1999, p.1).

De acordo com Mieira (1997), na Europa as características que marcam as organizações civis sem fins lucrativos, são diferentes em sua origem, forma de obtenção de recursos, forma de atuar, âmbito de atividades e tratamento fiscal. Para Brandão, Silva e Guadagnin (1998) para se chegar ao desenho atual das organizações civis sem fins lucrativos, há que se reportar ao início do século XIX, quando acontece a formação das primeiras organizações de auxílio aos necessitados.

Naquela época, a sociedade apresentava a peculiaridade da industrialização e conseqüente redução do artesanato, modificando o cenário econômico e familiar. Surge uma nova classe social: a dos assalariados, que não percebiam o suficiente para a satisfação de suas necessidades básicas. Concomitantemente a decadência das indústrias rurais e artesanais empurrava as famílias para os centros industriais, resultando num crescimento desordenado das cidades (BRANDÃO; SILVA; GUADAGNIN, 1998, p.9).

Coelho (2002) afirma que as organizações civis sem fins lucrativos, nos primórdios, eram, em sua grande maioria, ligadas às organizações religiosas. As chamadas *Charities Organization Society*, surgiram em 1869 em Londres, e nos Estados Unidos em 1877. Estas organizações tinham por finalidade coordenar os trabalhos das obras sociais particulares, para tal, utilizavam pessoal remunerado, em geral alunos das escolas de ciências sociais. O século XIX termina com o aparecimento das sociedades industrializadas e com a divulgação, em 1891, pelo Papa Leão XII, da *Rerum Novarum*, carta encíclica sobre a condição dos operários, documento este, considerado da mais alta importância, em particular, para os trabalhos sociais (BRANDÃO; SILVA; GUADAGNIN, 1998).

Para Andion (1998, p.13) as organizações locais que buscam resolver partes dos problemas gerados na comunidade, sob formas organizacionais diversas, aparecem num contexto de turbulência e crise, “[...] do Estado previdenciário nos países do Primeiro Mundo, o desempenho estrutural, o aumento das desigualdades sociais, a precarização dos empregos [...]”. Essas organizações assumem diversas nomenclaturas e formas jurídicas e atuam nos

mais diversos setores, a exemplo de: saúde, transporte, lazer, desenvolvimento urbano, combate à pobreza, ecologia, defesa de minorias, inserção no mercado de trabalho. Na França predomina a forma associativa; na Alemanha os grupos de auto-assistência; no Quebec predominam as organizações comunitárias; na Itália, as cooperativas solidárias; nos EUA as corporações de desenvolvimento comunitário; na América Latina e no Brasil, as organizações não-governamentais e populares. (ANDION, 1998 e ANDION, 1999).

Salamon (1998, p. 8-9) adiciona que quatro crises e duas mudanças revolucionárias convergiram, tanto para limitar o poder do Estado quanto para abrir o caminho para o aumento da ação voluntária organizada, são elas:

- Crise do *welfare state*: “[...] um governo sobrecarregado e superburocratizado não seria capaz de realizar as amplas e diversificadas tarefas sociais que lhe estavam sendo designadas”. A partir desta crise, o Estado gradativamente abandonou suas tradicionais funções sociais, e segundo Silva e Silva (2002), foi neste momento que as organizações civis sem fins lucrativos, com sua agilidade e flexibilidade ocuparam um significativo espaço no campo social

- Crise de desenvolvimento: “os choques do petróleo dos anos 70 e a recessão do início da década de 80 mudaram, radicalmente, as perspectivas para os países em desenvolvimento”. Como resultado da realidade de pobreza, tem-se o interesse na auto-ajuda ou no desenvolvimento participativo, que faz com que a população se engaje por meio da variedade de organizações não-governamentais.

- Crise ambiental global: à medida que as conseqüências da crise ambiental tornaram-se aparentes, os cidadãos passaram a se organizar e não mais ficando a espera de atitudes governamentais.

- Crise do socialismo: “embora a promessa do socialismo estivesse sob suspeita há muito tempo, a substituição do crescimento econômico retardatário por recessão na década de 70 ajudou a destruir a legitimidade que o sistema comunista ainda detinha”. Este fracasso levou à procura de diferentes formas de satisfazer as necessidades sociais e econômicas, levando a criação, por exemplo, de organizações não governamentais.

- Revolução nas comunicações: “A expansão combinada de alfabetização e comunicação tornou mais fácil às pessoas organizarem-se e mobilizarem-se”.

- Crescimento econômico: “Esse crescimento não somente permitiu a melhoria material e engendrou várias novas expectativas populares, mas também ajudou a criar, na

América Latina, na Ásia e na África, considerável classe média urbana cuja liderança foi essencial para a emergência de organizações privadas sem fins lucrativos”.

Mieira (1997), ressalta que nos anos 1920 a teoria jurídica alemã cria uma nova personalidade jurídica, intitulada fundação.

Além disso, é durante a Grande Guerra européia e os anos seguintes que se formam as grandes fortunas na Europa e Estados Unidos. Dessas fortunas nascem, como se sabe, as grandes fundações norte-americanas (Carnegie, Rockefeller, Community Trusts, Dannforth, Hartford, Duke Endowment, John Simon Memorial) e inglesas (Rowntree Trust, Rhodes Trust, Leverhulme Trust). Contudo, até os anos 1950 e 1960, tempos de paz e de crescimento sem igual na história européia, não se pode falar de um desenvolvimento pleno das fundações na maioria dos países europeus. O crescimento econômico que começa nos anos 1950 se traduz em um aumento do nível de vida dos cidadãos e também de suas exigências. E isso tem influência no mundo das fundações, que, com maior ou menor força, segundo os países, começam a crescer em número e presença social e a desempenhar um papel cada vez mais importante e significativo nas sociedades européias (MIEIRA, 1997, p. 51).

Segundo Mare (1998 *apud* RODRIGUES, 1998, p.32) o papel desempenhado pelas organizações civis sem fins lucrativos, passou a ser formalmente reconhecido a partir de 1995, quando se admitiu que, o Estado já não conseguia atender com eficiência a sobrecarga de demandas a ele dirigidas, sobretudo na área social, e a sociedade já dispunha de organizações que estavam se fortalecendo institucionalmente para colaborar de forma cada vez mais ativa na produção de bens públicos.

2.1.3 A realidade brasileira

Na realidade brasileira, quiçá na latino-americana, à semelhança da norte-americana, pode-se dizer que as organizações da sociedade civil sem fins lucrativos atuam numa faixa difusa que está igualmente distante do setor público e do setor privado, embora as atividades exercidas por estas organizações sejam deveres do Estado (educação, saúde pública, assistência social) e, simultaneamente, funções que, em teoria, deveriam ser de responsabilidade de agentes sociais e econômicos específicos (geração de emprego e renda, formação e desenvolvimento profissional) (FISCHER; FALCONER, 1998).

Para Fischer e Falconer (1998, p.14),

devido às características do desenvolvimento social e econômico do país, ao longo de sua história recente esses papéis e funções mesclaram-se, não permitindo que, na

prática, houvesse critérios claros para delimitar o público do privado.

Para Mendes (1999) a dificuldade em recuperar a memória dos primeiros tempos sobre o papel e o desempenho das organizações civis sem fins lucrativos, no Brasil, está no fato de que essas organizações nunca foram alvo privilegiado das discussões e estudos na sociedade e nem de atenção por parte dos historiadores. “A visibilidade dessas entidades se dá de forma fragmentada e descontínua, à sombra de outras questões trabalhadas nas relações mais ou menos problemáticas entre o Estado e a sociedade, entre o público e o privado”. (MENDES, 1999, p.2)

Segundo Fernandes (1997), desde 1873, os vicentinos, no Brasil, especializam-se na organização de voluntários leigos que se dedicam regular e sistematicamente a obras sociais. Paula (2000) ressalta que as organizações civis sem fins lucrativos caracterizam-se como um fenômeno presente no Brasil desde a chegada dos portugueses. Surgem estas organizações com a intenção de solucionar o problema da infância abandonada.

Era em meados do século XVI, tempos do primeiro governador-geral, Tomé de Souza, do padre Manoel da Nóbrega e dos primeiros jesuítas. O problema, concretamente, eram “sete ou oito meninos órfãos da Casa de Lisboa” que deveriam ser educados pelos padres jesuítas no Novo Mundo. E a solução, como nos informa o padre Nóbrega em suas Cartas do Brasil, significou o lançamento das sementes do terceiro setor no Brasil: “determinei-me... fazer-lhes casa, e pedi terras ao Governador, ovelhas, alguns escravos d’El-Rei e umas vacas para criação.” (PAULA, 2000, p.1)

O relato do reverendo Manoel da Nóbrega é prova da antigüidade da forma mais significativa de enfrentamento de problemas sociais: a associação entre sociedade civil e governo. Até a República, os jesuítas e franciscanos “desempenharam funções que hoje são governamentais — do nascimento ao enterro, do ensino aos cuidados à saúde” (PAULA, 2000, p.1).

No Brasil, as Santas Casas de Misericórdia são exemplos de assistência hospitalar. Desde a segunda metade do século XVI mantêm hospitais filantrópicos que continuam abertos à população (PAULA, 2000).

Na Colônia, no Reino e no Império realizou-se na sociedade brasileira uma divisão de trabalho entre o Estado — ou seu embrião — e a igreja católica, tendo como objetivo o enfrentamento das questões sociais, e como meio a criação de organizações civis — colégios, orfanatos, asilos etc. Como o catolicismo era a religião oficial, esta associação parecia, de certa maneira, “natural”, tão natural que às vezes não nos damos conta de seu caráter de arranjo antigo, mais do que legítimo, de origem (PAULA, 2000, p.2).

Vale ressaltar, segundo Paula (2000), que nem tudo era movido pela religião e pago pelo Estado. Pode-se citar alguns exemplos, tais como os clubes abolicionistas, organizações destinadas a promover cotizações para comprar a alforria de escravos; os clubes republicanos; a maçonaria; os círculos literários e os hospitais beneficentes.

Para Landin (1993) desde a colonização, Estado e igreja católica estiveram interligados na consolidação da sociedade colonial, cabendo às instituições religiosas atribuições, a exemplo de registro civil, manutenção de escolas, assistência médica e social. As Santas Casas de Misericórdia são remanescentes desta época.

Através do Código Civil Brasileiro, lei 3.107, em 1916, é legitimado o papel complementar não apenas da Igreja como também de outras organizações civis sem fins lucrativos. Em 1938, o governo de Getúlio Vargas (1930-45) aprofunda esta legitimação ao criar o Conselho Nacional de Serviço Social (CNSS), que além de reunir todas as organizações de utilidade pública passou a lhes permitir isenções fiscais (RODRIGUES, 1998).

Na realidade, há que se admitir que a criação da CNSS teve o objetivo de estimular práticas clientelistas e colaborar para a manutenção da ordem social, em um governo autoritário e populista, e ainda incapaz de exercer plenamente sua função social. A atuação da Legião Brasileira de Assistência (LBA), no atendimento materno-infantil e de idosos carentes, exemplifica esta prática clientelista, haja vista que suas unidades eram quase sempre dirigidas pelas esposas dos governantes e dos representantes dos altos escalões do governo (RODRIGUES, 1998, p.35).

Para Reis (2000), com a proclamação da República, houve a separação entre Estado e Igreja Católica e a prestação direta de serviços sociais pelo Estado era insuficiente até 1930. Desta forma, as instituições de caridade e beneficência mantiveram-se ativas e presentes neste período de escassez. Mesmo com o começo da industrialização e o conseqüente surgimento de novas relações econômicas, “[...] a questão social dizia respeito a amenizar o sofrimento dos mais pobres, pois os benefícios das políticas sociais eram concedidos apenas àqueles que possuíam vínculo com a produção” (REIS, 2000, p.1).

Segundo Reis (2000) é através de uma nova fase de ascensão industrial, a partir da década de 50, que os debates a respeito dos produtos do desenvolvimento intensificam-se. Observa-se aí uma tensão entre diminuir a pobreza versus conquistar direitos, isto como conseqüência de tipos diferentes e opostos de pensamento. Desta forma, o conceito de direito à cidadania para todos, independente de seu lugar na sociedade é introduzido na discussão.

Rêgo (2004) entende que o processo de consolidação das organizações não-

governamentais e dos movimentos sociais tem início em um período em que a participação popular, principalmente nos campos político e da livre expressão era negada. Formaram-se movimentos e associações a fim de se oporem ao regime político da década de 60. Já Rodrigues (1998) complementa que, no entanto, a partir de 1964, no período ditatorial militar, as organizações civis sem fins lucrativos quase não foram valorizadas, diferentemente do período de Vargas.

A reforma tributária e a reforma administrativa, aliadas ao crescimento econômico acelerado do país entre o golpe militar e o final dos anos 70, criaram mecanismos de financiamento que possibilitaram ao governo federal exercer ao máximo a sua ação social centralizadora, que só fez crescer entre 1930 e 1980. Como exemplo desse amplo poder social do Estado naquele período, cita-se a criação do Instituto Nacional de Previdência Social (INPS) em 1966, que promoveu a “universalização” dos benefícios sociais, até então restritos a uns poucos institutos de previdência de algumas categorias privilegiadas de trabalhadores, como as dos marítimos, comerciários e industriários (RODRIGUES, 1998, p.35).

Numa recente entrevista, Leilah Landim, recorda que nos anos 70 e início dos 80, no Brasil, existia um terreno onde se gestavam forças para o combate a um regime autoritário. A sociedade civil organizada passou a ser vista como um campo de forças e espaço de lutas entre interesses distintos (REGO, 2004).

A Constituição de 1988 regulamenta a situação das organizações civis sem fins lucrativos, uma vez que passa a “prever a participação da sociedade civil na promoção de políticas sociais, abrindo novos espaços de atuação para as organizações, na forma de conselhos de políticas sociais, emendas populares etc.” (REIS, 2000, p.1). Concomitantemente, as políticas introduzidas a partir da década de 90 aprofundaram antigos problemas sociais e reduziram o gasto social, tanto nos níveis estadual quanto nos municipal. Para Reis (2000) e Rodrigues (1998), a partir da década de 90, aumenta-se o interesse do governo em firmar parcerias com as organizações civis sem fins lucrativos. Desta forma, antes de 1990, não se tinha a visão das organizações civis sem fins lucrativos como agentes sociais de desenvolvimento.

Ao contrário, para Rodrigues (1998), as organizações civis sem fins lucrativos na maioria das vezes tiveram um papel marginal. Estas organizações eram vistas ou como forma de assistencialismo e caridade, associada, sobretudo à religião, ou como forma de movimento político, associada a Organizações Não-Governamentais (ONGs), ou, ainda, de defesa de interesses corporativos, relacionada a sindicatos e associações.

Segundo Reis (2000), atualmente a legislação brasileira adotou novas maneiras de

contar com a participação de organizações civis sem fins lucrativos na implementação de políticas públicas.

Para Rodrigues (1998), pode-se dizer que o período da colonização foi exceção à atuação marginal das organizações civis sem fins lucrativos no Brasil. Isto se justifica porque, “naquela época, a metrópole não tinha ainda a estrutura necessária (ou mesmo o interesse) para arcar com as questões sociais da colônia, enquanto à Igreja Católica interessava zelar pelo bem-estar da população local, como estratégia para atrair novos fiéis no continente recém-descoberto”. (RODRIGUES, 1998, p. 34). Desta forma, a Igreja Católica, parte integrante do governo que foi, assumiu as atividades sociais, já que a metrópole se ocupou do gerenciamento da colônia. O papel da igreja era

coordenar e mobilizar segmentos da sociedade civil em prol da promoção social, sobretudo nas áreas de educação, saúde e assistência social. Datam daquela época, por exemplo, a expansão pelo país afora dos colégios dos jesuítas e dos hospitais/asilos das irmandades da Misericórdia (as santas casas) (RODRIGUES, 1998, p.34).

Voltolini (2004) salienta que as organizações civis sem fins lucrativos emergiram no Brasil somente nos anos 1990, se manifestando rapidamente e mudando seu caráter dominante do serviço social, dedicado somente à caridade e à filantropia, passando a prestar serviços nas áreas de saúde, educação, cultura, direitos humanos, proteção ao meio ambiente etc.

Referir-se à caridade e à filantropia como sinônimos tornou-se corriqueiro, mas estas palavras possuem significados diferentes. Garcia (1998, p.49) afirma que

A filantropia, enquanto ação do Estado, distinguiu-se da caridade, que se constituía como ação da Igreja Católica: ao invés de trabalhar com doações, utilizava-se mais de conselhos, investia na moralização e na propagação da poupança. Preferia beneficiar crianças aos velhos, mulheres aos homens. A caridade mantinha os laços de dependência entre ricos e pobres, igreja e fiéis. A filantropia buscava investigar e selecionar quem era realmente necessitado, conectando a moral à economia. Assim, mantinha também laços de dependência, mas privilegiava a dependência moral à material, buscando envolver a população com normas morais, mas com o menor gasto público possível.

Segundo o dicionário de filosofia de Abbagnano (1998) filantropia pode ser entidade como um gesto de amizade entre os homens, sem alguma finalidade. “Diógenes Laércio atribui o conceito de filantropia também a Platão, que o teria dividido em três aspectos: saudação, ajuda, hospitalidade” (ABBAGNANO, 1998, p. 441). Desta forma, pode-se entender que a filantropia, segundo Mestriner (2001, p.14) “constitui-se no sentimento, na

preocupação do favorecido com o outro que nada tem, portanto, no gesto voluntarista, sem intenção de lucro, de apropriação de qualquer bem.”

Sobre a década de 90, é importante destacar um levantamento realizado pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), órgão governamental responsável por diversas pesquisas em âmbito nacional, que destaca que existem aproximadamente 220 mil organizações sem fins lucrativos no Brasil; estas organizações movimentaram R\$ 10,6 bilhões em 1995, valor equivalente a 1,5% do PIB daquele ano; estas organizações empregam aproximadamente 1 milhão de pessoas (excluindo as organizações de origem religiosa) e 16% da população brasileira presta serviços voluntários para organizações sem fins lucrativos.

Estes dados apresentados referentes à década de 90 foram atualizados através de uma pesquisa intitulada ‘As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil 2002’, realizada através de uma parceria entre o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), a Associação Brasileira de ONGs (Abong) e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife). Entre os destaques deste estudo, a constatação de que existem no Brasil cerca de 275.895 organizações sem fins lucrativos e cerca de 1,5 milhão de pessoas estão trabalhando nestas instituições (MATTAR, 2004).

Szazi (2004) destaca que a ação social dos dias atuais não é mais aquela baseada na caridade e na atuação descompromissada com os destinos dos assistidos. Hoje, as ações sociais tanto dos indivíduos como das empresas são amparadas no conceito de responsabilidade social. O doador não é mais um mero expectador, passando a ser um ator social que exerce uma função na sociedade. “A partir dessa nova atitude pessoal do doador, surgiram novas expectativas sobre a atuação da entidade receptora. A doação descompromissada da caridade foi substituída pela doação engajada, pautada em práticas éticas e focada em resultados do investidor social” (SZAZI, 2004, p.1).

Assim, as organizações sociais sem fins lucrativos,

[...] em curto prazo de tempo, deixaram de ser provedoras de serviços sociais – e, portanto, voltadas apenas para o beneficiário, que sendo hiposuficiente aceitava o que lhe davam – para se tornarem mandatárias dos investidores sociais, administrando valores de terceiros dados à causa de interesse público que advogam e, dessa forma, tendo o dever de prestar contas aos seus patrocinadores, cada vez mais criteriosos e sempre em busca de maior eficiência social (SZAZI, 2004, p.1).

Neste contexto, a Lei 9.790/99 de 23 de março de 1999, chamada de “A Nova Lei do Terceiro Setor”, e conhecida como a Lei das OSCIP’s - Organização da Sociedade Civil de

Interesse Público regulamenta as atividades das organizações civis sem fins lucrativos e tem como objetivo tornar as organizações mais transparentes a fim de que a sociedade possa avaliar o uso dos recursos públicos utilizados. Esta lei qualifica e além disto, institui o Termo de Parceria, no qual há uma negociação de metas e a exigência constante de avaliação de resultados, ou seja, há um controle em relação ao uso dos recursos públicos.

Para Barbosa e Oliveira (2002), esta lei representa uma vantagem no tocante aos critérios para qualificar e classificar de forma correta as organizações civis sem fins lucrativos, com pré-requisito para o acesso a recursos públicos, com garantia da responsabilidade administrativa dos dirigentes e responsáveis pelas organizações.

Desta forma, pode-se entender, que OSCIP é um reconhecimento oficial e legal do que se entende por organização da sociedade civil sem fins lucrativos. Além deste título outros são concedidos pelo poder público a estas organizações, tais como: utilidade pública federal (UPF), utilidade pública estadual (UPE), utilidade pública municipal (UPM) e certificado de entidade beneficente de assistência social (CEBAS). Szazi (2003), explica detalhadamente os requisitos para obtenção dos diferentes e diversos títulos e certificados de âmbito federal, estadual e municipal, necessários para o gozo de benefícios fiscais pelas entidades e o oferecimento de incentivos fiscais aos doadores.

2.1.4 A questão da gestão administrativa

A administração, segundo Hudson (1999) até meados da década de 70, não era uma palavra muito usada pelas pessoas ao referirem-se às organizações civis sem fins lucrativos. A administração era percebida como parte de uma cultura do mundo empresarial e não parecia ser apropriada para organizações orientadas por valores. Mas, com a profissionalização crescente das organizações civis sem fins lucrativos, a linguagem e os conceitos da administração estão começando a fazer parte da realidade destas organizações que primam por buscar desenvolvimento social nas sociedades em que estão inseridas. Nos tempos atuais, há uma consciência sobre a importância de uma gestão social eficaz para que as ações das organizações civis sem fins lucrativos tenham eficácia. Desta forma, segundo Thompson (1997), há uma crescente incorporação acrítica dos instrumentos de gestão provenientes do campo empresarial “com todo o seu jargão típico do mercantilismo, tais como *marketing*, *management*, *outsourcing*, *merchandising*, *resizing*, e outros do gênero.

No entanto, para Tenório (2002a), pode-se observar que a procura de profissionalização das organizações civis sem fins lucrativos, na realidade, objetiva mais a busca de estratégias de sobrevivência do que tornar mais efetiva as suas ações enquanto agentes sociais.

Tendo em vista o significativo crescimento e as mudanças organizacionais observadas nas organizações da sociedade civil sem fins lucrativos nos últimos anos, a gestão destas organizações passou a despertar interesse no meio acadêmico (ROESCH, 2002). Segundo Voltolini (2004), no campo social, o grande desafio é a criação de um campo de conhecimento novo e multidisciplinar para a gestão das organizações civis sem fins lucrativos.

De acordo com Salvatore (2004), há de se considerar que cada setor desenvolve suas atividades de acordo com uma lógica que lhe pertence e que irá definir uma forma característica de gestão. Para o autor, neste sentido, a lógica predominante no setor público e privado, primeiro e segundo setores, é a lógica instrumental, calcada na racionalidade instrumental, ou seja, cálculo utilitário das conseqüências, que se contrapõe radicalmente a racionalidade substantiva alicerçada em valores éticos e de auto-realização.

Conforme Andion (1998, p.20), apesar do crescimento no número de organizações civis sem fins lucrativos, a gestão destas organizações “[...] é ainda um campo inexplorado, seja por causa dos preconceitos ideológicos, seja pela inexistência de fundamentos teóricos adaptados à natureza dessas organizações.”

Andion (1998), acrescenta ainda a existência de poucos estudos sobre gestão que levem em conta as singularidades das organizações civis sem fins lucrativos. Para a autora a maioria dos trabalhos efetuados em administração descaracteriza as organizações estudadas, tendo em vista que os estudos baseiam-se em conceitos e instrumentos utilizados no estudo das empresas públicas e privadas. Cunha (1997, p.136), alerta sobre o perigo potencial de “transplantar de forma acrítica os métodos e procedimentos de gestão, calcados na razão instrumental, para o âmbito de organizações que cultivam objetivos estranhos à lógica do mercado”.

A incorporação por parte das organizações civis sem fins lucrativos das tecnologias gerenciais aplicadas às organizações públicas e privadas vem gerando diversos questionamentos. Entende-se que a transposição das técnicas administrativas das esferas pública e privada não deve acontecer de forma absoluta, uma vez que a esfera social possui características peculiares.

Bayma (1997, p.122), entende que, vários traços da cultura das organizações civis sem fins lucrativos têm dificultado a questão gerencial.

Essas organizações ressaltam que, sendo sua missão voltada para questões sociais, torna-se complicado adotar a lógica empresarial fundamentada na otimização do lucro e na relação custo-benefício. Apontam, ainda, como aspectos dessa cultura, o alto grau de informalidade em suas relações, que contam com o trabalho de voluntários e a aversão à rigidez do modelo burocrático e às normas fixas, na medida em que tais procedimentos comprometem a flexibilidade dessas organizações.

Para Bayma (1997), a própria organização civil sem fins lucrativos se vê como uma organização substantiva, flexível, com capacidade de auto-organização e de autogestão, considerando-se assim, descompromissada com o estatuto da sociedade burocratizada. Quadros (1998, p. 7) corrobora dizendo que é típico destes tipos de organizações “a eficiência, agilidade, flexibilidade, coerência ética e experiência em administrar projetos locais”.

Falconer (2002, p.3) afirma que não se pode negar que há muito a ser aperfeiçoado na gestão das organizações sem fins lucrativos.

Melhorias de gestão podem levar a resultados surpreendentes no curto prazo, em termos de eficiência no emprego dos recursos organizacionais e de eficácia nos resultados; talvez haja mesmo mais espaço para um rápido desenvolvimento do setor investindo na sua competência gerencial do que através de qualquer outro tipo de intervenção. Entretanto, não se deve cair no erro de interpretar esta realidade, onde resta tudo por fazer no campo de gestão, como um indício de que a Administração é capaz de solucionar todos os problemas, ou mesmo os principais problemas do terceiro setor.

Odom e Boxx (1988 *apud* Herman; Renz, 1999) relacionaram o uso de planejamento e a melhora da performance em organizações civis sem fins lucrativos. Este estudo alega que organizações civis sem fins lucrativos que utilizam ferramentas de gestão, a exemplo de planejamento estratégico, aumentam significativamente sua performance (aumento de contribuições; satisfação dos administradores; crescimento dos serviços, atividades e produtos oferecidos).

Cunha (1997), apresenta algumas razões que fazem com que os fundadores e administradores das organizações civis sem fins lucrativos não adotem novas tecnologias gerenciais, são elas:

- a) desconhecimento ou receio de perder o controle das entidades. Um dos motivos alegados pelos fundadores e administradores é a eventual descaracterização dos

ideais, abrindo espaço para o tecnocratismo instrumentalizador.

- b) falta de qualificação dos quadros administrativos.
- c) dependência de muitas dessas entidades de recursos repassados pelo governo, no qual, em alguns casos, as relações de amizade ou favorecimentos pessoais substituem critérios racionais de avaliação do desempenho, reforçando assim a inércia e a incompetência.

Eccles e Mavrinac (1995) salientam que devido ao fato das pessoas envolvidas nas organizações civis sem fins lucrativos acreditarem que estão fazendo a coisa certa e que estão comprometidas com sua causa, seu comportamento geralmente é o seguinte:

- a) os procedimentos de controles despendem tempo, além de serem tarefas tediosas,
- b) existe o temor de que a rotina estabelecida possa trazer conseqüências negativas, tais como a perda do trabalho dos voluntários,
- c) o controle por ser feito por especialistas, geralmente é complexo e oneroso,
- d) o controle toma tempo de “trabalho real”, sendo considerado um luxo, desviando as pessoas de suas atividades fins,
- e) em termos de resultados, quantidade é mais importante que qualidade,
- f) se os resultados do controle não são quantificáveis, como é o caso da maioria das organizações civis sem fins lucrativos, então a avaliação não se aplica.

Grobman (1999 *apud* PACE *et al.*, 2004) ressalta que ainda que estas organizações não sejam empresas de negócios, estas têm clientes aos quais se destinam seus serviços, devendo financiar suas próprias atividades, fato que as obriga a pensar com uma lógica mais instrumentalizada, própria das organizações que visam o lucro

Como manifesta GROBMAN (1999 *apud* PACE *et al.*, 2004, p. 2),

a conseqüência é a transferência das técnicas das organizações mercantis de caráter privado e das empresas do setor público para as organizações do terceiro setor. Este fenômeno tem originado maior divisão do trabalho e das tarefas, uma estrutura hierárquica mais concentrada, o uso do planejamento estratégico como instrumento de gestão, maior complexidade administrativa e a formalização dos processos de gerência.

Segundo Lewis (2001 *apud* ROESCH, 2002), algumas organizações relutam em adotar práticas gerenciais enquanto outras correm atrás de soluções de problemas utilizados

no setor privado. O autor apresenta diferentes argumentos que justificam a relutância em adotar tais técnicas gerenciais em complemento ao já citado anteriormente:

- a) uma cultura organizacional voltada para a ação e não para os meios;
- b) em lugar de financiar despesas administrativas indiretas, os recursos devem ser despendidos no trabalho com os pobres, por exemplo;
- c) entendimento de que a gestão é utilizada por organizações do setor privado com o objetivo de explorar, oprimir ou discriminar pessoas;
- d) a preferência por uma estrutura pequena e informal, para lidar com aspectos gerenciais quando aparecem.

Para Santos (1999), o principal desafio que estas organizações enfrentam diz respeito tanto a sua gestão quanto à geração de resultados que possibilitem sua perenidade, aperfeiçoamento e crescimento. “Estas organizações, que não têm o lucro como objetivo, tendem a não dar prioridade ao desempenho e aos resultados, além destes serem difíceis de medir e controlar”. (ROSSI JÚNIOR, 2001). Mesmo assim, as exigências de desempenho e de prestação de contas, principalmente por parte dos agentes financiadores, vem crescendo rapidamente. Para Silva e Silva (2002, p.1), essa exigência

[...] pode trazer uma mudança profunda no perfil dessas organizações, que de organizações flexíveis, altamente adaptáveis e movidas por ideologias, podem se transformar em organizações altamente burocratizadas e com estrutura rígida, talvez até “filiais” de grandes empresas ou governos nacionais, perdendo as características que as tornam únicas.

No entanto, a dificuldade em avaliar os resultados das ações sociais permeia tanto as organizações civis quanto às próprias financiadoras. Para Fischer et al. (2003), não existem ferramentas capazes de avaliar os resultados das ações sociais, sendo que há uma prevalência de ferramentas próprias de um negócio mercantil. Assim, para Forbes (1998), o estudo da eficácia, deve provocar um repensar no gerenciamento das organizações, reafirmando, em alguns casos, a prática organizacional, ou, em outros casos, levar a pesquisa de novas maneiras de fazer as coisas. Os administradores precisam se familiarizar com os critérios para avaliar os resultados, a fim de poderem criticar, modificar e talvez inventar critérios mais apropriados com suas organizações.

A fim de atender às necessidades da comunidade, atendendo assim sua missão, a organização precisa de recursos. Estes recursos podem ser de fontes nacionais ou

internacionais, advindos de fontes privadas ou governamentais (LANDIM, 1999 *apud* CRUZ; ESTRAVIZ, 2000).

Por fontes de financiamento, entende-se segundo Moraes (2001), pessoa física ou jurídica que oferece recursos a fim de subsidiar o atendimento da missão institucional de outras organizações.

A relação entre as fontes financiadoras de recursos e as organizações civis sem fins lucrativos vem se alterando, principalmente na última década. Segundo Hudson (1999), durante muitos anos, o governo e as organizações privadas viam-se como doadoras e tinham pouco interesse em se envolver com estas organizações, uma vez que tinham recebido publicidade pelas suas doações. Atualmente, os financiadores estão ávidos por retorno e toda e qualquer relação com as organizações civis sem fins lucrativos dá-se através de contratos aprovados após apresentação de propostas.

Diversas podem ser as fontes de financiamento das organizações civis sem fins lucrativos. Cruz (2000 *apud* SILVA; SILVA, 2002, p.4), aponta a origem e implicações das fontes de recursos possíveis:

1. “Indivíduos: recursos podem ser aplicados livremente; oferecem mais envolvimento e podem ser trabalhadores voluntários; agentes legitimadores da organização; podem ser esporádicas ou mensalidades de associados.
2. Empresas: parcerias agregam visibilidade à causa; maiores valores; possibilidade de oferecimento de voluntários especializados.
3. Fundações e Agências Internacionais: dão credibilidade à organização; os valores geralmente vêm de uma só vez; identificação com as ONGs; podem oferecer auxílio e treinamento.
4. Recursos Públicos Governamentais: grandes somas por longos períodos; legitimação e isenções fiscais.
5. Projetos de Geração de Renda: independência e melhor planejamento; geração de emprego; abrem espaço para inovação/criatividade.
6. Eventos: marketing e divulgação; aproximação com a comunidade.
7. Igrejas: divulgação do projeto; identificação com a causa; apoio por longos períodos”.

Para Silva e Silva (2002) podem-se observar indicadores de alta burocratização nas

organizações civis sem fins lucrativos que são financiadas por outras organizações, ao contrário daquelas que contam com financiamento de pessoas físicas. As organizações civis sem fins lucrativos estão absorvendo uma cultura burocratizada e corporativa, apesar de manterem um pouco da cultura flexível e adaptável. Mesmo assim,

não se pode afirmar que a burocratização dessas organizações se equiparará algum dia à burocratização existente nos órgãos governamentais ou nas grandes empresas, mas o que se pode dizer com certeza é que a distância que separa essas organizações está ficando cada vez menor (SILVA; SILVA, 2002 p.15).

Como exemplo, pode-se citar as seguintes atividades exercidas pelas organizações e que são voltadas à obtenção de recursos para a manutenção e desenvolvimento de seus objetivos institucionais:

- a) venda dos produtos doados a organização, realizada geralmente através de bazares;
- b) venda de produtos da própria organização, sejam por ela produzidos ou produzidos sob sua encomenda, e geralmente identificados com a marca e logomarca da organização, tais como cartões de natal, artesanato, mascotes, adesivos, camisetas, bonés etc;
- c) prestação de serviços pela organização, tais como cursos e palestras, ou até mesmo guarda de veículos em terrenos transformados em estacionamentos; e
- d) licença de uso e exploração de marca e logomarca da organização concedida a terceiros.

A fim de regulamentar esta relação, Pereira (2003), cita os tipos de contratos utilizados pelas organizações civis sem fins lucrativos para captação de recursos, são eles:

- a) Contrato de Financiamento (ou patrocínio) de Programa, Projeto ou Evento desenvolvido por organização civil sem fins lucrativos;
- b) Contrato de Licença de Uso e Exploração de Marca ou Direito Autoral - quando a organização do terceiro setor cede o uso, mediante remuneração, para que a licenciada explore comercialmente a marca ou direito autoral.;
- c) Contrato de Doação – sob a forma de doação, pode-se tomar como exemplo a Lei Federal de Incentivo à Cultura, ou Lei Rouanet, que tem como princípio a permissão, tanto de pessoas físicas quanto jurídicas, de dedução no imposto de

renda de valores investidos em projetos culturais.

Segundo Montaña (2003, p. 207), há de se estudar e analisar os reflexos dos agentes financiadores na gestão das organizações civis sem fins lucrativos, uma vez que, a captação de recursos “torna-se não apenas uma atividade essencial da organização, mas ainda pode passar a orientar a filosofia e a condicionar a sua “missão””. O autor salienta ainda que esta atividade, de captação de recursos, pode levar a organização a uma perda de identidade e de rumo, descaracterizando, desta forma, seu papel na sociedade.

Tenório (2002a, p.133) entende que

sob uma perspectiva macro, a deficiência gerencial na implementação de políticas públicas agravado pela escassez crônica de recursos financeiros, fomenta o caráter competitivo das organizações do terceiro setor já que elas tem de concorrer por recursos junto ao primeiro e/ou ao segundo setor. Sob um enfoque micro, esta demanda por recursos pode provocar também o distanciamento de sua maneira de atuar com as questões sociais, de um gerenciamento centrado na intersubjetividade da pessoa humana para aquele determinado pelo cálculo egocêntrico de meios e fins. Adiciona-se isto o fato que estas organizações da sociedade civil na ânsia de “profissionalizarem-se”, na “luta pela sobrevivência”, passem a utilizar os mesmos mecanismos gerenciais daqueles empregados pelo setor privado nos seus processos de tomada de decisão.

Desta forma, não se deve esquecer que, historicamente as organizações civis sem fins lucrativos, “tem como pano de fundo a solidariedade e a democratização de suas relações” (TENÓRIO, 2002a, p. 158).

2.2 ORGANIZAÇÕES DE CARÁTER CULTURAL

Pode-se entender que a cultura, segundo Muylaert (1993), caracteriza-se como um conjunto de conhecimentos que as gerações transmitem umas para as outras, evitando-se desta forma, que a humanidade tenha que recomeçar do zero a cada geração.

A cultura, tal qual os cientistas sociais a concebem, refere-se ao modo de vida de um povo, em toda a sua extensão e complexidade. Um conceito que procura designar uma estrutura social no campo das idéias, das crenças, costumes, artes, linguagem, moral, direito, leis, etc., e que se traduz nas formas de agir, sentir e pensar de uma coletividade que apreende, inova e renova o seu próprio modo de criar e fazer as coisas, numa dinâmica de constantes transformações (MUYLAERT, 1993, p. 17).

Para Weffort (1998), a cultura acompanha o processo de formação do Brasil como

nação, uma vez que é um legado de nossas muitas raízes e das diversas influências que recebemos ao longo dos anos.

A fim de esclarecer quais organizações possuem objetivos culturais, Silva (2002, p.1) descreveu os principais objetivos destas, conforme apresentado a seguir:

promover o entendimento do conjunto de características humanas que são inatas, e que se criam e se preservam ou aprimoram através da comunicação e cooperação entre indivíduos e sociedade. Ou ainda, que busquem o entendimento do processo ou estado de desenvolvimento social de um grupo, um povo, uma nação, que resulta do aprimoramento de seus valores, instituições, criações, civilização e progresso”. [...] que desenvolvam atividades ligadas ao desenvolvimento intelectual dos indivíduos: saber, ilustração, instrução; ou o aspecto da vida coletiva, relacionados à produção e transmissão de conhecimentos, à criação intelectual e artística. Que busquem a compreensão e o entendimento do conjunto complexo dos códigos e padrões que regulam a ação humana individual e coletiva, tal como se desenvolvem em uma sociedade ou grupo específico, e que se manifestam em praticamente todos os aspectos da vida: modos de sobrevivência, normas de comportamento, crenças, instituições, valores espirituais, criações materiais, etc.

Segundo Leão Júnior (2001) as organizações culturais possuem objetivos nitidamente sociais e conservacionistas. “Sociais pois são instrumentos de educação popular e conservacionistas por visarem à manutenção e restauração de bens de interesse público, bem como de valores culturais” (LEÃO JÚNIOR, 2001, p.1).

Através do quadro 6 pode-se visualizar exemplos de atividades desenvolvidas pelas organizações culturais. O quadro não tem o objetivo de explorar todos os tipos de organizações culturais.

TIPOLOGIA	CARACTERÍSTICAS
Eventos de caráter cultural	Promoção, arrecadação de recursos, administração, organização de eventos nacionais e internacionais e serviços de agentes de artes de variedades, em um local geográfico específico.
Artes visuais, arquitetura e artesanato	Produção, disseminação e exposição de artes visuais, arquitetura e artesanato; inclui escultura, sociedades de fotografia, pintura, desenho, centros de design e associações de arquitetura.
Escolas de arte	Escolas e organizações que promovem a educação em uma variedade de disciplinas artísticas.
Arte de representar e cultura artística	Centros e escolas de arte de performance, companhias e associações; inclui teatro , circos e representação circense, dança, balé, coreografia, teatro musical, ópera, orquestra, coral, grupos musicais e de composição de músicas.
Bibliotecas	Bibliotecas de ciência, de medicina, de direito e acadêmicas. Inclui as bibliotecas públicas, de colecionadores e arquivos de documentos históricos.
Sociedades históricas, literárias e humanísticas	Grupos que promovem o estudo, ensino e apreciação da humanidade, a harmonização do ser humano, preservação de artefatos históricos (arqueologia), preservação do patrimônio cultural e artístico, comemorações de eventos históricos; inclui sociedades históricas, centros de estudo, centros de difusão, informação, estudo, pesquisa e treinamento logosóficos, sociedades de literatura e poesia, associações de linguagem, filosofia, ética, promoção de leitura, memoriais de guerra, restauração de edifícios de importância arquitetônica e histórica, fundos e associações comemorativas (por exemplo: 500 anos de Descoberta do Brasil), memoriais de guerra e de veteranos.
Sociedades étnicas ou raciais	Organizações cujos programas promovem a expressão artística ou cultural, particularmente, de comunidades étnicas ou raciais ou da sua cultura. Por exemplo: centro de cultura hispânica.
Museus	Museus em geral e especializados em arte, história, ciência, tecnologia e cultura, história natural, esportes, planetários, museus marítimos e outros.
Arte popular e/ou folclórica	Organizações engajadas em promover, produzir ou representar formas de arte apreendidas informalmente, e transmitidas em contextos específicos - como o étnico, religioso, lingüístico, ocupacional ou de grupos regionais.

Quadro 6 - Tipos de organizações culturais e suas principais características

Fonte: adaptado de Hudson (1999).

Muylaert (1993) entende que o termo cultura refere-se às atividades nos diversos campos, a exemplo de: artes plásticas, literatura, música, cinema, ou qualquer outra forma de manifestação original de um determinado povo, ou o intercâmbio de experiências e realizações entre as comunidades.

Neste contexto é importante ressaltar que a produção cultural consagra-se como uma das maiores riquezas brasileiras. Segundo Barbosa e Oliveira (2002) deve-se, pois, saber explorá-la utilizando os instrumentos legais que são oferecidos, assim como buscar, estrategicamente, a conjugação de interesses entre incentivadores e proponentes.

Através de pesquisa realizada em 1997 pelo Centro de Estudos Históricos e Culturais da Fundação João Pinheiro (FJP), percebeu-se que 80% dos projetos culturais eram incentivados pela Lei Rouanet. Por informações do Ministério da Cultura, sabe-se que 80% dos projetos culturais conseguem aprovação, porém é notória a dificuldade dos proponentes com relação à captação de recursos. Desta forma, pode-se verificar uma verdadeira escassez de mão-de-obra especializada nesta área de captação de recursos financeiros (BARBOSA; OLIVEIRA, 2002).

Leão Júnior (2001), salienta que a forma mais comum de apoio aos investimentos privados nas organizações culturais tem sido através das leis de incentivo à cultura, tanto a federal, estadual quanto a municipal. A Lei Rouanet, citada anteriormente é um exemplo de lei de incentivo à cultura federal. Estas leis, para Leão Júnior *et al.* (2001, p.155),

são uma forma de incentivar as empresas a financiar os projetos desenvolvidos por organizações culturais. Estas não buscam somente incentivos financeiros que, por si só, não são um atrativo suficientemente grande. O incentivo a projetos culturais vincula o nome da empresa a ações positivas. No âmbito federal, os recursos incidem sobre o valor do Imposto de Renda de Pessoa Jurídica; no âmbito estadual são utilizados recursos do ICMS dos estados e no âmbito municipal do IPTU, ITBI e ISS. Tais incentivos legais (Leis de Incentivo à Cultura) fundamentam-se, na maioria dos casos, em renúncias fiscais do governo em favor de organizações que se disponham a investir no setor cultural.

Paralelamente ao setor público, encontram-se segundo Leão Júnior *et al.* (2001) as empresas privadas que estão despertando sua atenção às organizações pertencentes ao setor cultural, já que vêem nestas últimas uma forma de obter determinada relevância social.

Cabe explicitar que estas organizações com objetivos culturais, conforme salientado anteriormente por Silva (2002), podem ser públicas, privadas, ou mesmo organizações civis sem fins lucrativos.

Independentemente do tipo de registro jurídico, estas organizações, segundo Leão Júnior (2001) vêm adotando práticas de gestão características de organizações privadas a fim de captar fontes de recursos.

Segundo Vieira e Carvalho (2003), p.2,

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

Leão Júnior (2001, p.1), salienta que “as organizações culturais vêm passando por um processo de transformação em suas estruturas e processos gerenciais. Impulsionadas pela necessidade de buscar fontes de recursos alternativos vêm empreendendo diversas práticas oriundas da gestão de organizações privadas”.

Esta idéia de inserção de práticas de gestão privada na administração de organizações culturais, de acordo com Leão Júnior (2001), não é unânime. “Há preocupações relativas à submissão dos objetivos destas organizações aos interesses de patrocinadores desvirtuando a atividade das organizações no que se refere ao interesse público mais amplo” (LEÃO JÚNIOR, 2001, p.2).

Para Gameiro, Menezes e Carvalho (2003), o cenário competitivo embutido de valores mercantilistas estabelece novos arranjos organizacionais, desta forma, até as organizações sociais passam a não ficar alheias a estas novas exigências. “No novo cenário, que corresponde a um modelo de desenvolvimento particular, as organizações vêm-se forçadas a criar novas estruturas e a modificar processos de gestão que permitam o aumento de sua capacidade competitiva” (GAMEIRO; MENEZES; CARVALHO, 2003, p. 199).

2.3 EFICÁCIA ORGANIZACIONAL

O conceito de eficácia organizacional, segundo Cameron e Whetten (1981), é central para a investigação de estrutura, processo e produção organizacional. Na verdade, a maioria das pesquisas conduzidas ao nível organizacional de análise está ligada, pelo menos implicitamente, ao conceito de eficácia (LEWIN; MINTON, 1986).

Outros termos também são utilizados para designar a idéia central de eficácia organizacional, entre os quais pode-se citar: modelo de eficácia, modelo de desempenho, modelo de avaliação, modelo de avaliação de desempenho.

A eficácia, produtividade e excelência, de acordo com Lewin e Minton (1986), vem sendo objeto de investigação na área da administração desde a publicação do livro *Wealth of Nations*, escrito por Adam Smith em 1776. Nesta data argumentava-se que a eficácia era o resultado da especialização e divisão do trabalho.

Alguns autores diferenciam os significados de eficiência, eficácia e efetividade organizacional, a exemplo de Tripodi *et al.* (1975, *apud* FRASSON, 2001) que entende que os sistemas de avaliação que não contemplam estes três critérios são considerados incompletos, na medida em que estes indicadores de desempenho estão inter-relacionados. Woley *et al.* (1994, *apud* FRASSON, 2001, p. 74) defendem “que um projeto de avaliação deve incluir formas para descrever os recursos do programa (eficiência), os resultados do programa (eficácia) e os métodos para calcular os impactos líquidos das atividades do programa (efetividade)”. Vale ressaltar que neste estudo interessa conhecer os critérios de eficácia adotados pelas fontes financiadoras de grupos teatrais de Florianópolis-SC.

Recorrendo-se ao histórico do conceito de eficácia na área organizacional, pôde-se observar que as diferentes teorias administrativas estabelecem, segundo Lewin e Minton (1986), relações entre a eficácia e os princípios administrativos. Conforme se observa no quadro 7 a eficácia é uma variável dependente dos princípios administrativos correspondentes a cada escola do pensamento administrativo.

Teorias Administrativas	Teóricos Representativos	Princípios Administrativos	Atributos Típicos da Eficácia
Administração Científica	Frederick Taylor	estudos de tempos e movimentos; importância nos padrões, planejamento, controle e cooperação; organização funcional, “melhor maneira de se fazer as coisas”	maximização da produção; minimização dos custos; excelência na utilização dos recursos
Administração Clássica	Henri Fayol	administração baseada em regras/técnicas ou princípios	divisão do trabalho; autoridade e disciplina; unidade de comando e direção; estabilidade
Relações Humanas	Elton Mayo	importância dos fatores emocionais; trabalhadores satisfeitos são trabalhadores produtivos	produtividade através da satisfação dos trabalhadores; satisfação através da atenção às necessidades físicas e emocionais dos trabalhadores
Tomada de decisão e Administração da informação	Herbert Simon	eficiência baseada na entrada de insumo e saída de produtos	diminuição da utilização de insumos através do desenvolvimento de metas racionais; eficiência no processo de informação
Sócio-técnico	E. L. Trist e K. W. Bamforth	organização vista como um sistema social; empresa como um sistema aberto	aspectos técnicos e sociais coincidem com os processos internos
Administração Estratégica	Alfred Chandler	estrutura segue uma estratégia; integração vertical e horizontal; racionalização na utilização de recursos	congruência entre estratégia e estrutura; adaptação organizacional
Recursos Humanos	Douglas McGregor e Rensis Likert	poder equalizado; administração participativa; “trabalhadores produtivos são trabalhadores satisfeitos”	satisfação dos empregados, produtividade; coesão, comunicação aberta
Teoria Contingencial	P. R. Lawrence e J. W. Lorsch	desenho organizacional baseado em fatores ambientais; “melhor maneira” condicionada a uma variedade de condições e situações	integração entre organização e ambiente; habilidade na implementação de mudança;
Ecologia populacional	M. T. Hannan e J. Freeman	administração relativamente sem importância; determinismo ambiental	sobrevivência

Quadro 7 - Teorias administrativas versus atributos de eficácia

Fonte: adaptado de Lewin e Minton (1986).

Desta forma, os estudos de eficácia ficaram condicionados, segundo Lewin e Minton (1986), a distintas e concorrentes abordagens, tornando assim sua compreensão ainda mais complexa e polêmica na literatura organizacional.

Bowditch e Buono (1992), também acreditam que as tentativas de avaliação organizacional apresentam-se como um grande desafio, pois os pesquisadores ainda não conseguiram chegar a um consenso sobre os critérios mais importantes para se tomar decisões nas organizações. Neste estudo, a avaliação organizacional pode ser entendida como um método para a distinção entre organizações eficazes e ineficazes.

Miles (*apud* LEWIN; MINTON, 1986), através de suas pesquisas, identificou cinco escolas de pensamento sobre eficácia organizacional: Administração Científica, Relações Humanas, Sócio-Técnica, Desenvolvimento Organizacional e a Clássica Teoria Econômica da Firma. Após esta identificação, Miles dividiu estas escolas de pensamento em dois modelos de eficácia: modelos de alcance de objetivos e modelos de sistemas. Miles discutiu os problemas relacionados aos modelos de alcance de objetivos e de sistemas, desta forma, sugeriu a convergência dos mesmos em um modelo denominado Modelo Ecológico. Através deste modelo, a eficácia organizacional seria definida como a capacidade da organização de atender às necessidades de suas coalizões estratégicas, ou seja, atender às necessidades de pessoas que de alguma forma se relacionam com a organização.

Dellagnelo (1997), em seu estudo de caso sobre modelos de eficácia e postura estratégica, resumiu as diversas tentativas de integrar a literatura acerca da eficácia organizacional, conforme se pode observar no quadro 8, a seguir.

Autor	Modelos de Eficácia Organizacional
Campbell	Mod. Centrados nos Objetivos / Mod. de Sistema Natural
Miles	Mod. de Alcance de Objetivos / Mod. de Sistemas / Mod. “Ecológico”
Coulter	Mod. de Alcance de Objetivos / Mod. Processual / Mod. Atitudinal-Comportamental
Scott	Mod. de Sistema Racional / Mod. de Sistema Natural / Mod. de Sistema Aberto
Seashore	Mod. de Objetivos / Mod. de Sistema Natural / Mod. de Processo Decisório
Cameron	Mod. de Objetivos / Mod. Recursos de Sistema / Mod. de Processos Internos / Mod. de Satisfação dos Participantes

Quadro 8 - Principais modelos de eficácia
Fonte: Dellagnelo (1997).

Uma característica crucial da noção de eficácia é sua constante mutação no transcorrer do tempo. Os líderes e dirigentes organizacionais sempre tiveram dificuldade em encontrar um significado compartilhado para o termo eficácia. Certamente há uma tendência, por causa da dificuldade em encontrar um significado comum, de ligar a eficácia aos resultados financeiros. A redução do significado a resultados financeiros acaba sendo aceita devido ao fato destes tipos de objetivos serem, muitas vezes, facilmente mensuráveis e compreendidos. Entretanto, para Gold (1998) parece importante estar ciente que de acordo com o contexto e com a situação outras medidas de eficácia podem ser levadas em conta, tais como, medidas de desenvolvimento social e que tais medidas podem ser constantemente reavaliadas.

Para Lachman e Wolfe (1997), a eficácia organizacional pode ser avaliada de diferentes pontos de vista, neste sentido, o que é considerado eficaz através de uma perspectiva pode ser interpretado também como medíocre através de outra.

Desta forma, acredita-se que uma única medida de avaliação de desempenho é insuficiente para capturar a complexidade de toda uma organização. Utilizar uma única medida de desempenho para tomar decisões é simplesmente criar um falso sentido de segurança. A gerência pode sentir que está sendo objetiva, mas, na realidade pode estar destruindo o processo de avaliação de desempenho (GERST, 1995).

Como resultado destes questionamentos, desenvolveram-se modelos múltiplos e

híbridos para se verificar o desempenho organizacional. Assim, o interesse descolou-se de um foco organizacional interno, modelo de objetivos, para um foco externo, tal como a influência e o impacto da organização em seu ambiente (LAUCHMAN; WOLFE, 1997).

Para Forbes (1998) o conceito de eficácia organizacional é ao mesmo tempo poderoso e problemático. Poderoso no sentido que representa uma ferramenta para verificar criticamente a evolução do trabalho das organizações; e é problemático porque envolve diferentes pessoas e diferentes alternativas de mensurar a eficácia organizacional.

Hall (1984) também acredita que a eficácia organizacional, enquanto conceito, contém contradições, ou seja, possui diversos modelos concorrentes na literatura. O autor caracteriza o modelo de contradição como uma forma híbrida de avaliação da eficácia organizacional.

Um modelo de contradição da eficácia irá considerar as organizações como mais ou menos eficazes com relação à variedade de metas que elas buscam atingir, à variedade de recursos que tentam obter, à variedade de constituintes dentro e fora da organização – façam eles parte ou não do processo decisório – e à variedade de intervalos de tempo através dos quais a eficácia é avaliada. A idéia de variedade nas metas, recursos e assim por diante é uma idéia chave aqui, por sugerir que uma organização pode ser eficaz em alguns aspectos de suas operações e, em outros, nem tanto (HALL, 1984, p 193).

É importante salientar que, segundo Pennings e Goodman (1977 *apud* HALL, 1984) e Keeley, (1978 *apud* HALL, 1984), o fato de que diferentes indivíduos e grupos tenham perspectivas diferentes acerca da eficácia não deve surpreender e é, em certa medida, reconhecido na literatura. Bowditch e Buono (1992), acreditam que há bastante discordância entre os teóricos da administração sobre o que constitui uma organização eficaz. De acordo com Thibodeaux e Favilla (1996), diversos modelos emergiram para o estudo da eficácia organizacional e cada um destes modelos tem uma ênfase original.

Campbell (1977 *apud* QUINN; CAMERON, 1981 e LEWIN; MINTON, 1986), também corrobora com a existência de uma variedade de modelos e diversos indicadores de eficácia. E com a intenção de trazer alguma ordem para os diversos critérios de eficácia utilizados na literatura, este autor, compilou uma “lista abrangente” de todas as variáveis propostas e usadas como índices de eficácia organizacional, até aquela época, conforme se pode observar no quadro a seguir.

1. Eficácia Geral	16. Produtividade
2. Eficiência	17. Lucro
3. Qualidade	18. Acidentes de trabalho
4. Crescimento	19. Absenteísmo
5. Motivação	20. Satisfação no trabalho
6. Controle	21. Moral
7. Consenso sobre metas	22. Conflito e coesão
8. Flexibilidade e adaptação	23. Planejamento e estabelecimento de metas
9. Congruência de normas e regras	24. Habilidade em gerenciamento inter-pessoal
10. Habilidade no gerenciamento de tarefas	25. Prontidão
11. Gerenciamento de informação e comunicação	26. Utilização do ambiente
12. Avaliação por entidades externas	27. Estabilidade
13. Participação e influência	28. Valor de recursos humanos
14. Ênfase no alcance de objetivos	29. Ênfase no treinamento e desenvolvimento
15. Internalização dos objetivos organizacionais	30. Participação

Quadro 9 - Lista dos critérios de eficácia apresentados por Campbell
 Fonte: adaptado de Campbell (1977 apud LEWIN; MINTON, 1986).

A partir desta lista de variáveis, Quinn e Rohrbaugh (1983 *apud* QUINN; CAMERON, 1983), solicitaram a diversos especialistas que reduzissem e organizassem os critérios, a fim de que ficassem todos no mesmo nível de análise, sem sobreposição, e especificamente relacionados ao desempenho organizacional. Desta forma, os autores observaram que a avaliação acerca da eficácia organizacional está baseada em três dimensões básicas, que são:

- a) Foco interno x Foco externo: esta dimensão refere-se ao enfoque da organização, variando desde uma ênfase interna até uma ênfase externa, ou seja, alguns autores

entendem ser mais importante otimizar os recursos, embora outros despendem significativa importância, por exemplo, na capacidade da organização em adquirir recursos para sua sobrevivência.

- b) Preocupação com flexibilidade x Preocupação com controle: esta dimensão indica até que ponto a organização dá ênfase ao controle ou à flexibilidade. Ou seja, de um lado os autores que acreditam ser importante, por exemplo, a organização atender às demandas internas de seus empregados e de outro a necessidade da organização de controlar suas atividades.
- c) Interesse nos fins x Interesses nos meios: esta dimensão refere-se à ênfase nos processos e procedimentos e nos resultados finais.

Com base nessas dimensões, Quinn e Cameron (1983) sugeriram quatro modelos de eficácia organizacional, conforme indica a figura 1 a seguir.

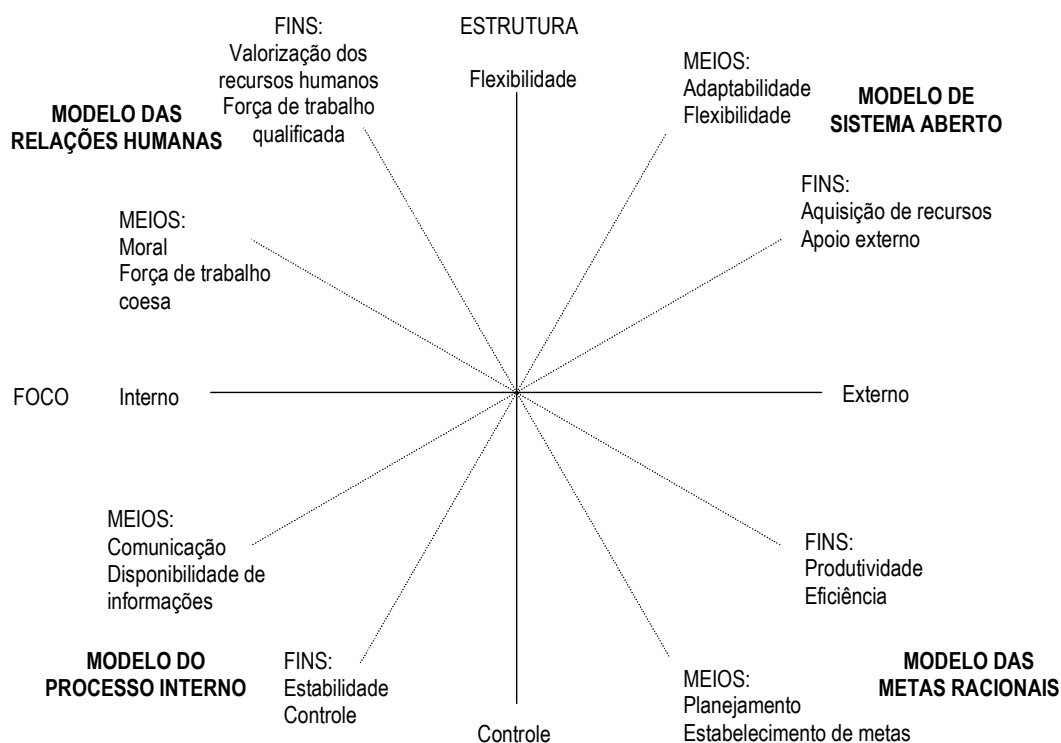


Figura 1 - Abordagem dos valores concorrentes
Fonte: adaptado de Quinn e Cameron (1983).

Assim, Dellagnelo e Dellagnelo (1996, p.57), esclarecem que

as tentativas de integrar a literatura sobre eficácia organizacional, ainda que cada autor ofereça uma 'categorização' que difere de alguma forma do que é proposto pelos outros, parecem refletir uma concordância sobre a existência de quatro tipos 'centrais' de modelos de análise de eficácia: modelos de objetivos, modelos de sistemas abertos, modelos de processos internos e modelos de relações humanas.

Desta forma nos subcapítulos a seguir pretende-se apresentar os modelos de avaliação de desempenho enfatizados na literatura.

2.3.1 Modelo de objetivos

O *modelo de objetivos* também pode ser entendido com outras denominações, tais como, modelo racional de metas, modelo de sistema racional ou modelo de metas. Hall (1984), afirma que este modelo de eficácia é caracterizado por ser ao mesmo tempo simples e complexo. Este modelo também é o mais utilizado e o mais antigo na avaliação de eficácia organizacional (CAMERON, 1978; BOWDITCH; BUONO 1992).

Segundo Morgan (1986 *apud* DELLAGNELO; DELLAGNELO, 1996), o modelo de objetivos é calcado numa visão de organização como um sistema fechado, racional e harmônico, o qual funciona como um conjunto de partes intencionalmente planejadas e interligadas, onde cada uma desempenha um papel claramente definido para o todo na busca de objetivos finais.

Bowditch e Buono (1992), entendem que o modelo racional de metas é definido por uma posição competitiva do sistema inteiro, pela maximização dos resultados e pela centralização-integração, que acentua o planejamento, a eficiência e a produtividade. Etzioni (1976, p. 18), entende que "a eficiência real de uma organização específica é determinada pela medida em que atinge seus objetivos".

Para Perrow (1961), existem dois tipos de objetivos, os oficiais e os operacionais. Os objetivos oficiais são as metas gerais da organização e que estão contidos nos relatórios anuais e em outros documentos oficiais da organização. Por outro lado, os objetivos operacionais nos informam o que de fato as organizações estão tentando fazer, independentemente do que as metas oficiais declaram ser seus objetivos. Assim, os objetivos operacionais podem ser uma decorrência dos objetivos oficiais, ou seja, se desenvolvem e se alteram através de padrões permanentes de interação dentro das organizações.

Nesta discussão de desenvolvimento dos objetivos operacionais, pode-se entender que os objetivos se modificam ao longo do tempo, ou seja, as metas das organizações não são estáticas. Hall (1984), argumenta que as organizações têm metas múltiplas, que podem se modificar e até ser contraditórias. Elas são extremamente utilizadas na análise da eficácia e há três razões para suas mudanças, são elas:

- a) as organizações estão em interação direta com o ambiente. O estabelecimento organizacional de metas é diretamente afetado pelas relações competitivas, de negociação, cooptativas e de coalizão com o ambiente. Thompson e McEwen (1958 apud HALL, 1984), apresentaram um modelo para a compreensão da mudança das metas como resultado dessa interação.
- b) as metas também se alteram como resultado de modificações organizacionais internas. As mudanças de meta internamente geradas ocorrem como resultado de decisões tomadas dentro da organização. Embora estas decisões possam vir a refletir pressões do ambiente externo, elas também podem ser resultantes de alterações no poder dentro da organização, que basicamente não estão relacionadas com pressões externas.
- c) a última razão para as mudanças nas metas está nas pressões indiretas ocasionadas pelo ambiente. Isso porque metas organizacionais devem se adaptar quando as condições e os valores são alterados e novos avanços tecnológicos são absorvidos.

Katz e Kahn (1987, p. 169), acreditam que,

a eficácia organizacional tornou-se um daqueles pseudoconceitos muito à mão, porém traiçoeiros, implicando uma espécie de totalidade de bondade organizacional – uma soma de tais elementos como produtividade, comportamento do custo, giro de capital, qualidade da produção, e coisas parecidas. Este modelo rudimentar, conforme declara Seashore (1962 apud KATZ; KAHN, 1987), é falso para a maioria das organizações, havendo a necessidade de invocar modelos mais complexos.

A princípio, o modelo de metas mostra-se simples, já que a organização é eficaz na medida em que atinge seus objetivos, mas Hannan e Freeman (1977 apud HALL, 1984) através de uma análise deste modelo apontaram alguns dos problemas de seu uso. A primeira dificuldade baseou-se na possibilidade de existir diversas metas organizacionais. Para os autores, esta possibilidade ocorre entre as metas oficiais, mas tende a agravar-se quando a análise baseia-se nas metas operacionais.

O segundo problema relaciona-se à especificidade da meta, ou seja, as metas amplas tornam-se muito mais específicas nas operações reais, onde as metas mais específicas assumem uma variedade de formas possíveis (HANNAN; FREEMAN, 1977 *apud* HALL, 1984). Assim, numa organização, as unidades podem mover-se em sentidos divergentes, que podem ser compatíveis com a meta mais ampla, mas que podem intervir em outras metas, gerando um conflito.

A terceira dificuldade na determinação de objetivos refere-se à dimensão temporal. As metas podem considerar o curto prazo, o longo prazo ou até ambos. Um resultado pode ter êxito a curto prazo e ser totalmente desastroso no longo prazo, ou níveis hierárquicos organizacionais podem empregar diferentes estruturas temporais, estes são considerados alguns exemplos da dificuldade da dimensão temporal.

Kraft, Jauch e Boatwright (1996), salientam que estudos de eficácia organizacional atribuem grande significado para a obtenção de certas metas e objetivos. Mas, segundo estes autores, a maior fraqueza deste enfoque nas metas é a dependência exclusiva no atendimento às metas para medir o sucesso e a sobrevivência da organização, esquecendo-se, desta forma, de analisar outros elementos e processos organizacionais também importantes.

Os autores que descrevem sobre os modelos de avaliação baseados em objetivos ou metas racionais, tendem a direcioná-lo ao atendimento de metas financeiras, neste sentido, Pace *et al.* (2004) acreditam existirem limitações referentes aos sistemas de mensuração financeira como forma de avaliar o sucesso ou o fracasso dos administradores. Eles indicam o desempenho após a ocorrência dos fatos, ou seja, são indicadores de ocorrência da criação de valor, sem foco na capacidade de criar valor futuro.

2.3.2 Modelo de sistema aberto

O segundo modelo, chamado de *modelo de sistemas abertos*, foi desenvolvido por Yuchtman e Seashore e surgiu com a intenção de suprir as falhas apresentadas no modelo de objetivos. Assim, Yuchtman e Seashore (1967), entendem que a eficácia de uma organização é determinada através da sua capacidade de explorar seu ambiente a fim de adquirir recursos escassos e valorizados para manter seu funcionamento. Estes autores entendem ainda que a aquisição de recursos deve ser encarada como estando relacionada com a capacidade do ambiente de prover tais recursos.

Assim, há de se considerar que algumas organizações operam em ambientes ricos, enquanto outras estão em ambientes mais pobres. Além do que, há de se considerar a importância de utilizar o ambiente de maneira racional, já que se as organizações utilizarem-no de maneira depredatória, poderia ocorrer uma escassez total dos recursos disponíveis.

Segundo Dellagnelo e Dellagnelo (1996), de acordo com o modelo de sistemas abertos, uma organização é considerada eficaz na medida em que maximiza sua posição de barganha e otimiza a obtenção de recursos. Assim, Cameron (1978), entende que os critérios relacionados à mensuração de resultados na organização cedem lugar para os critérios relacionados a capacidade de aquisição de recursos.

É importante salientar que “embora a abordagem de recursos do sistema ofereça uma perspectiva alternativa sobre a eficácia organizacional, um problema intrínseco é que ela proporciona uma visão limitada, baseada no *input* das organizações” (BOWDITCH; BUONO, 1992, p.192).

Hall (1984), salienta que embora a proposição de Yuchtman e Seashore apresente-se como convincente, alguns problemas podem ser elencados, por exemplo, a obtenção de recursos não se dá ao acaso, mas sim, está baseada naquilo que a organização vem tentando alcançar, ou seja, seus objetivos.

2.3.3 Modelo de recursos humanos

O terceiro modelo é o *modelo de recursos humanos* também chamado de modelo de constituições estratégicas ou modelo de satisfação dos participantes, que se fundamenta no argumento de que a eficácia organizacional é definida através de características comportamentais. Assim, critérios de satisfação, comprometimento e moral dos empregados teriam proeminência no estabelecimento da eficácia organizacional (COULTER, 1979).

Bowditch e Buono (1992, p.193), definem a eficácia, neste modelo, como:

[...] até que ponto os principais interessados na organização estão, ao menos um pouco, satisfeitos com a organização. A eficácia é, portanto, definida com o nível a que uma organização consegue corresponder às exigências e expectativas de seus interessados, e obter um equilíbrio satisfatório entre elas.

Cummings (1977 *apud* HALL, 1984, p.205), considera que “uma organização eficaz será aquela em que a *maior percentagem de participantes* se perceba como estando livre para

usar a organização e seus subsistemas como instrumentos para seus próprios fins”. Assim, segundo esta abordagem, Hall (1984), afirma que as pessoas se sentirão realizadas se virem a organização como um instrumento-chave para a realização de suas necessidades.

Hall (1984), entende que as análises deste modelo baseiam-se nos estudos de Barnard. Para este autor, a organização é entendida como dispositivos cooperativos e distribuidores de incentivos, ou seja, os indivíduos realizam suas atividades na organização em troca de alguns benefícios. Segundo esta perspectiva, somente funcionários satisfeitos fazem com que a organização continue funcionando.

De acordo com este modelo, fatores como lucratividade e produtividade são condições essenciais à permanência da organização e não fins em si mesmos. Assim, as organizações mais eficazes são aquelas em que os funcionários aderem e concordam com as metas da organização, trabalhando desta forma, sistematicamente a fim de alcançá-las.

Para Hall (1984), o problema crucial desta abordagem refere-se à concentração na utilidade para os indivíduos, perdendo de vista assim, as atividades e operações da organização como um todo, ou seja, os produtos da organização realizam um certo impacto na sociedade na medida em que são consumidos, desfrutados e possivelmente danosos ao ambiente, afetando outras organizações e pessoas dentro e fora destas.

Segundo Quinn e Cameron (1983) a organização eficaz é aquele que através da satisfação, comprometimento e moral dos empregados pode obter como resultado uma força de trabalho qualificada.

2.3.4 Modelo de processos internos

O quarto modelo apresentado é o *modelo de processos internos* ou também chamado de modelo de operações e processos internos, que como o próprio nome sugere, baseia-se nos processos organizacionais internos. Neste modelo, segundo Cameron (1978) a eficácia é verificada através dos processos internos de aquisição e utilização de recursos, ao invés de ser verificada em um estado final.

O modelo em questão tem seu foco voltado para a dinâmica interna da organização. Assim, a utilização dos recursos e o bom relacionamento entre os membros da organização são considerados indicadores importantes de uma organização eficaz. Pode-se citar como exemplos de critérios de eficácia, segundo Bowditch e Buono (1992, p. 192), “ausência de

tensões internas, boa integração dos seus membros, elevado nível de confiança entre os integrantes da organização e benevolência para com eles, fluxo regular de informações vertical e horizontalmente [...]”.

Para Cameron e Whetten (1981) aspectos relacionados a melhoria de procedimentos internos, demonstram uma pequena atenção, por parte da organização para as questões que se referem aos mecanismos e processos que possam vir a facilitar o alcance das metas desejadas.

2.3.5 Modelo de função social

De acordo com Hall (1984), além dos quatro modelos já citados, ainda pode-se encontrar na literatura o modelo de função social que tem seu foco voltado ao que fazem as organizações com ou para a sociedade de que fazem parte. Dentre as abordagens existentes, a mais significativa é a de Parsons, a qual entende que todos os sistemas sociais devem resolver quatro problemas básicos:

- “o primeiro é a adaptação, ou a acomodação do sistema às exigências da realidade ambiental, acoplada com a transformação ativa da situação externa.
- o segundo problema é a realização da meta, ou a definição dos objetivos e a mobilização de recursos para conseguí-los.
- o terceiro é a integração, ou o estabelecimento e a organização de um conjunto de relações entre as unidades-membro do sistema, o que serve para coordená-las e unificá-las numa entidade única.
- o último problema é a latência, ou a manutenção, ao longo do tempo, dos padrões motivacionais e culturais do sistema” (PARSONS, 1960 apud HALL, 1984, p.208).

No entanto, esta abordagem foi criticada em diversos de seus aspectos. Para Mouzelis (1967 *apud* HALL, 1984, p. 208), embora alguns grupos podem ser atendidos por uma organização, outros podem não sê-lo. “A conceitualização e a mensuração das funções societárias atendidas, embora considerando os interesses de todas as partes envolvidas, são algo que não foi realizado até agora”.

2.3.6 Ciclo de vida organizacional X avaliação da eficácia

Alguns autores que discutem a temática eficácia organizacional, tais como Quinn e Cameron (1983); Cameron e Whetten (1981) concluem que o critério de desempenho muda

de forma previsível conforme o desenvolvimento da organização dentro dos estágios de seu ciclo de vida, ou seja, o critério de desempenho muda conforme o desenvolvimento e comportamento da organização.

Desta forma, salienta-se a importância de mensurar percepções de eficácia em diferentes momentos. Cameron e Whetten (1981) e Quinn e Cameron (1983), determinam que os significados que os membros organizacionais dão aos critérios de eficácia mudam através do tempo e entre grupos organizacionais. Pesquisas realizadas por esses autores, verificam a importância do estudo acerca de ciclos de vida organizacional para melhor entender o significado das diversas metas e objetivos em cada etapa da vida da organização.

Assim, pode-se perceber que a medida em que as organizações amadurecem, mudanças ocorrerão nas percepções de eficácia organizacional nos domínios de atividades e nos níveis hierárquicos. Quinn e Rohrbaugh (1983), entendem que os modelos de eficácia organizacional são presumidamente capazes de receber diferentes graus de ênfase em cada um dos estágios de ciclo de vida da organização.

Greiner (1972 *apud* CAMERON; WHETTEN, 1981), entende que quando os membros organizacionais focalizam critérios de eficácia que eram relevantes no estágio passado do desenvolvimento organizacional, a organização começa a estagnar e decair. Assim, sugere que em cada um dos seus estágios propostos de desenvolvimento, diferentes critérios de eficácia fiquem pertinentes como indicadores de sucesso.

Para as considerações a seguir, utilizaram-se os estágios de ciclo de vida segundo Quinn e Cameron (1983). É importante salientar que outros autores tais como os citados por Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998), identificam diferentes ciclos de vida organizacionais. Quinn e Cameron (1983), consideram os seguintes ciclos de vida: 1) Estágio de empreendimento; 2) Estágio de coletividade; 3) Estágio de formalização e 4) Estágio de elaboração da estrutura.

Segundo Quinn e Rohrbaugh (1983) no primeiro estágio, caracterizado como estágio de empreendimento, prevalece a inovação, a criatividade e a busca de recursos, assim, a ênfase mais forte parece ser nos critérios de eficácia de *sistema aberto*. Ou seja, o sucesso de uma organização tende a ser associado com flexibilidade, crescimento, aquisição de recursos e desenvolvimento de suporte externo.

É importante salientar, que os critérios de sistema aberto são também importantes em outros estágios de ciclo de vida, menos no estágio de formalização. Contudo no estágio de empreendimento este modelo parece ser particularmente importante.

O segundo estágio, de acordo com Quinn e Cameron (1983), é o estágio de coletividade, que parece estar associado ao *modelo de recursos humanos*. Neste estágio, prevalece a comunicação, uma estrutura informal, um senso de família e cooperação entre os membros, um alto grau de comprometimento, e uma liderança personalizada. Torbert (1974 *apud* QUINN; CAMERON,1983), sugere que a unidade de grupo e contratos psicológicos são típicos de organizações eficazes neste estágio.

Torna-se importante dizer que, os autores não sugerem que os critérios de relações humanas sejam os únicos critérios durante o estágio de coletividade e nem que estes critérios não sejam importantes em outros estágios.

No estágio de formalização, segundo Quinn e Cameron (1983), a estabilidade organizacional, eficiência na produção, regras e procedimentos, tipificam a organização. Assim, a eficácia parece ser ou estar definida, principalmente, com base em critérios do *modelo de processos internos* e *modelo de objetivos*.

Por último, tem-se o quarto estágio, denominado de estágio de elaboração da estrutura ou estágio de flexibilização. Neste estágio, de acordo com Quinn e Cameron (1983), a organização procura monitorar seu ambiente para rever seu posicionamento ou para expandir seu domínio. Lawrence e Lorsch (1967 *apud* QUINN; CAMERON,1983), acreditam que a descentralização da estrutura ocorre, e um balanço entre diferenciação e integração é necessário neste estágio. Quinn e Cameron (1983), entendem que o *modelo de sistemas abertos* parece receber maior ênfase no estágio de elaboração da estrutura.

2.3.7 A avaliação de desempenho hoje

Estudos, tais como os de Kaplan e Norton, começaram a ser desenvolvidos no início da década de 1990, salientam também que os gestores organizacionais precisam de indicadores sobre os vários aspectos do ambiente e desempenho organizacional. Desta forma, Kaplan e Norton (1997) entendem que sem estes indicadores não há como manter o rumo da excelência empresarial, daí a importância do estudo.

Kaplan e Norton (1997) entendem que o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão que traduz a missão e a estratégia organizacional num conjunto de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição.

O *Balance Scorecard* continua enfatizando a busca de objetivos financeiros, mas

também inclui os vetores de desempenho desses objetivos. O *scorecard* mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, dos clientes, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997, p.2).

Esta ferramenta de gestão administrativa aproxima-se das discussões anteriores e tem como objetivo contemplar outras medidas de desempenho além das medidas financeiras há muito tempo utilizadas. Segundo estes autores a ênfase excessiva no alcance de resultados financeiros de curto prazo podem fazer com que os investimentos sejam focados em soluções rápidas e superficiais em detrimento da criação de valor a longo prazo. Além disto, as medidas utilizadas para a verificação do desempenho organizacional, representam um equilíbrio entre os indicadores externos muitas vezes focados em acionistas e clientes, e as medidas internas, tais como inovação, aprendizado e crescimento.

Para Kaplan e Norton (2004) as quatro perspectivas do *scorecard* equilibram os objetivos de curto e longo prazo, as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas. Conforme a seguir:

- a) perspectiva financeira: os objetivos financeiros relacionam-se a lucratividade, medida, por exemplo, pela receita operacional, crescimento das vendas e geração de fluxo de caixa.
- b) perspectiva do cliente: nesta perspectiva encontram-se, por exemplo, medidas relacionadas à satisfação dos clientes e retenção de clientes.
- c) perspectiva dos processos internos: através desta perspectiva, tenta-se identificar os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência.
- d) perspectiva do aprendizado e crescimento: esta última perspectiva está focada nas medidas baseadas nos funcionários, ou seja, medidas de satisfação, retenção, treinamento e habilidades destes.

Analisando-se estas quatro perspectivas, pode-se identificar que as preocupações em se analisar o desempenho organizacional levando em consideração não somente objetivos financeiros persistem nos discursos da atualidade. Também se percebe uma congruência destas quatro perspectivas apresentadas por Kaplan e Norton entre os estudos realizados, por exemplo, pelos estudiosos Quinn e Cameron.

Segundo Cameron e Whetten (1981), os resultados dos estudos realizados nos

últimos 30 anos envolvendo eficácia organizacional podem ser resumidos através de duas conclusões: a) não há um modelo universal de eficácia organizacional e b) vale mais a pena desenvolver sistemas para avaliar a eficácia do que tentar desenvolver teorias acerca da eficácia.

2.4 REFLEXÕES SOBRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: EM FOCO AS ORGANIZAÇÕES CIVIS SEM FINS LUCRATIVOS

A questão de como entender e avaliar a eficácia de organizações sem fins lucrativos continua a deixar pesquisadores desgostosos. Uma organização civil sem fins lucrativos que aumenta seu rendimento rapidamente é mais eficaz do que outra que possua déficit? Uma organização civil sem fins lucrativos com baixas despesas é mais eficaz do que outra com despesas moderadas? Muitos argumentam que o que determina a eficácia organizacional neste tipo de organização é o alcance de sua missão. No entanto, avaliar a realização da missão em uma empresa já é difícil, comparar a extensão da realização da missão em diferentes tipos de organizações sem fins lucrativos é ainda mais difícil (HERMAN e RENZ, 1998).

Em se tratando de eficácia organizacional Dempsey *et al.* (1997) apontam que a facilidade de acesso às medidas não financeiras é limitada no setor privado, principalmente em se tratando de medidas de satisfação do público-alvo e de qualidade dos serviços e produtos. No entanto, nas organizações civis sem fins lucrativos esta situação é agravada, pois ocorrem segundo Fischer (1996 *apud* PACE *et al.*, 2004) características pouco conhecidas, tais como, a importância do trabalho voluntário e militante, o uso de trocas em espécie e favores e o efeito multiplicador da solidariedade, mas capazes de explicar o sucesso de muitos empreendimentos.

Segundo Pace *et al.* (2004, p. 3) pode-se entender, “seja no setor privado, seja no terceiro setor, as medidas qualitativas, quando abertas ao público, apresentam-se insuficientes, dada sua extrema diversidade e ausência de um padrão único para divulgação”.

Através dos resultados obtidos pelo estudo de Pace *et al.* (2004) acerca do uso de indicadores de desempenho em organizações civis sem fins lucrativos, pode-se observar que “[...] as medidas de desempenho financeiras menos complexas são as mais acompanhadas pelas instituições do terceiro setor, ao passo que as menos usadas são as não financeiras associadas a serviços de atendimento aos clientes (SAC), a questões jurídicas e ao marketing

institucional” (PACE *et al.*, 2004, p. 14).

Para Herman e Renz (1997), estudar eficácia organizacional é especialmente problemático no contexto das organizações civis sem fins lucrativos. Primeiramente, porque sua situação financeira e legal são diferentes, a eficácia organizacional de organizações sem fins lucrativos não pode ser medida ou verificada através das medidas que são comumente utilizadas por organizações com fins lucrativos, tais como, lucro ou performance do mercado de valores. Em segundo lugar, as medidas quantitativas comumente utilizadas para avaliar as organizações privadas são freqüentemente difíceis de serem utilizadas em organizações sem fins lucrativos, porque estas últimas normalmente possuem metas no campo social, de difícil mensuração e oferecem serviços que são intangíveis. Finalmente, o trabalho de organizações civis sem fins lucrativos é baseado em valores sociais sobre os quais existem pouco ou nenhum consenso.

Como já salientado, a área social não dispõe de um acúmulo teórico sobre a sua gestão e necessita de respostas específicas que podem diferir das procuradas pelo campo empresarial.

No entanto, alguns estudos supõem que a eficácia de organizações civis sem fins lucrativos é similar à eficácia de organizações empresariais. Sob esta perspectiva, o que é aprendido sobre medidas de eficácia em organizações privadas pode ser aplicado diretamente a organizações civis sem fins lucrativos. Entretanto, embora o estudo sobre eficácia em organizações privadas seja mais extenso, este é tão inconcluso quanto o de organizações da sociedade civil sem fins lucrativos (HERMAN; RENZ, 1999).

No que tange aos critérios de avaliação, parece haver um consenso a respeito do predomínio de aspectos quantitativos de avaliação de desempenho sob os qualitativos. Segundo Coelho (2004), menos da metade das empresas possui um plano de atuação social definido. “[...] os executivos reconhecem os aspectos positivos das ações sociais de forma intuitiva uma vez que não possuem ferramentas de mensuração de resultados” (COELHO, 2004, p. 5).

Como consequência dos estudos de Herman e Renz (1997) em relação à eficácia em organizações civis sem fins lucrativos, foi desenvolvido um instrumento para julgar a eficácia destas organizações. Depois de um teste piloto e de revisões, o instrumento final contém itens sobre gerenciamento financeiro, financiadores, relações públicas, colaboração da comunidade, trabalho com voluntários, gerenciamento de recursos humanos e relação com o governo. Através desta pesquisa, pôde-se observar que os critérios de avaliação utilizados parecem

refletir os quatro tipos centrais de modelos de análise de eficácia tratados: modelos de objetivos, modelos de sistemas abertos, modelos de processos internos e modelos de relações humanas.

Neste sentido, a avaliação por parte dos financiadores de projetos sociais apresenta-se como um tema novo e pouco explorado, sendo considerado um desafio. Ao mesmo tempo em que lidam com lógicas de gestão e avaliação extremamente voltadas aos aspectos econômico-financeiros, devem contemplar critérios substantivos, ou seja, “a análise subsidiada pela avaliação deve contemplar não apenas a utilização eficiente dos recursos, mas se as ações contribuíram para traduzir um impacto social significativo para todos os envolvidos no processo” (COELHO, 2004, p. 7).

Forbes (1995), através de seus estudos realizados na Universidade de Nova Iorque, entende que avaliações de pesquisadores acerca de eficácia organizacional não resguardam-se a fatos objetivos, mas envolvem: a) os diversos atores organizacionais; b) o contexto específico da organização e c) os atores continuamente a fim de interagirem no processo de avaliação.

Herman e Renz (1997), entendem que os critérios de eficácia nas organizações civis sem fins lucrativos devem estar relacionados com os seguintes fatores:

- a) atendimento da meta organizacional;
- b) sistema de recursos, onde a ênfase organizacional é a aquisição de recursos;
- c) reputação organizacional, onde associa-se a eficácia organizacional com a opinião de pessoas chaves, tais como, usuários.

Além disso, é importante salientar que a avaliação deve ser entendida como um processo de crescimento e amadurecimento das iniciativas sociais e não como uma ação punitiva.

3 METODOLOGIA EMPREGADA

O objetivo do método é o de ajudar-nos a compreender, não os produtos da pesquisa, mas o próprio processo. Para tanto, a exigência de qualidade metodológica em trabalhos científicos é uma constante. (CASTRO, 1978).

Lakatos e Marconi (1992, p.39), salientam, “não há ciência sem o emprego de métodos científicos”. Conforme os autores, o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, traçando-se assim o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Para Vieira (2004, p. 19), “a metodologia é uma parte extremamente importante, pois é a partir dela que os tópicos gerais de cientificidade (validade, confiabilidade e aplicação) poderão ser devidamente validados”.

Desta forma, o objetivo deste capítulo é delinear a forma da pesquisa proposta. Para tanto, se subdivide nos seguintes tópicos: perguntas de pesquisa, caracterização da pesquisa, universo da pesquisa, especificação das categorias de análise, plano de coleta de dados, análise dos dados e limitações da pesquisa.

3.1 PERGUNTAS DE PESQUISA

Baseando-se nos objetivos específicos do presente estudo, formulou-se as seguintes perguntas de pesquisa.

- Quais são os grupos teatrais de Florianópolis (SC) que estão atuantes?;
- Quais são as fontes financiadoras destas organizações?;
- Como estas organizações são caracterizadas?;
- Como é o processo de financiamento?;
- Quais são os critérios utilizados pelas fontes financiadoras no processo de concessão de recursos nos últimos cinco anos?;
- Quais são os modelos de avaliação de desempenho considerando os critérios identificados anteriormente?

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Em pesquisa científica, pode-se dizer que há dois grandes métodos: o quantitativo e o qualitativo. Segundo Richardson (1989) o método quantitativo caracteriza-se pelo uso da quantificação nas modalidades de coleta e tratamento das informações através de técnicas estatísticas, desde as mais simples como a média e o desvio padrão até as mais sofisticadas como a análise de regressão e coeficiente de correlação.

A forma de *abordagem qualitativa*, utilizada nesta pesquisa, tem como preocupação fundamental, de acordo com Godoy (1995a, p.62), “[...] o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural. Nessa abordagem valoriza-se o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada”. Segundo Haguette (1999), a pesquisa qualitativa fornece uma compreensão profunda de certos fenômenos sociais.

Para Vieira (2004, p. 17), “a pesquisa qualitativa pode ser definida como a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não-utilização de instrumental estatístico na análise dos dados”.

Bogdan *apud* Triviños (1994, p.128), indica algumas características para uma pesquisa qualitativa, e que foram consideradas neste estudo:

- “a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave;
- a pesquisa qualitativa é descritiva;
- os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados [...]”

De acordo com Triviños (1994), entre os tipos de pesquisa qualitativa, o estudo de caso talvez seja um dos mais relevantes. Godoy (1995a) e Triviños (1994), entendem que o estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objetivo é analisar profundamente uma unidade.

Para Bruyne, Herman e Schoutheete (1991), os estudos de casos baseiam-se numa análise intensiva, empreendida numa única ou em algumas organizações reais. Para estes autores, o estudo de casos reúne inúmeras informações detalhadas com o objetivo de

aprender a totalidade de uma situação. Para Godoy (1995b) quando a pesquisa envolve duas ou mais instituições, pode-se dizer que se trata de um estudo de casos múltiplos.

Segundo Bruyne, Herman e Schoutheete (1991, p.228), através do *estudo de casos múltiplos*, pode-se desenvolver um estudo comparativo. Para estes autores,

O interesse dos estudos comparativos reside na ultrapassagem da unicidade e na evidenciação de regularidades ou de constantes entre várias organizações cujas semelhanças e dessemelhanças são analisadas. Eles permitem estudar as relações entre um grande número de variáveis no contexto de uma amostra de organizações.

Segundo os autores, o estudo de caso é descritivo quando tem por finalidade descrever toda a complexidade de uma realidade ou caso concreto observado. Babbie (1998), descreve que a grande maioria dos estudos qualitativos objetiva a descrição, a fim de detalhar um ou mais casos particulares.

Babbie (1998), ressalta que existem dois tipos de classificação do estudo em relação ao tempo: estudo de corte transversal e longitudinal. Nesta pesquisa aplicou-se o estudo longitudinal, uma vez que, pretendia-se investigar um evento ao longo de um período de tempo. A análise de critérios utilizados nos últimos cinco anos justifica-se por querer entender se houve alterações nestes indicadores no transcorrer do tempo.

Desta forma, este trabalho caracteriza-se por ser uma *pesquisa qualitativa do tipo estudo de casos múltiplos*, a qual se preocupou em identificar os critérios de avaliação de desempenho utilizados por fontes financiadoras de grupos teatrais de Florianópolis - SC nos últimos cinco anos. Pode-se dizer também que será um *estudo descritivo*, já que tem por finalidade detalhar alguns casos particulares e um *estudo longitudinal* tendo em vista que a análise será referente aos últimos cinco anos.

3.3 UNIVERSO DA PESQUISA

Caracterizam-se como universo desta pesquisa as *fontes financiadoras* de grupos teatrais de Florianópolis – SC nos últimos cinco anos. Escolheu-se àquelas mais citadas pelos próprios grupos teatrais de Florianópolis, conhecidos por meio de pesquisa exploratória prévia, que são: Governo do Estado de Santa Catarina, através da Fundação Catarinense de Cultura (FCC); Governo do Município de Florianópolis, por meio da Fundação Cultural de Florianópolis – Franklin Cascaes; Brasil Telecom S.A. Filial Santa Catarina; Serviço Social

do Comércio de Santa Catarina (SESC-SC); Eugênio Raulino Koerich S.A. Comércio e Indústria (Lojas Koerich); e Orcali,.

A escolha de organizações culturais deu-se por acreditar que estas resgatam a história, tendo como objetivo a perpetuação dos costumes e características de uma determinada época. Segundo Goulart, Menezes e Gonçalves (2003), a vitalidade destas organizações culturais denota aspectos importantes de nossa vida social. Para Weffort (1998) a diversidade cultural existente no Brasil é uma das maiores riquezas, pelo fato das diversas influências recebidas ao longo da história.

3.4 ESPECIFICANDO AS CATEGORIAS DE ANÁLISE

Baseando-se no problema de pesquisa estabelecido, pretendeu-se identificar os modelos de avaliação de desempenho utilizados por fontes financiadoras de grupos teatrais de Florianópolis - SC nos últimos cinco anos. Assim, os modelos de avaliação de desempenho e as fontes financiadoras constituem as categorias de análise.

Existem, de acordo com Kerlinger (1980) dois tipos de definição das categorias de análise: a constitutiva e a operacional. As definições constitutivas são as que podem ser encontradas no dicionário sendo utilizadas por todo mundo e a definição operacional especifica as atividades essenciais para medir e manipular variáveis. Segundo Vieira (2004, p. 19) “ a definição constitutiva refere-se ao conceito dado por algum autor da variável ou termo que se vai utilizar. [...]. A definição operacional refere-se a como aquele termo ou variável será identificado, verificado ou medido, na realidade”.

A seguir, estarão detalhadas as definições constitutivas e operacionais das categorias de análise desta pesquisa.

3.4.1 Definições constitutivas

Conforme informado anteriormente, os modelos de avaliação de desempenho e as fontes financiadoras de grupos teatrais de Florianópolis constituem as categorias de análise deste estudo. Desta forma, descreve-se constitutivamente a categoria modelos de avaliação de desempenho a seguir.

MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: diferentes critérios utilizados a fim de se avaliar o desempenho da organização. Podem ser:

- Modelo de objetivos: objetiva medir o grau de alcance dos objetivos organizacionais, tal como produtividade, número de unidades/serviços produzidos, dados de receita e de despesa e qualidade, sendo o planejamento um meio para a eficácia organizacional.
- Modelo de sistemas abertos: organizações que se utilizam deste modelo de avaliação importam-se com a maximização de sua posição de barganha e otimização de recursos no ambiente.
- Modelo de recursos humanos: através deste modelo pode-se observar que as características comportamentais de indivíduos ou grupos dentro da organização, tais como: coesão, satisfação, qualificação profissional, possuem importância no planejamento organizacional.
- Modelo de processos internos: organizações que se utilizam deste critério de avaliação possuem uma forte preocupação com a estabilidade e controle dos processos, dando forte ênfase à disponibilidade das informações acerca dos recursos materiais e tecnológicos existentes.

Já a categoria fontes financiadoras pode ser descrita da seguinte forma:

FONTES FINANCIADORAS: são organizações que apóiam o desenvolvimento de projetos específicos e neste estudo apóiam as atividades das organizações culturais de Florianópolis - SC . Diversos são os tipos de financiadores, dentre os quais, pode-se citar:

1. Indivíduos: recursos provenientes por exemplo dos serviços prestados pelos trabalhadores voluntários ou mensalidades de associados.
2. Empresas: financiamento através de parcerias.
3. Fundações e Agências Internacionais.
4. Recursos Públicos Governamentais: através de recursos próprios ou Leis de Incentivo à Cultura Federal, Estadual ou Municipal.
5. Eventos: promovidos pela própria associação sem fins lucrativos para divulgação dos seus serviços e aproximação com a comunidade.
6. Igrejas: que podem, por exemplo, se identificar com a causa e divulgar o projeto da

associação sem fins lucrativos.

7. Venda de seus produtos ou serviços: no caso dos grupos teatrais, seria a própria bilheteria, uma das formas de financiamento da organização.

3.4.2 Definições operacionais

Os tipos de financiadores mais citados pelos grupos teatrais de Florianópolis – SC foram as empresas privadas e públicas. Estas fontes de financiamento foram caracterizadas quanto ao volume de recursos despendidos, tempo de financiamento, número de funcionários, forma de administração (se organização pública, privada, fundação ou associação) e quanto à estrutura da área responsável pelo financiamento e foram analisadas considerando os seguintes aspectos: captação de projetos, exigências das propostas, avaliação das propostas e acompanhamento dos projetos, conforme descrito a seguir.

- captação de projetos:
 - publicação (formal ou não)
 - canais utilizados
 - tempo
 - exigência pré qualificatória aos interessados
- exigências das propostas:
 - documentos exigidos / forma de apresentação
 - qualificação dos profissionais
 - estrutura de apoio / contrapartida da organização
 - tipo de objetivos
 - prazo de cumprimento
 - volume dos recursos
 - resultados esperados
- avaliação das propostas:
 - pessoas envolvidas
 - critérios ponderados
- acompanhamento dos projetos:
 - no processo x no final

- pessoal envolvido
- divulgação trabalhos / resultados

Conforme as informações obtidas, buscou-se relacionar os critérios de resultado existentes com os seguintes modelos de avaliação de desempenho.

MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	CRITÉRIOS DE RESULTADO
Modelo de Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Estabelecimento de objetivos quantificáveis ⇒ Custo dos serviços prestados ⇒ Dados das receitas ⇒ Dados das despesas ⇒ Padrões de qualidade ⇒ Número de produtos/serviços oferecidos ⇒ Produtividade ⇒ Tomada de decisão e controle centralizados ⇒ Planejamento intensivo ⇒ Qualidade no atendimento
Modelo de Sistema Aberto	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Aquisição de recursos ⇒ Parcerias com outras organizações ⇒ Divulgação dos produtos/serviços oferecidos pela organização da sociedade civil sem fins lucrativos às comunidades e órgãos financiadores ⇒ Relações sociais e de poder ⇒ Flexibilidade ⇒ Preocupação com o impacto social ⇒ Satisfação do cliente externo
Modelo de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Desenvolvimento e capacitação dos envolvidos ⇒ Qualificação /Habilidades exigidas dos envolvidos ⇒ Satisfação do público ⇒ Participação e envolvimento do grupo teatral no processo de financiamento ⇒ Flexibilidade
Modelo do Processo Interno	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Comunicação eficaz financiador e proponente ⇒ Ênfase na previsibilidade (acompanhamento da execução do projeto) ⇒ Mecanismos de controle ⇒ Disponibilização das informações através de documentos (registro jurídico, certidões negativa de débito) ⇒ Planejamento intensivo das atividades

Quadro 10 - Definição operacional dos modelos de avaliação de desempenho

Fonte: O autor (2005).

3.5 PLANO DE COLETA DE DADOS

Para Minayo (1998), a entrevista apresenta-se como um importante componente da realização da pesquisa qualitativa. Assim utilizou-se, a fim de coletar dados, a *entrevista semi-estruturada*. Em geral, segundo Triviños (1994),

a entrevista semi-estruturada, parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa.

Selecionou-se as pessoas de acordo com seu conhecimento e representatividade em relação ao objetivo da pesquisa, bem como de acordo com sua disponibilidade de tempo e interesse.

Primeiramente, realizou-se uma pesquisa de campo com o objetivo identificar os grupos teatrais existentes em Florianópolis – SC. Para tanto foi realizado contato com a Fundação Catarinense de Cultura e com a Fundação Cultural de Florianópolis - Franklin Cascaes. Nestes órgãos públicos foram conseguidas listagens com uma pequena quantidade de grupos teatrais, alguns já não mais exerciam atividade. Posteriormente, esta lista foi complementada com as informações cedidas pelos grupos teatrais registrados na Associação de Produtores Teatrais de Florianópolis (GESTO). Neste primeiro momento pôde-se ter uma relação das companhias teatrais de Florianópolis-SC.

Através destas instituições teve-se a informação que a maioria dos grupos teatrais são registrados como associação sem fins econômicos ou lucrativos, e que este tipo de organização deve necessariamente possuir registro no Cartório de Registro de Pessoas Jurídicas; no Ministério da Fazenda, através da Delegacia da Receita Federal; e na própria Prefeitura Municipal de Florianópolis, através do Cadastro de Contribuintes Mobiliários – CCM. Desta forma, fez-se algumas tentativas de se conseguir mais dados através destes últimos três órgãos. Entretanto, o objetivo não foi alcançado, porque, na maioria das vezes, o sigilo das informações foi argumentado pelos entrevistados.

Desta forma, foi decidido que a informação a respeito da existência de grupos teatrais em Florianópolis - SC seria conseguida através dos membros das próprias

companhias. A cada entrevista realizada, o entrevistado geralmente informava a existência de outros grupos e repassava nome e telefone dos responsáveis por estas companhias teatrais, assim, de setembro a dezembro de 2004 foi feito contato com aproximadamente 50 presidentes, diretores ou representantes de grupos. Deste total, somente 33 possuíam registro jurídico, ou seja, eram registrados como pessoa física, pessoa jurídica com fins lucrativos ou associação sem fins lucrativos. Destaca-se que mais de 75% das companhias teatrais eram registradas como pessoa jurídica sem fins lucrativos, dado este que já tinha sido salientado pela Fundação Catarinense de Cultura e pela Fundação Cultural de Florianópolis - Franklin Cascaes.

Tinha-se o interesse em conhecer estes grupos teatrais para poder descobrir quais eram as instituições que apoiavam financeiramente a realização das atividades destas companhias. Desta forma, as instituições mais citadas foram: a Fundação Catarinense de Cultura, através da Lei Estadual de Incentivo a Cultura; a Fundação Cultural de Florianópolis - Franklin Cascaes, através da Lei Municipal de Incentivo a Cultura; a Brasil Telecom S.A.; Serviço Social do Comércio de Santa Catarina, através de seus projetos culturais; Eugênio Raulino Koerich S.A. Comércio e Indústria (Lojas Koerich); e a Orcali, empresa atuante no ramo de limpeza, segurança e serviços temporários

Diante desta informação, foram realizados contatos iniciais com os representantes destas seis organizações a fim de apresentar o estudo em discussão e posteriormente foram marcadas as entrevistas semi-estruturadas. Em todas as entrevistas foi permitido a gravação da conversa em fita cassete, e isto proporcionou a pesquisadora uma diminuição da perda de informações. Vale destacar que as entrevistas duraram aproximadamente uma hora e meia a duas horas.

Na Fundação Catarinense de Cultura (FCC) foram entrevistadas quatro pessoas e este número apresentou-se satisfatório tendo em vista que as informações indispensáveis foram coletadas. Na Fundação Cultural de Florianópolis – Franklin Cascaes foram necessárias quatro entrevistas para atender ao objetivo principal do estudo. Na Brasil Telecom S.A. Filial Santa Catarina com duas entrevistas pode-se conhecer o processo de financiamento e a organização, tendo em vista que a primeira pessoa entrevistada possuía bastante conhecimento e clareza em suas colocações. Na instituição Serviço Social do Comércio de Santa Catarina, também foi suficiente coletar os dados com duas entrevistas. Na Eugênio Raulino Koerich S.A. Comércio e Indústria (Lojas Koerich) realizou-se uma entrevista tendo em vista que o entrevistado era o responsável pelo apoio aos projetos, sendo a única pessoa

com o conhecimento de todo o processo de financiamento. Por fim, na Orcali com uma entrevista foi possível conhecer o processo de financiamento bem como o departamento responsável pelo apoio a projetos de grupos teatrais.

Os dados secundários desta pesquisa foram coletados através da *análise documental*. De acordo com Godoy (1995b) a análise documental dá-se em “[...] materiais de natureza diversa, que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados, buscando-se novas e / ou interpretações complementares [...]”. Para Vergara (1997) esta técnica de coleta de dados também é conhecida como investigação documental, sendo realizada em documentos de qualquer natureza, como exemplo, ofícios, circulares, informações em disquete, diários etc

Os documentos utilizados foram algumas atas de reuniões, relatório de atividades, relatórios anuais da administração, cópias do Diário Oficial do Estado, projetos culturais, pareceres dos projetos culturais, dentre outros que se tinha permissão para analisar.

Na medida em que os dados eram coletados, as transcrições das entrevistas eram realizadas. Nesta etapa de transcrição, quando se percebia que alguma informação estava incompleta ou ainda restavam dúvidas, um novo contato era realizado solicitando novos esclarecimentos.

Em função de alguns membros estarem mais envolvidos em determinados processos do financiamento do que outros, as perguntas normalmente eram direcionadas. Desta forma, nem todos os membros entrevistados responderam às mesmas perguntas, mesmo assim, tinha-se a preocupação de coletar o maior número de informações acerca das mesmas perguntas.

3.6 ANÁLISE DOS DADOS

Minayo (1992 *apud* MINAYO, 1998, p.69) entende que a análise dos dados, em pesquisa científica, deve atender a três finalidades: “estabelecer uma compreensão dos dados coletados, confirmar ou não os pressupostos da pesquisa e/ou responder às questões formuladas, e ampliar o conhecimento sobre o assunto pesquisado, articulando-o ao contexto cultural do qual faz parte”.

A fim de se analisar os dados primários, aqueles coletados através das entrevistas semi-estruturadas, utilizou-se a *análise categorial*, técnica própria da *análise de conteúdo*. Segundo Richardson (1989, p.177), a análise de conteúdo é “utilizada para estudar material de

tipo qualitativo (aos quais não se podem aplicar técnicas aritméticas). Portanto, deve-se fazer uma primeira leitura para organizar as idéias incluídas para, posteriormente, analisar os elementos e as regras que as determinam”. A análise categorial baseia-se na decodificação de um texto em diversos elementos, os quais são classificados e formam agrupamentos analógicos, desta forma os temas do texto transcrito das entrevistas foram isolados e após extraiu-se as partes que foram utilizadas, de acordo com o problema de pesquisa.

Para Bardin (2004),

análise de conteúdo designa um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores [...] que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção [...] destas mensagens.

Ainda segundo Bardin (2004) as fases de análise de conteúdo podem ser organizadas da seguinte forma: 1) pré-análise; 2) análise do material; 3) tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. Sendo que utilizou-se da técnica da análise categorial, própria da análise de conteúdo citada por Bardin (2004).

Desta forma, após a transcrição das entrevistas, buscou-se analisar os depoimentos conforme as categorias de análise definidas, ou seja, buscou-se frases e/ou parágrafos em que eram explícitos os critérios de avaliação de desempenho. Este procedimento foi realizado em todas as onze entrevistas transcritas, permitindo ao pesquisador reunir as informações para posteriormente interpretá-las. Após a identificação do critério de avaliação passou-se para a fase de confronto com os modelos de avaliação de desempenho constantes na literatura conforme apresentado nas definições operacionais.

É importante destacar que neste trabalho não houve uma nítida distinção entre a coleta e análise dos dados. Na medida em que as entrevistas foram realizadas eram transcritas e analisadas, sendo, por vezes, necessário um novo contato com o entrevistado a fim de um maior esclarecimento.

No tratamento dos dados secundários foram utilizadas as análises documentais e também de conteúdo, quando assim foi necessário.

3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Uma importante limitação diz respeito ao referencial teórico acerca dos modelos de

avaliação de desempenho, tendo em vista que a literatura existente é predominantemente voltada às organizações privadas e públicas. No entanto a riqueza do trabalho é tentar refletir sobre a aplicabilidade destas idéias na realidade estudada e descobrir novas possibilidades de critérios no contexto das organizações civis sem fins lucrativos.

A utilização de estudo de casos múltiplos apresenta-se também como um fator limitador já que a investigação da realidade das organizações em questão impedem que as conclusões venham a ser generalizadas. Mesmo assim, optou-se em conhecer em profundidade algumas organizações, já que os estudos nesta área são escassos e incipientes. Andion (1998), corrobora salientando que vários autores discutem esta temática, mas são raros os estudos empíricos. Assim, os resultados obtidos ao final desta proposta de estudo não poderão ser generalizados. Contudo servirão para aprofundar os conhecimentos do tema, permitindo um olhar mais crítico sobre a discussão.

Outra limitação pode estar relacionada ao tempo de permanência no campo de pesquisa, tendo em vista que um maior período de observação poderia enriquecer os dados obtidos.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS: OS CASOS EM ESTUDO

Neste capítulo, pretende-se apresentar as organizações que vêm apoiando a atividade teatral em Florianópolis – SC nos últimos cinco anos, escolhidas por sua representatividade junto às companhias teatrais existentes na cidade. Para tanto, a princípio se descreve os históricos e dados pertinentes ao número de funcionários, forma administrativa (organização pública, privada, fundação ou associação), volume de recursos destinados a projetos de grupos teatrais, dentre outros dados relevantes das organizações pesquisadas.

Após esta contextualização, é apresentada a categoria pertinente ao processo de financiamento, que por sua vez foi dividida em quatro blocos, a saber: *captação de projetos, exigências das propostas, avaliação das propostas e acompanhamento dos projetos*.

Para entender a captação de projetos, buscou-se identificar a forma como acontece a divulgação, se houver, e aspectos que são considerados prévios à apresentação da proposta por parte dos interessados.

Em relação às exigências das propostas pretendeu-se identificar a forma exigida para apresentação e avaliação destas, buscando entender quais critérios eram considerados relevantes pela organização avaliadora.

Para compreender a avaliação das propostas, verificou-se os critérios considerados importantes nesta fase, além de identificar se estes alteram-se no decorrer do tempo.

Por fim, o acompanhamento dos projetos tinha como objetivo compreender o processo de avaliação do projeto durante sua execução e ao final deste. Salienta-se que este estudo teve uma perspectiva longitudinal, já que o propósito é ter conhecimento do processo de financiamento ao longo dos últimos cinco anos. Assim, todos os dados apresentados nesta pesquisa referem-se até o ano de 2004.

Para realização deste estudo foram analisadas seis organizações financiadoras ou apoiadoras dos grupos teatrais de Florianópolis - SC: Fundação Catarinense de Cultura (FCC) através do Governo do Estado de Santa Catarina; Fundação Cultural de Florianópolis – Franklin Cascaes, por meio do Governo do Município de Florianópolis; Brasil Telecom S.A. Filial Santa Catarina, uma empresa que atua no ramo de telecomunicações; Serviço Social do Comércio de Santa Catarina (SESC-SC); Eugênio Raulino Koerich S.A. Comércio e Indústria (Lojas Koerich); e a Orcali, empresa atuante no ramo de limpeza, segurança e serviços temporários.

Na seqüência serão apresentados os dados coletados através das entrevistas semi-

estruturadas e da análise de documentos disponibilizados pelas organizações estudadas.

4.1 A FUNDAÇÃO CATARINENSE DE CULTURA E A LEI DE INCENTIVO A CULTURA ESTADUAL

4.1.1 Histórico e caracterização

A Fundação Catarinense de Cultura (FCC), pessoa jurídica de direito público, foi instituída pelo Decreto nº 7.439, de 24 de abril de 1979, e mantida pela Lei nº 9.831, de 17 de fevereiro de 1995. Esta fundação é caracterizada como um dos órgãos pertencentes à Secretaria de Estado da Organização do Lazer (SOL), assim como a Fundação Catarinense de Desporto (FESPORTE), Santa Catarina Turismo (SANTUR) e o Conselho Estadual de Desportos (CED).

No tocante aos objetivos, a FCC pretende atender às seguintes finalidades:

- executar a política de apoio à cultura;
- formular, coordenar e executar programas de incentivo às manifestações artístico-culturais;
- estimular a pesquisa da arte e da cultura;
- apoiar instituições culturais públicas e privadas;
- incentivar a produção e a divulgação de eventos culturais
- integrar a comunidade às atividades culturais

Esta Fundação tem sob sua responsabilidade a gestão do Teatro Álvaro de Carvalho; do complexo cultural do Centro Integrado de Cultura que compreende o Teatro Ademar Rosa, o Museu de Arte de Santa Catarina, o Museu da Imagem e do Som, as Oficinas de Arte e o Espaço Cultural Lindolf Bell; da Casa da Alfândega; da Biblioteca Pública do Estado; da Escolinha de Artes; do Museu Etnográfico Casa dos Açores em Biguaçu; do Museu Casa de Campo Governador Hercílio Luz localizado em Rancho Queimado e do Museu do Mar em São Francisco do Sul.

Atualmente a FCC, segundo o entrevistado 1, é composta por 130 funcionários, sendo que na Executiva de Apoio a Cultura (EXAC), órgão da FCC responsável pela gestão de projetos culturais, encontram-se 6 destes.

Com o surgimento da Lei nº 10.929/98 em 23 de setembro de 1998, e posteriormente regulamentada pelo Decreto 3.604/98, em 23 de dezembro de 1998, criou-se, na Administração Estadual, a partir de 1999, uma expectativa de solução financeira para os problemas da cultura do estado de Santa Catarina. O entrevistado 1 afirma, *a partir de 2000 nós implantamos aqui na FCC o Sistema Estadual de Incentivo à Cultura. Este Sistema tem sido a redenção, se fecharmos hoje as portas do Sistema nós voltaremos àquela situação de miséria que tivemos até 1999, sem dúvida alguma. Até 1999, dinheiro mesmo a Fundação nunca dispôs, o que dávamos era alguma esmola aos artistas.*

A Lei nº 10.929/98 institui em seu primeiro artigo o Sistema Estadual de Incentivo à Cultura (SEIC), com o objetivo de estimular o financiamento de projetos culturais especialmente por parte da renúncia fiscal estadual referente ao Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadoria e sobre prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação – ICMS. Desta maneira, o incentivo à cultura é realizado através dos seguintes mecanismos: Mecenato Estadual de Incentivo à Cultura (MEIC) e Fundo Estadual de Incentivo à Cultura (FEIC).

Conforme Art. 2º da lei mencionada, o MEIC reserva-se ao financiamento de projetos culturais apresentados pelos produtores ou agentes que se caracterizam como pessoas físicas ou jurídicas de direito privado. O FEIC, conforme Art. 3º da referida lei, destina-se ao financiamento de projetos culturais apresentados por órgãos públicos de cultura das administrações municipais e estadual e, em caráter excepcional, instituições culturais de direito privado, sem fins lucrativos e de utilidade pública estadual. O FEIC financia, no máximo, 80% do custo total do projeto, e os 20% restantes devem ser subsidiados pelo proponente.

Poderão ser beneficiados pelo SEIC projetos culturais nas áreas de: artes cênicas, artes gráficas, artes plásticas, artesanato e folclore, bibliotecas e arquivos, cinema e vídeo, literatura, museus, música, patrimônio cultural e cultura tradicionalista.

Ressalta-se, que o montante global destinado anualmente aos projetos culturais equivale a no mínimo 0,3% (zero vírgula três por cento) da receita líquida anual arrecadada através do ICMS. Este montante corresponde à renúncia fiscal. No exercício de 2004 este valor correspondeu a R\$ 7.105.956,00 (sete milhões, cento e cinco mil e novecentos e cinquenta e seis reais) ficando distribuídos da seguinte forma: R\$ 4.974.169,00 (quatro milhões, novecentos e setenta e quatro mil e cento e sessenta e nove reais) para o MEIC e R\$ 2.131.787,00 (dois milhões, cento e trinta e um mil e setecentos e oitenta e sete reais) para o

FEIC, sendo o valor máximo por projeto de R\$ 355.290,00 (trezentos e cinquenta e cinco mil, duzentos e noventa reais). Deste modo, o montante da renúncia fiscal destinado aos projetos culturais pode variar anualmente, dependendo da arrecadação prevista para o ano.

Os principais órgãos, salientados pelos entrevistados, vinculados à FCC que dão suporte ao funcionamento do SEIC são: a Executiva de Apoio a Cultura (EXAC) e o Conselho Estadual de Cultura (CEC).

A EXAC, conforme citado anteriormente, funciona como uma comissão gestora do SEIC. É de responsabilidade deste órgão receber os projetos encaminhados à Fundação, protocolizá-los, e realizar uma análise de toda a documentação e aspectos jurídicos pertinentes a estes documentos.

O CEC é o órgão consultivo e fiscalizador das atividades culturais do Estado de Santa Catarina. Atualmente é composto por vinte e um conselheiros, sendo um membro nato, que é o Diretor Geral da FCC, oito membros indicados por entidades representativas das diversas áreas culturais e doze membros nomeados pelo Governo do Estado, dentre personalidades eminentes, de reconhecida idoneidade e destacadas por seu trabalho em favor da cultura estadual. Quando solicitadas, as entidades representativas das diversas áreas culturais enviam uma lista tríplice contendo suas indicações à Fundação.

Mesmo havendo oito membros que são indicados por entidades representativas, o entrevistado 4 ressalta que *na realidade todo o conselho é indicado pelo governador, só que alguns ele indica direto e outros indiretamente.*

Este Conselho é subdividido em algumas câmaras setoriais, conforme a seguir:

- Câmara de Letras;
- Câmara de Artes Plásticas;
- Câmara de Música;
- Câmara de Artes Cênicas;
- Câmara de Cinema e Vídeo;
- Câmara de Folclore e Artesanato;
- Câmara de Patrimônio Cultural e Natural;
- Câmara de Legislação e Normas;
- Câmara Recursal;
- Câmara Especial;
- Câmara de Compatibilização de Recursos

Cada câmara analisa os projetos voltados a sua respectiva área, cabendo explicitar que a Câmara Recursal trabalha com os projetos que tiveram reprovação e o proponente apresentou recurso, solicitando a reavaliação de seu projeto. Segundo o entrevistado 2, *esta câmara acaba não possuindo atividade já que não disponibilizam recursos para esta câmara, tudo é gasto, não há um provisionamento para o caso de algum produtor cultural entrar com recurso*. Já a Câmara Especial analisa aqueles projetos que não estão enquadrados nas outras áreas, ou seja, aquele que não se percebe claramente que pertence a uma câmara específica. E por último, a Câmara de Compatibilização de Recursos recebe as propostas cujo valor solicitado é extremamente inferior ou superior aquele necessário para a realização do projeto cultural, tendo como responsabilidade adequar o valor do projeto à atividade que será realizada.

Cada câmara é composta de três a quatro membros, dentre os quais se elege um presidente. Os pronunciamentos das câmaras terão caráter de parecer e serão submetidos à discussão e votação do plenário, que conforme já foi salientado anteriormente, é composto por 21 membros.

Ainda em relação aos principais órgãos vinculados à FCC que dão suporte ao funcionamento do SEIC, cabe salientar que o Art. 4 do Decreto n. 3.604/98 afirma: 'Subordinada diretamente à Direção Geral da FCC, a EXAC será formada por no mínimo 4 (quatro) servidores lotados na Fundação e na Secretaria de Estado da Fazenda - SEF, observada a paridade'. No entanto o entrevistado 2 afirma que o referido artigo não é cumprido, já que os funcionários da Secretaria da Fazenda não participam do processo de avaliação dos projetos culturais.

No tocante à tramitação de projetos culturais, pode-se destacar, segundo os entrevistados, que os projetos culturais ao darem entrada na FCC são direcionados a EXAC. Conforme salientado anteriormente, os projetos ao serem encaminhados a EXAC são protocolizados recebendo numeração de processo e numeração de ordem no SEIC, posteriormente passando por toda a análise da documentação do projeto e outros aspectos jurídicos.

Após esta etapa, caso o projeto esteja de acordo com às exigências constantes na legislação, é encaminhado ao Conselho Estadual de Cultura (CEC). O projeto, ao dar entrada neste Conselho é encaminhado para análise pela sua respectiva câmara setorial.

Após a aprovação do projeto cultural pela FCC há a publicação do seu aceite no

Diário Oficial do Estado. Após a data da publicação, o proponente tem até um ano para captar os recursos necessários para a sua execução. Com a cópia do Diário Oficial, constando a aprovação do projeto e mais um expediente emitido pela EXAC, que é o certificado de aprovação, o produtor está apto a procurar interessados em apoiar seu projeto.

Em relação à empresa que apoiar o projeto cultural aprovado pela Lei de Incentivo à Cultura Estadual o Art. 6 do Decreto n. 3.604/98 informa: 'Aos contribuintes do Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação – ICMS que aplicarem recursos financeiros em projetos culturais aprovados pela Fundação Catarinense de Cultura será permitido, nas condições e na forma estabelecidas em Decreto, a título de compensação, o lançamento ou a utilização como crédito do valor aplicado para dedução de valores devidos ao Estado, nos critérios e limites desta Lei'.

Ressalta-se ainda que o incentivador poderá deduzir do imposto conforme as situações abaixo:

- I – até 100% (cem por cento) do valor aplicado, no caso de doação, que significa a transferência de recursos aos produtores culturais para a realização de projetos, sem quaisquer finalidades promocionais, publicitárias ou de retorno financeiro;
- II – até 80% (oitenta por cento) do valor aplicado, no caso de patrocínio, ou seja, transferência de recursos aos produtores culturais, para a realização de trabalhos, com finalidades exclusivamente promocionais publicitárias;
- III – até 50% (cinquenta por cento) do valor aplicado, no caso de investimento, que é a transferência de recursos aos produtores culturais, para a realização de projetos culturais, com vistas a participação nos seus resultados financeiros.

No que se refere às situações acima o entrevistado 1 depõe: *nestes cinco anos não houve sequer uma tentativa de participar através da opção investimento, porque nunca dá lucro, sempre empata ou dá prejuízo. De um modo geral, o que mais acontece é a doação. A empresa não quer perder dinheiro, ajuda o projeto sem propaganda, mas recebe tudo de volta, os 100%.*

Após o aceite da empresa incentivadora, e o conseqüente recebimento da primeira parcela do incentivo, o produtor cultural terá doze meses para a execução do projeto aprovado. Este prazo é prorrogável por até seis meses, havendo solicitação por escrito

encaminhada à EXAC. Caso o produtor cultural não atenda ao prazo estipulado, ou não apresente justificativa devidamente aceita pela EXAC, este ficará impedido de apresentar novos projetos no prazo de dois anos.

A FCC certifica todas as empresas que apóiam projetos culturais aprovados pela Lei de Incentivo a Cultura Estadual. O certificado é intitulado “Certificado Amigo da Cultura”. A sua entrega acontece em uma solenidade na região em que se localiza a empresa apoiadora. O entrevistado 1 entende que esta é uma das formas de reconhecer a empresa, salienta ainda que no exercício de 2004, cerca de 95,28% dos projetos aprovados pela Lei de Incentivo à Cultura Estadual conseguiram captar recursos junto ao mercado, sendo este índice um dos melhores do Brasil.

A seguir apresenta-se um quadro resumo contendo a quantidade de projetos inscritos, projetos aprovados, valor da renúncia fiscal e porcentagem de captação de recursos dos projetos inscritos na Lei de Incentivo à Cultura do Estado de Santa Catarina nos últimos cinco anos.

ANO	Quant. Projetos Inscritos	Mecanismo MEIC	Mecanismo FEIC	Aprovados MEIC	Aprovado FEIC	Total Aprovado
2000	248	188	60	27	19	46
2001	435	312	123	50	35	85
2002	416	260	156	60	29	89
2003	648	480	168	72	34	106
2004	850	593	257	122	66	188
Total	2.597	1.833	764	331	183	514

ANO	Valor da Renúncia Fiscal R\$	Valor MEIC R\$	Valor FEIC R\$	% Captação
2000	3.600.000,00	2.520.000,00	1.080.000,00	64%
2001	4.666.667,00	3.266.667,00	1.400.000,00	74%
2002	5.320.000,00	3.724.000,00	1.596.000,00	79%
2003	5.960.000,00	4.172.000,00	1.788.000,00	95,28%
2004	7.105.956,00	4.974.169,00	2.131.787,00	
Total	26.652.623,00	18.656.836,00	7.995.787,00	

Quadro 11 – Principais valores relacionados ao Sistema de Incentivo à Cultura do estado de Santa Catarina.
Fonte: Relatório de Atividades da Executiva de Apoio a Cultura – EXAC.

Em relação à Câmara de Artes Cênicas, de acordo com os relatórios de atividades do CEC de 2001 a 2003, pode-se observar que em 2001 deram entrada 38 projetos, dos quais 18 foram aprovados; em 2002 foram apresentados 34 projetos, sendo que 16 foram aprovados; já

em 2003, 97 projetos tentaram aprovação, mas somente 19 conseguiram recursos. O número de projetos aprovados tem ficado em torno de 17, no entanto em relação ao número de projetos apresentados, houve um significativo aumento em 2003 em comparação ao ano anterior.

A seguir estão alguns exemplos de grupos teatrais de Florianópolis que o estado de Santa Catarina, através da FCC, já apoiou nos últimos cinco anos:

- Grupo Dromedário Loquaz, com os espetáculos ‘Quinnipak Mundos de Vidro’, ‘Women’s’ e ‘Ciclo de Leituras Dramáticas Dromedário Loquaz 20 Anos’;
- Áfrika Cooperativa de Arte, com os projetos ‘A Tempestade’, ‘El Rey de Sodoma’ e ‘A Tempestade’;
- Teatro Jabuti, com o projeto “Teatro na Escola – Temporada 2003”;
- Ponte Cultural Escritório de Produção Ltda, com a peça ‘Castelo de Cartas’.

Em relação aos resultados esperados através do financiamento de projetos teatrais, o entrevistado 4 salienta que não há um controle do que foi executado e por este motivo não espera-se um resultado. *Não há um controle de ‘feedback’ [...], aliás, não há uma estrutura para isso, não tem como saber se o dinheiro foi bem aplicado e se os projetos cumpriram com seus objetivos previamente estabelecidos. É até uma pena, porque se houvesse isso, poderia o dinheiro ser melhor empregado, precisaria de um processo de seleção muito mais adequado, poderia aperfeiçoar o sistema.*

No entanto o entrevistado 1 informa que o resultado esperado é a *fomentação da cultura, expansão da cultura. Queremos que estas pessoas que vivem aqui há mais de três anos sintam que o estado realmente está apoiando a cultura.*

4.1.2 Processo de financiamento

Esta categoria aborda a forma como acontece todo o processo de financiamento, desde a sua divulgação até o acompanhamento das propostas.

4.1.2.1 Captação de projetos

Os interessados em apresentar suas propostas culturais, a fim de se beneficiarem da Lei Estadual de Incentivo à Cultura Catarinense, tomam conhecimento da abertura do prazo de inscrição por meio de uma portaria que é expedida pelo diretor geral da FCC e publicada no Diário Oficial do Estado e em jornais de grande circulação, indicando o prazo de recebimento dos projetos. Este prazo pode variar de ano para ano, por exemplo, no ano de 2004 os projetos deveriam ser entregues de 05 de fevereiro de 2004 a 05 de abril de 2004.

O entrevistado 2 salienta que durante todo o ano de 2003 e até o primeiro trimestre de 2004, foram realizados cursos de capacitação sobre a Lei Estadual de Incentivo a Cultura destinados aos produtores culturais, sendo esta também uma forma de captação de projetos em todo o estado de Santa Catarina. A qualificação profissional é um critério associado ao Modelo de Recursos Humanos, já que o grupo teatral eficaz tende a ser aquele capaz de desenvolver e capacitar seus integrantes a respeito da Lei Estadual de Incentivo a Cultura. Tal inferência justifica-se porque na perspectiva deste modelo, Quinn e Cameron (1983) salientam que a força de trabalho qualificada é um indicador de organização eficaz.

Além do trabalho de divulgação realizado junto aos produtores culturais, a Secretaria de Estado da Organização do Lazer - SOL, através da mídia e, também, da distribuição de cartazes e *folders*, tenta incentivar o empresariado catarinense a apoiar os projetos culturais.

No tocante à exigência prévia para apresentação da proposta, somente poderá inscrever-se pessoa física ou jurídica domiciliada no estado de Santa Catarina.

Na captação de projetos, pode-se perceber também que um grupo teatral eficaz é aquele que dispõe de mecanismos de controle a fim de monitorar os meios de comunicação em busca de apoio para a consecução de seus projetos. Desta forma, parece ser enfatizado o Modelo de Processos Internos que tem seu foco voltado para a dinâmica interna da organização. Neste modelo, segundo Cameron (1978) a eficácia é verificada através dos processos internos de aquisição e utilização de recursos.

4.1.2.2 Exigências das propostas

O item exigências das propostas aborda no que consiste a proposta cultural bem como sua forma de apresentação, buscando identificar critérios considerados relevantes pela

organização financiadora.

Conforme salientado anteriormente, alguns documentos são exigidos a fim de que as propostas sejam analisadas pela FCC. Cabe explicitar que esta documentação varia se a inscrição for de pessoa jurídica de direito público, de direito privado sem fins lucrativos, de direito privado com fins lucrativos ou pessoa física. Estas exigências constam no Art. 25 do Decreto n.º 3.604/98, e são apresentadas a seguir:

Art. 25. O produtor cultural deverá preencher, em duas vias, o Formulário de Encaminhamento previsto no anexo I deste Regulamento, acompanhado da seguinte documentação:

I - se pessoa jurídica de direito público:

- a) cópia autenticada do cartão de inscrição no Cadastro Geral de Contribuintes - CGC;
- b) cópia autenticada do registro de identidade e do Cadastro de Pessoas Físicas - CPF do representante legal da instituição;
- c) cópia autenticada do termo de posse do representante legal da instituição;
- d) relatório de atividades culturais da instituição nos últimos 2 (dois) anos;
- e) cópia autenticada da Certidão Negativa de Débito para com a Fazenda Pública Estadual;
- f) cópia autenticada de comprovante de domicílio no Estado de Santa Catarina há mais de 3 (três) anos;

II - se pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos:

- a) cópia autenticada do cartão de inscrição no Cadastro Geral de Contribuintes - CGC;
- b) cópia autenticada do registro de identidade e do Cadastro de Pessoas Físicas - CPF do representante legal da instituição;
- c) cópia autenticada da ata de constituição da atual diretoria da instituição;
- d) cópia autenticada do estatuto e/ou regimento da instituição;
- e) cópia autenticada da Lei que declara a instituição como de Utilidade Pública Estadual;
- f) relatório de atividades culturais da instituição nos últimos 2 (dois) anos;
- g) cópia autenticada da Certidão Negativa de Débito para com a Fazenda Pública

Estadual;

- h) cópia autenticada de comprovante de domicílio no Estado de Santa Catarina há mais de 3 (três) anos;

III - se pessoa jurídica de direito privado com fins lucrativos:

- a) cópia autenticada do cartão de inscrição no Cadastro Geral de Contribuintes - CGC;
- b) cópia autenticada do registro de identidade e do Cadastro de Pessoas Físicas - CPF do representante legal da empresa;
- c) cópia autenticada do contrato social da empresa;
- d) relatório de atividades culturais da empresa nos últimos 2 (dois) anos;
- e) cópia autenticada da Certidão Negativa de Débito para com a Fazenda Pública Estadual;
- f) cópia autenticada de comprovante de domicílio no Estado de Santa Catarina há mais de 3 (três) anos;

IV - se pessoa física:

- a) cópia autenticada do registro de identidade e do Cadastro de Pessoas Físicas -CPF; curriculum vitae que comprove a atuação no setor cultural;
- b) cópia autenticada da Certidão Negativa de Débito para com a Fazenda Pública Estadual;
- c) cópia autenticada de comprovante de domicílio no Estado de Santa Catarina há mais de 3 (três) anos.

Além da apresentação do rol de documentos explicitados anteriormente, o produtor cultural deverá preencher um formulário padrão, no qual devem constar as seguintes informações:

- dados de identificação do projeto, tais como: título; área, se artes plásticas, artes cênicas, música, cinema e vídeo, dentre outras; e mecanismo de apoio, se MEIC ou FEIC.
- identificação do produtor cultural: tipo de pessoa jurídica; endereço; telefone; e dados do responsável, a exemplo de, número da identidade e do CPF.

- objetivos, ou seja, deve ser descrito o que se pretende realizar, indicando, por exemplo, o local de realização; em caso de evento, indicação da data de início e término da temporada; público alvo que se pretende atingir.
- justificativa, que compreende, explicitar os motivos que levaram o produtor cultural a propor o projeto.
- estratégias de ação, neste item deve-se enumerar e descrever as atividades necessárias para atingir o(s) objetivo(s) e explicar como se pretende realizar o projeto.
- cronograma físico-financeiro é uma planilha na qual o proponente detalha a atividade e o valor necessário para sua realização.
- declarações obrigatórias, que dizem respeito, por exemplo, ao comprometimento do proponente em abrir uma conta específica no Banco do Estado de Santa Catarina – BESC para o recebimento dos recursos pertinentes ao projeto e declaração de autenticidade das informações prestadas no projeto.

Em outubro de 2001, foi publicada uma portaria, a de número 047/FCC, com o objetivo de alcançar o mais preciso, justo e transparente exame na tomada de decisões junto ao Conselho Estadual de Cultura. A partir desta data, suplementarmente aos documentos já exigidos na legislação, as propostas culturais devem conter mais algumas informações. Estas variam de acordo com as áreas, se artes plásticas, artes cênicas ou música, por exemplo.

Nas artes cênicas, que compreende o teatro, dança, circo e ópera, a proposta de montagem deve conter no mínimo:

- a) Título do espetáculo;
- b) Texto (em caso de espetáculo teatral), concepção da montagem do espetáculo;
- c) Argumento da obra coreográfica;
- d) Contrato registrado de cessão dos direitos autorais: documento de liberação do autor ou coreógrafo ou do órgão competente;
- e) Orçamento geral e cronograma físico-financeiro com discriminação dos itens;
- f) Curriculum resumido do(a) diretor(a), no caso de produções teatrais; coreógrafo(a) e do diretor artístico, em caso de dança; do diretor(a) musical se o projeto for uma ópera;

- g) Currículum do grupo;
- h) Ficha técnica do espetáculo a ser montado;
- i) Planilha de preparação técnica do elenco.

No que concerne às exigências das propostas de montagem do espetáculo cultural, pode-se observar que a partir de 2001, informações relacionados ao texto, à concepção do espetáculo e ao currículum do grupo são consideradas relevantes na avaliação da proposta cultural, sendo que estas informações não eram exigidas anteriormente.

Cabe salientar que se o produtor cultural desejar apresentar fotos, reportagens de jornais e outro material áudio-visual, poderá fazê-lo, mas isto não é uma exigência na apresentação da proposta.

Segundo o entrevistado 1 cada projeto pode requerer até 5% (cinco por cento) do valor global da verba. Como em 2004, conforme já salientado, o valor disponibilizado foi de R\$ 7.105.956,00 (sete milhões, cento e cinco mil e novecentos e cinquenta e seis reais), o valor máximo aprovado por projeto ficou em torno de R\$ 350.000,00 (trezentos e cinquenta mil reais). *Só que o grande objetivo do Conselho é atender o maior número possível de projetos. Se dá preferência a projetos menores, excepcionalmente um projeto grande deste passa* (ENTREVISTADO 1).

Ainda no que compete às exigências das propostas, conforme salientado anteriormente, após a aprovação do projeto e conseqüente publicação no Diário Oficial do Estado o proponente tem até um ano para captar os recursos necessários para a sua execução.

Outra exigência refere-se ao prazo de conclusão do projeto, que não deverá exceder doze meses após o recebimento da primeira parcela do incentivo, sendo prorrogável, se for o caso, por mais seis meses, conforme relatado no item 4.1.1.

Como se pode observar, na apresentação do projeto cultural são exigidos diversos documentos e informações. Assim, pode-se perceber que a Fundação prioriza a disponibilização de informações, aspecto relacionado ao Modelo de Processos Internos. Através deste modelo fica evidente, segundo Bowditch e Buono (1992) uma preocupação com o controle, o foco interno, e o fluxo regular de informações, operacionalizando-se, por exemplo, por meio da disponibilização de informações e documentos, exigidos tanto na apresentação da proposta quanto na prestação de contas.

O orçamento do projeto cultural também é uma exigência da apresentação da proposta cultural. Desta forma, pode-se entender, por exemplo, que o grupo teatral eficaz é

aquele que dispõe de informação a respeito dos custos de seus projetos, sendo que este critério está relacionado ao Modelo de Objetivos. Para Pace *et al.* (2004), o Modelo de Objetivos também está direcionado ao atendimento de metas financeiras, para tanto, dados das receitas e despesas se caracterizam como importantes critérios de avaliação de eficácia organizacional.

Na FCC, a qualificação dos membros do grupo teatral também é verificada, a partir de 2001, através da necessidade de apresentarem o currículo dos envolvidos juntamente com a proposta cultural. Esta exigência remete ao Modelo de Recursos Humanos. Neste sentido, Quinn e Cameron (1983) ressaltam que os estudos relacionados a este modelo salientam que uma organização eficaz é aquela que através da satisfação, comprometimento e moral dos empregados pode obter como resultado uma força de trabalho qualificada.

Também se caracteriza como uma exigência da apresentação da proposta cultural o comprometimento do grupo em divulgar o apoio institucional do governo do estado de Santa Catarina. Esta exigência parece remeter ao Modelo de Sistema Aberto. Tal inferência justifica-se porque este modelo, segundo Cameron (1978), está focado na aquisição de recursos e apoio externo, voltado ao ambiente, na medida em que a divulgação do apoio apresenta-se como um critério importante.

4.1.2.3 Avaliação das propostas

No tocante aos critérios considerados relevantes pela FCC no momento da avaliação das propostas, o entrevistado 1 salienta: *A verificação do orçamento e a parte legal cabe à EXAC, nós examinamos toda a documentação, olhamos a parte formal do processo, ver se ele cumpriu, se ele preencheu o formulário adequadamente, que é uma coisa muito simples. Se não tiver completa a documentação ou faltando alguma coisa que não feche com aquilo que estava previsto na legislação, nós fazemos uma diligência junto ao artista (produtor cultural) pedindo que ele complemente ou retifique alguma coisa, feito isto e estando de acordo, nós encaminhamos ao Conselho Estadual de Cultura, que cabe fazer o exame da essência do projeto em si, olhando a oportunidade e a relevância do projeto, se ele é oportuno para aquele período ou estado de coisa que está sendo apresentado. E se é viável, se é relevante. Se é oportuno em termos orçamentários, às vezes é um valor que extrapola qualquer pensamento, qualquer pretensão da Fundação e do próprio Estado.*

Já o entrevistado 3 salientou que considera importante a avaliação da qualidade dos

projetos de grupos teatrais. *O importante é a qualidade do projeto artístico, não do papel, não é a qualidade de como ele é apresentado, mas a qualidade da proposta que está sendo apresentada, se ela tem conteúdo, se ela agrega valor, se ela capacita os nossos artistas, profissionalização dos nossos artistas, geração de emprego, se vai atingir um público específico, ou geral, [...], se vai ser importante pro desenvolvimento cultural do estado. Então é a qualidade, sempre o mérito está na qualidade da proposta apresentada. Viabilidade e capacitação dos componentes do grupo teatral também são aspectos observados muito importantes.*

Segundo o entrevistado 4 *os critérios de avaliação dos projetos culturais são muito genéricos, que são o de relevância e oportunidade. Entende que para a avaliação ser mais justa e correta o Conselho poderia ser um pouco mais eclético, porque tem muita gente ali que é ligado a classes, é ligado a instituições que mandam projeto.*

O entrevistado 1 complementa que os critérios de avaliação dos projetos culturais são muito subjetivos. *É uma subjetividade a toda prova. Tanto é que nós tivemos um mandato de segurança discutindo na justiça porque que um projeto não foi aprovado, e quando o juiz soube que o projeto atendia a esta subjetividade artística, ele simplesmente mandou arquivar, não tem como aferir a subjetividade do artista. Se 21 pessoas chegaram a conclusão que aquele projeto não é bom, nem a própria justiça pode dizer que é bom, a não ser que tenha sido quebrada alguma regra, mas a subjetividade não há juiz que se meta nisso, com certeza absoluta.*

O projeto cultural ao ser encaminhado para o CEC, é direcionado para a câmara competente para avaliação e discutido entre os membros desta câmara, conforme salientado anteriormente. No dia em que acontece a reunião do Conselho, o projeto é brevemente relatado, para que os outros conselheiros possam conhecê-lo e o parecer da câmara é lido. Posteriormente a isto, começa a votação. Segundo o entrevistado 3 *pode acontecer de um projeto de artes cênicas no entendimento da Câmara de Artes Cênicas não ser relevante, mas para os outros membros ser, e acaba sendo aprovado. Isto acontece porque qualquer conselheiro pode opinar sobre o projeto, embora pouco aconteça de não bater o parecer da câmara com o da plenária, principalmente por causa da triagem, de 400 projetos a gente faz uma triagem de 40, 45, no máximo 50. Então fica muita coisa boa de fora, tenho absoluta noção que é pouco, é muito pouco recurso, não tem jeito, 80% não passa.*

Em relação ao peso da avaliação dos membros do CEC, de acordo com o entrevistado 4, o peso da avaliação dos conselheiros é único e a maioria vence. *Às vezes*

acontecem umas brigas brabas, muitos dos conselheiros possuem uma mente cartesiana, muito tecnicista, com um pensamento muito voltado só pra sua área, mas prevalece o desejo da maioria.

O cronograma físico-financeiro mostra os diversos itens necessários para a realização do projeto e seus respectivos valores. Segundo o entrevistado 2, este cronograma era analisado até 2003, ou seja, a EXAC disponibilizava um funcionário para realizar esta análise. A partir de 2004 esta incumbência passou a ser do Conselho, no entanto o entrevistado 2 afirma que esta atividade não é realizada. *O cronograma físico-financeiro [...] é um instrumento muito importante de avaliação do projeto cultural, mas que não está atualmente sendo analisado (ENTREVISTADO 2).*

Já o entrevistado 3 argumenta que *o cronograma físico-financeiro passa por dois crivos, o parecer técnico da EXAC [...] no qual eles já dão a primeira conferida no orçamento, e lá no Conselho a gente observa o orçamento também. Se tiver alguma coisa super faturada ou se a gente quiser até tirar algum item do orçamento, não vamos pagar coquetel ou salário do proponente, então a gente tem essa liberdade de mexer nos itens de até de voltar o projeto pro proponente poder esclarecer.*

Em relação ao conteúdo dos pareceres expedidos pelo CEC, o entrevistado 2 salienta que: *os pareceres do CEC não dizem nada, por exemplo, já vi diversos pareceres que dizem simplesmente que o projeto não foi aprovado, mas os motivos e justificativas da não aprovação não são dados.*

Conforme o que se pôde levantar, diversos são os critérios salientados pelos entrevistados considerados importantes durante a análise das propostas, a exemplo de:

- relevância, oportunidade e qualidade artística do projeto relacionados ao desenvolvimento cultural do estado. Estes critérios parecem estar relacionados ao Modelo de Objetivos. Tal inferência justifica-se porque este modelo, segundo Perrow (1961), está focado no atingimento dos objetivos da organização, sendo o desenvolvimento cultural do Estado um dos objetivos da Fundação Catarinense de Cultura.

- orçamento do grupo teatral, este tipo de critério é típico do Modelo de Objetivos. Analisando Pace *et al.* (2004) este modelo está direcionado ao atendimento de metas financeiras, para tanto, dados do orçamento do projeto cultural se caracterizam como importantes critérios de avaliação de desempenho organizacional.

- viabilidade e previsibilidade do projeto que são identificados através da verificação de aspectos legais da documentação exigida. Diante destes critérios, identificou-se relação

com o Modelo de Processos Internos, pois de acordo com Bowditch e Buono (1992), a eficácia, na perspectiva deste modelo, refere-se à capacidade da organização em estabelecer mecanismos que assegurem a estabilidade e controle, tal como ênfase em documentos.

- capacitação dos artistas, ou seja, um grupo teatral eficaz é aquele que possui membros capacitados para o desenvolvimento do projeto. Desta forma o Modelo de Recursos Humanos também parece estar presente no processo de financiamento, uma vez que a capacitação dos membros do grupo teatral é um critério importante para aprovação do projeto. Na perspectiva deste modelo, Quinn e Cameron (1983) salientam que a força de trabalho qualificada é um indicador de organização eficaz.

4.1.2.4 Acompanhamento dos projetos

Em relação ao acompanhamento da execução dos projetos culturais, este dá-se somente ao final da implementação de toda a proposta. Ao término de trinta dias da execução do projeto, conforme Art. 45 do Decreto n. 3.604/98, o produtor deverá encaminhar à EXAC a prestação de contas dos recursos recolhidos e despendidos, comprovada através de faturas, notas fiscais, extratos bancários e recibos, dentre outros documentos exigidos. Esta prestação de contas se atém a aspectos financeiros, não sendo analisado o cumprimento de outros aspectos relacionados no projeto cultural, como por exemplo, a qualidade das apresentações e a quantidade de apresentações realizadas.

Quanto ao acompanhamento durante a execução do projeto, de acordo com o entrevistado 3, *isto é uma lacuna, [...]. No final existe uma prestação de contas só. Nem relatório não é cobrado, ele faz se ele quer, alguns retornam pro Conselho. Algumas coisas a gente até participa, porque chega sempre os convites, alguns lembram de convidar a gente, porque na verdade se sou responsável de ter aprovado a gente gostaria de ver o que que acontece. Pelo menos tudo que passa por mim eu tento conferir até pra me dar a idéia se tou no caminho certo, se é por aí, eu tento participar de tudo, mas é difícil acompanhar tudo. Mas não existe essa gestão dos projetos aprovados, eu chamo isso de gestão, teria que acompanhar, saber como está acontecendo, saber o relatório das atividades, não financeiro, pra gente não importa só o financeiro, o financeiro é importante, mas a gente quer saber quantas pessoas foram atingidas pelo projeto, se foi legal, se o público gostou, se os atores se aperfeiçoaram e isso a gente não tem, não existe um retorno.* O entrevistado 3 entende que

esta avaliação não é realizada por falta de funcionários, salienta ainda que o SEIC é extremamente enxuto no tocante aos recursos humanos.

O entrevistado 4 afirma não existir um acompanhamento do projeto. *Lá na Lei de Incentivo existe, por exemplo, a EXAC que recebe os relatórios, essa coisa toda e tal, mas é tudo coisa de papel, não é um controle efetivo, isso assim, tem gente que vai lá ver a coisa feita, não tem pessoal, não tem estrutura pra acompanhar o andamento do projeto.*

Conforme o entrevistado 2 o Art. 4 do Decreto n. 3.604/98 não é respeitado no que se refere aos funcionários da Secretaria de Estado da Fazenda, conforme já salientado anteriormente, devido a isto a fiscalização não acontece. *A fiscalização durante a execução do projeto não acontece devido ao não cumprimento da legislação, ou seja, o pessoal da Fazenda acaba não participando do processo (ENTREVISTADO 2).*

Somente um dos entrevistados afirmou existir um acompanhamento da execução dos projetos sendo que este é feito por amostragem, *fiscaliza-se assim, por exemplo, se o cronograma físico-financeiro foi realizado, também a qualidade, o número de apresentações, se o figurino que estava no projeto foi realmente o apresentado, o número de pessoas que assistiram aos espetáculos, etc (ENTREVISTADO 1).*

De acordo com Costa e Castanhar (1998) historicamente a Administração Pública brasileira não tem se preocupado em avaliar seus programas. “Na busca da melhoria dos padrões de gerenciamento do setor público, a produção de conhecimento técnico sempre esteve muito mais voltada para os processos de formulação de programas do que para aqueles relacionados à sua avaliação” (COSTA e CASTANHAR, 1998, p. 1).

Em relação à divulgação dos resultados, os entrevistados salientam que ainda não chegaram nesta etapa. Não realizam nenhuma divulgação dos resultados dos projetos, tendo em vista o não conhecimento destes resultados.

A respeito da avaliação do SEIC desde 1999 até 2004, o entrevistado 3 diz que é uma experiência positiva, *só me sinto frustrada por achar que o recurso é muito pouco ainda pra isso né?, a gente precisaria estar trabalhando na margem de 1% de renúncia sobre o ICMS, a gente trabalha na margem de 0,3%, então nesse sentido me sinto frustrada e acho que as políticas públicas tem que intervir nessa margem de 80% que ficou desprotegida pela lei. A iniciativa privada também através de patrocínios espontâneos sem ser de renúncia fiscal, sem ser de benefício fiscal, deveriam entrar realmente com sua parte social, com sua contrapartida social através da cultura e juntando a iniciativa privada e o poder público na lacuna desses 80% eu acho que dosaria bem as propostas pra atender melhor os artistas. O*

estado além do SEIC tem outras iniciativas, mas estão ficando presas pelos compromissos administrativos, pela folha de pagamento, pelo saneamento, o problema de base, pavimentação, de infra-estrutura, de segurança, como se gasta muito nessas outras partes, a gente vê que o quinhão da cultura ela tá ficando bem minguada, a gente é quase que a única, mas existem algumas poucas iniciativas, até a gente tá tentando criar alternativas, ser criativo pra isso mas ainda é latente isso.

O entrevistado 4 entende que é preciso uma discussão que não se consegue fazer, pra definição de uma política cultural, o que que nós queremos além disso?, qual é a visão de cultura que o conselho deva ter pra aprovar os projetos?, porque cabe a eles, isso tá em lei, cabe a eles definir pra onde a cultura vai, qual é a cara da nossa cultura, qual é o conceito que a gente quer de cultura. [...]. O governo, o governador principalmente, o foco dele muito é o entretenimento, então assim, ele faz uma política de eventos, ele não faz uma política de cultura. Que é bom, tudo bem, funciona essa coisa toda, e tal. Porém não dá base, política de eventos não dá base pro crescimento, pra criatividade, pras pessoas se desenvolverem.

Pôde-se perceber que a maioria dos entrevistados afirma não existir um acompanhamento do órgão apoiador durante a execução do projeto, sendo que somente ao final acontece uma prestação de contas. A prestação de contas voltada à disponibilização de informações acerca das despesas e receitas do projeto remete ao Modelo de Processos Internos. Analisando Bowditch e Buono (1992), a eficácia, na perspectiva deste modelo, refere-se à capacidade da organização em estabelecer mecanismos que assegurem a estabilidade e controle, tal como ênfase na disponibilização de informações, que pode ocorrer, por exemplo, através da prestação de contas.

Diante do exposto pôde-se perceber que a FCC utiliza diferentes critérios para avaliar o desempenho dos grupos teatrais que remetem ao Modelo de Objetivos, Modelo de Sistema Aberto, Modelo de Recursos Humanos e Modelo de Processos Internos. Sendo que o Modelo de Objetivos e o Modelo de Processos Internos estão mais fortemente presentes, conforme pode ser constatado no quadro a seguir.

PROCESSO	FCC	M.A.D.
Captação	<ul style="list-style-type: none"> - publicação em jornais e mídia - distribuição de cartazes e folders - cursos de capacitação sobre a LEIC 	<p>M.P.I.</p> <p>M.P.I.</p> <p>M.R.H.</p>
Exigências	<ul style="list-style-type: none"> - apresentação de documentos (CNPJ; CND; comprovante de domicílio no Estado há mais de 3 anos; - orçamento. - A partir de 2001 - informações detalhadas sobre o espetáculo além de currículo dos envolvidos) - preenchimento de formulários - prestação de contas - deve constar a divulgação do apoio institucional 	<p>M.P.I.</p> <p>M.O.</p> <p>A partir de 2001 M.R.H.</p> <p>M.P.I.</p> <p>M.P.I.</p> <p>M.S.A.</p>
Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> - orçamento - aspectos legais documentação - qualidade projeto artístico - capacitação artistas - desenvolvimento cultural estado - viabilidade - relevância - oportunidade 	<p>M.O.</p> <p>M.P.I.</p> <p>M.O.</p> <p>M.R.H.</p> <p>M.O.</p> <p>M.P.I.</p> <p>M.O.</p> <p>M.O.</p>
Acompanhamento	<ul style="list-style-type: none"> - prestação de contas dos recursos recolhidos e despendidos (faturas, notas fiscais, extratos bancários e recibos) 	<p>M.P.I.</p>

Quadro 12 – Critérios de avaliação de desempenho de grupos teatrais utilizados pela FCC.
Fonte: Dados primários (2005).

4.2 FUNDAÇÃO CULTURAL DE FLORIANÓPOLIS - FRANKLIN CASCAES E A LEI DE INCENTIVO À CULTURA MUNICIPAL

4.2.1 Histórico e caracterização

A Fundação Cultural de Florianópolis – Franklin Cascaes (FCFFC), órgão público oficial de cultura de Florianópolis - SC, foi instituída através da Lei Municipal nº 2.647 de 29

de junho de 1987 e tem como princípio norteador zelar pelo patrimônio histórico, artístico e cultural; resgatar, preservar e divulgar as tradições culturais, o folclore, a memória; investir na formação, criação, produção e difusão cultural da cidade. Administrada por uma superintendência, é composta pelas coordenadorias geral, de artes, de patrimônio, administrativo-financeira e de eventos e assuntos comunitários e pelas assessorias técnica, jurídica e de comunicação social.

Atualmente a FCFFC conta com aproximadamente 43 funcionários e está sediada no Forte de Santa Bárbara, no centro de Florianópolis. Tem como patrimônio:

- Centro Cultural Bento Silvério, localizado na Lagoa da Conceição, que dispõe de uma gibiteca, biblioteca com mais de cinco mil títulos brasileiros e estrangeiros, videoteca, mapas, sala de reuniões e exposições e espaço para oficinas de arte e de artesanato.

- Casa da Memória, que é um centro de documentação, onde são reunidos, recuperados, organizados, preservados e divulgados registros visuais, sonoros, bibliográficos e documentais relativos à história, à memória, à identidade e à produção cultural de Florianópolis. Esta casa da Memória está instalada no imóvel situado na Rua Padre Miguelinho, esquina com a Rua Anita Garibaldi, no centro histórico do município.

- Museu do Presépio, que comporta uma coleção de presépios aberta à visitação pública, instalado no Bosque Pedro Medeiros, junto à Biblioteca Pública Municipal Professor Barreiros Filho, no bairro Estreito. Este museu foi inaugurado em março de 2002.

- Teatro da União Beneficente Recreativa Operária (UBRO) que foi cedido em 2000 à Fundação e reinaugurado em outubro de 2001 atendendo uma reivindicação da classe artística e da população de Florianópolis, que passou a usufruir de mais um espaço para apresentações de pequenos espetáculos, ensaios e laboratório de pequenas companhias de teatro, dança e música.

- Centro Cultural de Florianópolis, que compreende a Galeria Municipal de Arte Pedro Paulo Vecchietti, o Memorial Meyer Filho, o Arquivo Histórico do Município de Florianópolis Professor Osvaldo Rodrigues Cabral, a Associação Literária Florianopolitana e um pequeno auditório.

No que se refere a projetos culturais, mais especificamente àqueles voltados ao teatro, o entrevistado 8 informa que a Prefeitura Municipal de Florianópolis através da Fundação Cultural de Florianópolis – Franklin Cascaes (FCFFC) incentiva oficinas de artes

nas comunidades, realiza o Festival Nacional de Teatro de Florianópolis Isnard Azevedo, além de apoios através da Lei de Incentivo à Cultura Municipal.

As Oficinas de Artes nas Comunidades objetivam atender às comunidades mais carentes, ocupando desta forma o tempo ocioso destas pessoas. Em novembro de 2004 estavam acontecendo praticamente quarenta oficinas simultaneamente, cada oficina dura aproximadamente oito meses. Este trabalho compreende as seguintes atividades: circo, teatro, dança, reciclagem, cerâmica, música, canto, capoeira, artes aplicadas (bordado, pintura em tecido, renda de bilro, etc.), confecção de pandorgas, boi de mamão, fotografia, dentre outras. A FCFFC possui um cadastro de comunidades carentes do município de Florianópolis, desta forma, caso haja o manifesto da comunidade em participar do projeto, há a possibilidade de acontecer uma oficina de arte. Assim, há uma prioridade para as comunidades carentes do município que manifestam a intenção de participar do projeto Oficinas de Artes nas Comunidades.

O Festival Nacional de Teatro de Florianópolis Isnard Azevedo realiza-se desde 1992, e segundo o entrevistado 8 foi criado devido a reivindicações da classe teatral, com o intuito de formar público. É um dos maiores e mais respeitados festivais de teatro do Brasil, onde acontecem, por exemplo, dezenas de apresentações de espetáculos adultos, infantis e de rua, além de palestras, debates e exposições.

Três comissões distintas, formadas por profissionais da área e indicados pela organização do evento, selecionam as peças candidatas – cinco adultas, cinco infantis, quatro de rua e três para comunidades do interior da Ilha de Santa Catarina. O grupo teatral interessado em participar do Festival, envia o seu material para a comissão de avaliação. Este material deve conter: ficha de inscrição, ficha técnica, duas cópias do texto, currículo do grupo, projeto do espetáculo, quatro fotos profissionais para a divulgação, uma fita de vídeo do espetáculo (em formato VHS, com a gravação do espetáculo completo, sem qualquer edição), mapa de luz, descrição de cenários, comprovante de estréia, recortes de jornal sobre o grupo e suas montagens, sinopse e declaração de direitos autorais expedida pela Sociedade Brasileira de Autores Teatrais (SBAT). Cada grupo deverá ter, no máximo, quinze integrantes (entre diretores, técnicos e elenco) e os espetáculos duração de 45 minutos (mínima) a 75 minutos (máxima).

Na última versão de 2004 do Festival, que aconteceu de 15 a 20 de novembro, cada grupo recebeu R\$ 1.500,00 como ajuda de custo, além de hospedagem, alimentação e transporte interno, durante a realização do evento.

O entrevistado 7 afirma que principalmente a qualidade técnica do espetáculo é avaliada através de todo o material que o grupo, necessariamente, deve remeter à comissão de avaliação.

No que concerne à Lei de Incentivo à Cultura Municipal, de acordo com a Lei nº 3.659, art. 1º, § 4º, a Câmara Municipal de Florianópolis fixará, anualmente, na Lei Orçamentária, o valor que deverá ser utilizado como incentivo cultural, que não poderá ser inferior a 1% (um por cento) nem superior a 2,5% (dois e meio por cento) da receita proveniente do ISS e do IPTU. Desta forma, o valor concedido varia, já que a receita proveniente do ISS e do IPTU também é variável. Segundo o entrevistado 5, normalmente os recursos destinados não ultrapassam 1%. Atualmente isto significa aproximadamente um milhão de reais. Este valor é praticamente o mesmo desde 2000, mas a comissão avaliadora dos projetos culturais entende que este montante deveria estar em torno de R\$ 1.600.000,00 (um milhão e seiscentos mil reais), levando em consideração o aumento da arrecadação do IPTU e ISS.

O valor total dos incentivos destinados aos projetos apresentados obedecendo aos ditames legais, é de R\$ 1.000.000,00 (um milhão de reais), estando reservada a parcela trimestral de R\$ 250.000,00 (duzentos e cinqüenta mil reais). Os projetos apresentados devem requerer no mínimo R\$ 1.000,00 (um mil reais) e no máximo R\$ 50.000,00 (cinqüenta mil reais).

A Secretaria de Finanças informará a Fundação Franklin Cascaes o montante possível de incentivos a serem concedidos a cada trimestre. Com este dado, a Fundação publica o edital convocatório para que os produtores culturais possam apresentar seus projetos.

A FCFFC sedia a Comissão Permanente de Cultura (CPC), que coordena o trâmite de projetos candidatos aos benefícios da Lei Municipal de Incentivo à Cultura. Desde o lançamento do Manual da Lei Municipal de Incentivo à Cultura, em 2000, foram encaminhados cerca de 300 projetos para avaliação desta Comissão. Destes, 167 foram aprovados e os recursos para beneficiá-los gira em torno de R\$ 5.262.256,79 (cinco milhões, duzentos e sessenta e dois mil, duzentos e cinqüenta e seis reais e setenta e nove centavos).

A primeira CPC foi instituída e empossada pela prefeita Angela Regina Heinzen Amin Helou no dia 25 de outubro de 1999, sendo que a primeira reunião de seus integrantes foi em 24 de janeiro de 2000 e, no dia 3 de maio do mesmo ano, o regulamento da Lei de Incentivo à Cultura de Florianópolis foi publicado no Diário Oficial, entrando em vigor a

partir daquela data. Em março de 2001 os primeiros contemplados por esta lei receberam os certificados.

Esta comissão é um órgão independente e autônomo, formado majoritariamente por representantes do setor cultural e por técnicos da administração municipal, que ficam incumbidos da averiguação e da avaliação dos projetos culturais apresentados.

É composta por 7 (sete) membros, sendo 5 (cinco) indicados pelo setor cultural, preferencialmente de áreas distintas, 1 (um) servidor indicado pelo Secretário de Finanças e 1 (um) indicado pela Fundação Franklin Cascaes. Na CPC existe uma pessoa, que desde 1999 é o funcionário indicado pela Fundação, que coordena as atividades. A atribuição deste coordenador é convocar reuniões extraordinárias em qualquer tempo que julgar necessário para o bom desempenho e aplicação do Regulamento e da Lei nº 3.659/91 e seus Decretos, tendo autonomia para decidir questões administrativas, burocráticas sem a prévia consulta aos membros da Comissão.

A seguir, segue uma lista das entidades ou instituições que poderão indicar nomes para preencher as cinco vagas destinadas ao setor cultural conforme a Lei nº 3.659/91.

- 01 - Universidade Federal de Santa Catarina;
- 02 - Universidade do Estado de Santa Catarina - (UDESC);
- 03 - Universidade Catarinense - ÚNICA;
- 04 - Instituto Histórico e Geográfico de Santa Catarina (IHGSC);
- 05 - Academia Catarinense de Letras;
- 06 - Instituto de Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN);
- 07 - Instituto de Planejamento Urbano de Florianópolis (IPUF);
- 08 - Fundação Açoriana de Cultura;
- 09 - Ordem dos Advogados do Brasil (OAB);
- 10 - Funcine;
- 11 - Associação Catarinense dos Artistas Plásticos (ACAP);
- 12 - Fundação Catarinense de Cultura;
- 13 - Fundação Franklin Cascaes;

As entidades nominadas apresentam à Fundação Franklin Cascaes, quando assim é solicitado, uma lista de até três indicações de nomes para a comissão, preferencialmente de áreas distintas, cabendo ao presidente da Fundação escolher, entre os sete mais indicados, os

cinco que a integrarão e dois suplentes.

A Lei nº 3.659 em seu Art. 3º, § 2º relata que os membros da Comissão terão mandato de um ano, podendo ser reconduzidos, não sendo permitida a apresentação de projetos durante o período de mandato, prevalecendo esta vedação até dois anos após o término do mesmo.

A cada trimestre a comissão se reunirá para avaliar os projetos culturais, sendo que o peso da avaliação dos membros da CPC tem a mesma importância. O entrevistado 5 explica como as reuniões acontecem: *O membro que é das artes cênicas, por exemplo, ele vai avaliar os projetos das artes cênicas, ele vai fazer um parecer técnico, daí quando chegar na reunião ele vai falar sobre o projeto que está analisando.* Primeiramente a coordenadora da CPC descreve sinteticamente o projeto, após, o membro da área do projeto lê o seu parecer para os demais. *Aí a comissão pode te perguntar, ou pode te indagar, daí vai ter uma discussão e tu vai defender aquele projeto, que é a tua área, e foi você quem analisaste, tu és responsável por aquele projeto. Daí cada um respeita o seu parecer dentro da sua área. Daí entra-se num consenso* (ENTREVISTADO 5).

Após a aprovação dos pareceres é feita uma publicação dos resultados no Diário Oficial do Estado, devendo o produtor cultural assinar o Termo de Responsabilidade na Secretaria Executiva da CPC no prazo máximo de quinze dias após essa publicação. O entrevistado 6 salienta que *após a aprovação do projeto pela comissão, que decide por maioria e de forma colegiada, é publicada no Diário Oficial do Estado a relação dos projetos aprovados, com respectivos nomes do projeto e do empreendedor* (que é o produtor cultural), *valor incentivado e área cultural. Após a publicação da relação dos projetos aprovados no DOE, a Fundação envia relação à Secretaria de Finanças para que sejam confeccionados os Certificados de Incentivo à Cultura, que vão assinados pelo Secretário Municipal de Finanças e pelo Chefe do Poder Executivo Municipal. Após esse procedimento de confecção e assinatura, os certificados são enviados a Fundação para distribuí-los aos produtores culturais contemplados.*

O produtor cultural tendo o seu projeto aprovado pela Comissão, terá em suas mãos uma carta de mecenato, podendo ir à busca dos patrocinadores para viabilizá-lo. Esta carta de mecenato, também conhecida como certificado de aprovação junto à Lei de Incentivo à Cultura Municipal tem validade de dois anos a contar da data de sua assinatura. O patrocinador ou incentivador poderá deduzir do imposto conforme as situações abaixo. Esta regra é idêntica à praticada pelo Sistema Estadual de Incentivo à Cultura.

- I – até 100% (cem por cento) do valor aplicado, no caso de doação, que significa a transferência de recursos aos produtores culturais para a realização dos projetos, sem quaisquer finalidades promocionais, publicitárias ou de retorno financeiro;
- II – até 80% (oitenta por cento) do valor aplicado, no caso de patrocínio, ou seja, transferência de recursos aos produtores culturais, para a realização de seu trabalho, com finalidades exclusivamente promocionais publicitárias;
- III – até 50% (cinquenta por cento) do valor aplicado, no caso de investimento, que é a transferência de recursos aos produtores culturais, para a realização de projetos culturais, com vistas a participação nos seus resultados financeiros.

Pode-se citar alguns exemplos de grupos teatrais já apoiados pela Lei de Incentivo à Cultura Municipal, tais como:

- Ponte Cultural Escritório de Produção Ltda. com o espetáculo ‘No fundo do meu quintal’;
- Grupo Armação com a peça ‘O Contestado’;
- Áprika Cooperativa de Arte, com os espetáculos ‘O Tesouro da Serra do Bem-Bem’, ‘O Melhor de Mim São Eles’, ‘Blasfêneas’ e ‘Literatura in Cena’.

O entrevistado 5 ao ser questionado quanto ao retorno esperado pelos projetos aprovados destacou que: *entendo que a função da Fundação é levar a cultura a população em geral. A Fundação aprova um projeto esperando a satisfação da população. Então a satisfação da Fundação é que a população goste da programação, que a população curta os projetos, né. Isto na medida do possível, [...] Porque hoje em dia tá difícil a captação dos recursos, até os projetos aprovados da Fundação não se conseguiu captar em 2004, não se conseguiu nenhum.*

4.2.2 Processo de financiamento

4.2.2.1 Captação de projetos

A categoria captação de projetos busca identificar a forma como acontece a divulgação, se houver, do financiamento e aspectos que são considerados prévios a apresentação da proposta por parte dos interessados.

A FCFFC em consonância com a Comissão Permanente de Cultura publica trimestralmente editais convocatórios para que os produtores culturais apresentem seus projetos. Esta divulgação é bastante ampla, o entrevistado 5 coloca que utilizam a televisão, rádio, publicação no Diário Oficial e pelo menos um jornal de grande circulação. *Inclusive é pendurado também aqui no nosso mural, a informação também é dada via telefone, a classe artística inclusive já tá bem atendida para isto, então eles já sabem a época e já começam a procurar. Nós últimos anos as datas de recebimento de propostas tem sido praticamente as mesmas (ENTREVISTADO 5).*

Não foram realizados seminários ou qualquer tipo de campanha de divulgação dos procedimentos relativos à Lei de Incentivo à Cultura Municipal além da publicação dos editais. Os entrevistados afirmam que os produtores culturais informam-se individualmente junto à CPC e também trocam informações entre si.

No tocante à exigência prévia para apresentação da proposta, somente poderá inscrever-se pessoa física ou jurídica domiciliada no município de Florianópolis. A lei nº 3.659/91, regulamentada pelo decreto nº 636/92, também veda a aprovação de projeto de produtores culturais que se encontrem em situação de inadimplência junto a Prefeitura Municipal de Florianópolis.

Conforme as informações obtidas quanto à captação de projetos, pode-se perceber que um grupo teatral mais eficaz tende a ser aquele que dispõe de mecanismos de controle a fim de monitorar os meios de comunicação em busca de apoio para a consecução de seus projetos. Desta forma, parece ser enfatizado o Modelo de Processos Internos que tem seu foco voltado para a dinâmica interna da organização.

4.2.2.2 Exigências das propostas

Cabe salientar que somente serão objeto de incentivo os projetos culturais que visem

a exibição, utilização e circulação pública dos bens culturais deles resultantes, sendo expressamente proibida a concessão de incentivos a obras, produtos, eventos e outros decorrentes destinados ou circunscritos a circuitos privados ou a coleções particulares. Aqui vislumbra-se a importância dada à abrangência do projeto, não podendo ser aprovado projeto que se restringe, por exemplo, a uma classe social específica. Acredita-se que estes critérios estabelecidos pelo agente governamental remetem ao Modelo de Objetivos. A eficácia segundo este modelo e de acordo com Quinn e Cameron (1983) é medida considerando o atingimento dos objetivos da organização, sendo que no caso estudado a circulação pública dos bens culturais é um dos objetivos da FCFFK.

Neste sentido, as obras resultantes dos projetos culturais beneficiadas pela Lei de Incentivo à Cultura Municipal, serão apresentadas, prioritariamente, no âmbito territorial do Município, devendo também obrigatoriamente constar a divulgação do apoio institucional da Prefeitura Municipal de Florianópolis. Esta última exigência remete ao Modelo de Sistema Aberto. Tal inferência justifica-se porque este modelo, segundo Cameron (1978), está focado na aquisição de recursos e apoio externo, voltado ao ambiente, na medida em que a divulgação do apoio apresenta-se como um critério importante.

A lei nº 3.659/91, regulamentada pelo decreto nº 636/92, descreve a forma na qual deverão ser apresentados os projetos culturais. Um formulário-guia deverá ser obrigatoriamente preenchido para que o projeto seja aceito pela CPC.

Fazem parte deste formulário-guia, os seguintes documentos e informações:

- declaração de ciência e concordância com as normas previstas no regulamento da CPC;
- dados do interessado: tais como, endereço, telefones, número do registro de identidade, se pessoa física; e, por exemplo, razão social e objetivos estatutários, se pessoa jurídica;
- dados resumidos do projeto: nome do projeto, área em que o projeto se enquadra prioritariamente (artes cênicas, artes visuais, cinema e vídeo, patrimônio histórico e cultural, música, crítica e formação cultural e literatura e biblioteca), produto cultural principal do projeto, onde será realizado, data prevista para o início e término do projeto, valor total do projeto e valor solicitado como incentivo à Comissão;
- descrição do projeto: este item deverá conter a descrição do projeto, bem como sua

- justificativa. É necessário anexar ao projeto, conforme a área, o roteiro, projetos gráficos, cenográficos ou arquitetônicos, textos e outros elementos que facilitem a sua compreensão. É possível anexar ao formulário-guia fotos, vídeos, e outros materiais que o produtor cultural julgar pertinentes e elucidativos. Cabe salientar que nos casos dos produtos culturais se constituírem de livros, periódicos, discos, fitas magnéticas de som e vídeo, deverão ser apresentados necessariamente:
- a) Proposta de fornecimento gratuito de ao menos parte da tiragem ou da sua totalidade, quando for o caso, que contemplará obrigatoriamente, as bibliotecas públicas da cidade de Florianópolis, a Fundação Franklin Cascaes, as escolas municipais de iniciação artística de Florianópolis e, bibliotecas especializadas das universidades públicas da cidade de Florianópolis e b) Plano de comercialização da tiragem, quando assim couber, com vistas a colocar o produto cultural ao alcance de outros interessados, a preços reduzidos;
- o produto: nesta etapa deve-se descrever o produto cultural principal resultante do projeto – espetáculo, livro, exposição, etc - informando suas características técnicas, de acordo com a área em que ele se enquadra. Por exemplo, no caso de livro: formato, número de páginas, papel a ser utilizado, tiragem, etc.; no caso de filme: bitola, duração, etc. Deve ser informado também as características técnicas de produtos culturais complementares, tais como catálogos, cartazes, folhetos, convites e outros que tenham resultado material destinado ao público.
 - a produção: este item é subdividido em 3 informes.
 - recursos materiais e direitos do autor: o produtor cultural deve descrever os meios materiais necessários à realização do projeto, qual a estrutura e meios para realizá-los; e aqueles que dependam da autorização de terceiros, por exemplo: o projeto prevê a utilização de determinado teatro para a realização do espetáculo teatral, neste caso, faz-se necessária a apresentação da anuência do responsável pelo teatro. O produtor deverá também, quando for o caso, apresentar documento de cessão de direitos autorais a menos que seja ele o autor do texto, anuência de artistas, anuência de todos os órgãos de tombamento no caso de patrimônio histórico.
 - recursos humanos envolvidos na realização do projeto: neste item deve-se relacionar a equipe que participará diretamente (não como terceirização de

atividades) da realização do projeto e suas respectivas funções, tais como: diretores, autores, curadores, etc. É importante também anexar atestados dos principais envolvidos, no sentido de comprovar que eles têm conhecimento do projeto e estão em princípio, de acordo em participar do mesmo.

- cronograma de realização do espetáculo (físico e financeiro): deve-se apresentar o cronograma de realização do projeto e suas respectivas fases, estabelecendo correspondência com o orçamento.
- o público: este item também é subdividido em 3 informes
 - perfil do público: aqui é necessário informar qual o número de pessoas que o projeto pretende atingir e caracterizar o tipo de público-alvo do produto.
 - plano de distribuição: deve-se apresentar o Plano de Distribuição do produto cultural, de acordo com o caso. Informar se o público será pagante e salientar ainda a redução de preço em função do incentivo, ou outro modo de facilitar o acesso mais amplo da população.
 - plano de divulgação: é preciso apresentar o Plano de Divulgação do projeto (anúncios, mala-direta, folhetos, assessoria de imprensa, etc.), pormenorizando-o com veículos a serem empregados e quantidades previstas para sua veiculação em cada um deles. Destacar de que maneira será mencionado no produto principal e nos complementares (localização, tamanho, etc.) o incentivo recebido com base na Lei nº 3.659/91.
- orçamento do projeto: deve-se informar o valor solicitado como incentivo à CPC, o valor disponível, resultante de investimento próprio do produtor cultural, de empréstimo bancário, de co-produção, etc, os valores obtidos (ou pleiteados) através de outras leis de incentivo à cultura (Lei Rouanet, Lei do Audiovisual, etc.), de acordo com o caso, apresentando as respectivas comprovações. Além de pormenorizar a previsão de receita com venda de ingressos, livros, vídeos, CDs, etc, apresentando cálculo que resulte no valor indicado, considerando ao menos o período em que o projeto esteja sendo incentivado. Cabe salientar que a existência de lucro não inviabiliza a aprovação do projeto na Comissão;
- orçamento detalhado de todo o projeto: discriminar todas as despesas do projeto, incluindo as cobertas pelo incentivo e as pleiteadas e/ou obtidas de outras fontes, em reais. Caso os recursos do projeto provenham unicamente da Lei nº 3659/91

discriminar apenas as despesas a serem cobertas pelo valor do incentivo solicitado junto à CPC Lei n. 3.569/91;

- declaração de prestação de contas após sessenta dias do término da execução do projeto.

Todas as informações relatadas fazem parte do formulário-guia. *O caderno formulário-guia é auto-explicativo e também possui algumas informações quanto ao detalhamento do orçamento do projeto* (ENTREVISTADO 5).

Além do formulário-guia devidamente preenchido, a Comissão exige outros documentos. No caso de pessoa física, são exigidos cópias da Cédula de Identidade e do CPF, comprovante de domicílio no município de Florianópolis e currículo profissional. Se pessoa jurídica, o proponente deverá apresentar cópias do instrumento constitutivo da empresa ou instituição, devidamente registrado e alterações; da ata de eleição da diretoria do exercício, quando houver, e do respectivo registro; do cartão de Inscrição do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica - CNPJ e da inscrição estadual; currículo da instituição, da empresa ou de seus sócios principais.

Ainda no que concerne às exigências das propostas cabe destacar que o produtor cultural tem até dois anos para execução do projeto, este prazo começa a contar a partir da data da expedição do certificado de aprovação do projeto, sendo improrrogável.

As exigências concernentes à apresentação das propostas citadas anteriormente parecem remeter a alguns modelos de avaliação de desempenho apresentados na literatura, conforme a seguir:

- a exigências relacionadas à apresentação de documentos, preenchimento de formulários e prestação de contas remetem ao Modelo de Processos Internos. Tal inferência justifica-se porque neste modelo, segundo Quinn e Cameron (1983), o fluxo regular de informações é considerado um meio para eficácia organizacional, a fim de se conseguir controle e estabilidade organizacional.

- a apresentação do currículo dos profissionais envolvidos também é enfatizada pela FCFFK, para que se possa averiguar a qualificação dos componentes do grupo teatral. Este critério remete ao Modelo de Recursos Humanos. Isto porque, de acordo com Quinn e Cameron (1983) uma organização eficaz é aquela que possui uma força de trabalho qualificada.

- orçamento detalhado, esta exigência parece estar relacionada ao Modelo de

Objetivos. Esta dedução justifica-se porque, de acordo com Pace et al. (2004), o atendimento de metas financeiras (dados de receita e despesa) se caracteriza como um importante critério de avaliação de desempenho.

4.2.2.3 Avaliação das propostas

No que concerne à avaliação das propostas, a comissão terá por finalidade, segundo a Lei nº 3.659, analisar o aspecto orçamentário do projeto, compatibilizando o orçamento aprovado com a qualidade técnica e a convivência sócio-cultural do referido projeto.

Os projetos culturais ao darem entrada na Fundação são analisados pela coordenadora da CPC. Nesta etapa são verificados os aspectos legais, ou seja, se todos os requisitos de legalidade foram atendidos, se todos os documentos exigidos foram apresentados dentro de seus prazos de validade. Após esta verificação inicial e estando a proposta de acordo, os aspectos técnicos, artísticos, são analisados por outros membros responsáveis pela área do projeto.

Salienta-se que a lei prevê que os projetos apresentados que já contenham a intenção de contribuintes incentivadores de participarem do mesmo terão prioridade. O entrevistado 5 coloca que *os projetos que já vem com uma intenção de patrocinador a gente olha de outra maneira, né, porque se tu tens uma pessoa que vai te incentivar, é lógico que a pessoa já deve conhecer o projeto, então quer dizer que o projeto já tem uma aceitação da parte do incentivador. Então é um projeto que a gente já sabe que vai ter que olhar melhor, pra ver se ele está de acordo com o que a lei prevê. Porque também não adianta nada ter um incentivador e o projeto não dá pra gente nenhum subsídio pra que ele seja aprovado, porque às vezes pode ter um incentivador, mas o projeto não é aquela coisa que a comissão espera, aí também não adianta [...]*. Assim, pode-se considerar o fato de um projeto já possuir a intenção de um patrocinar como um critério de avaliação. Este critério pode estar voltado ao Modelo de Sistema Aberto, uma vez que por meio dos indicadores deste modelo, segundo Cameron (1978), uma organização é considerada eficaz na medida em que maximiza sua posição de barganha e otimiza a obtenção de recursos.

De acordo com o entrevistado 5, a comissão se reunirá para averiguar e avaliar os projetos culturais apresentados, analisando exclusivamente o aspecto orçamentário deles, em especial a previsão da relação custo/benefício. O benefício referido diz respeito aos interesses e necessidades de produção cultural e ao interesse público, que deve ser ressaltado. *Então a*

minha intenção é que este projeto vai dar alguma coisa em troca pra comunidade, [...]. [...] se eu tiver que optar por algum projeto que tá pendente entre aprova e não aprova, eu vou sempre levar em consideração o que ele representa pro público em geral, que ele dê acesso às pessoas que realmente não tem acesso a cultura. Então [...] eu analiso mais essa área, o que que aquele projeto vai reverter para a comunidade, que camadas vai atingir. Porque se você vê que o projeto pode até ser muito bom, mas que você vê que não vai ter um acesso muito fácil da população, não adianta nem tu aprovar, porque daí tu não tá incentivando, daí tu não tá indo realmente no que a lei pede. A lei exige que seja um projeto pra uma camada da sociedade que não tem muito dinheiro pra freqüentar o teatro ou uma sala de dança, por exemplo, então eu faço este tipo de coisa, eu analiso esta área (ENTREVISTADO 5).

Na parte orçamentária do projeto, também analisada pelo funcionário representante da Secretaria de Finanças, é observado se os valores expostos são condizentes com o que será realizado. Após esta análise pode-se solicitar uma reavaliação e readequação por parte do produtor cultural. O entrevistado 5 salienta que alguns itens, tais como alimentação, coquetel, flores, fogos de artifício, por exemplo, não são pagos. *Isso é uma decisão que a comissão tomou de não aprovar este tipo de itens, que são itens que não deixam de viabilizar a realização do projeto. A gente trabalha nesta área, todos da comissão fazem parte desta área cultural, a gente sabe que às vezes você pode conseguir uma impressão de um convite, ou tu consegues o coquetel com um outro patrocíniozinho menor, é claro que sempre há uma outra maneira.*

Outro item salientado pelos entrevistados 5 e 6 de extrema importância na avaliação das propostas é o cronograma físico-financeiro. No entanto, o entrevistado 5 entende que *a elaboração dos cronogramas ainda é uma coisa um pouco primária aqui, alguns projetos são primários, porque colocam uma coisa, daí chutam uma data, e a comissão quer que o projeto seja realmente executado, porque se tiver o certificado e tu não vai executar o projeto tu tá tirando a vez de uma pessoa, que já tem um projeto e já tem um patrocinador em vista. Então a comissão leva muito em consideração esta análise.*

O cronograma também é um item importante porque o produtor cultural não poderá exceder doze meses a partir da expedição do certificado. Se o projeto abranger mais de uma fase desdobrando-se por mais de um período anual, deverá ser analisado em sua totalidade, assegurando, desde logo, no caso de aprovação, o incentivo correspondente aos exercícios seguintes.

Segundo o entrevistado 7, *em relação aos projetos voltados ao teatro, verifica-se a*

abrangência do projeto, ou seja, sua execução tinha que ser na grande Florianópolis, esse era o critério básico, e mais depois vinha, a questão da viabilidade técnica e financeira, se era exequível dentro do prazo proposto, a proposta estética colocada no projeto, bem como o curriculum vitae do grupo e dos proponentes. O que considero primordial é a própria idéia do projeto, isso é vital, ou seja, se o projeto é algo que vem a acrescentar ou somar a capacidade cultural da cidade, não necessariamente por ser novo ou algo novo, mas em termos de um projeto pertinente com a nossa realidade, então isso era um dado sempre observado.

Cabe detalhar que a lei prevê duas etapas para aprovação dos projetos pela CPC, onde são estabelecidos critérios a serem avaliados:

- 1) pré-qualificação - nesta etapa os projetos devem atender aos seguintes critérios:
 - clareza, exatidão e integridade de cada uma das informações constantes do projeto apresentado mediante o formulário-guia;
 - caráter cultural do projeto; benefícios de sua produção; abrangência de seu interesse; efeito multiplicador da produção; participação da coletividade; atendimento de áreas culturais com menores possibilidades de desenvolvimento com recursos próprios; acesso das populações de baixa renda;
 - exequibilidade, adequação orçamentária a valores praticados correntemente e compatibilidade com os fins objetivados.
 - exequibilidade dos prazos propostos no seu cronograma.

- 2) qualificação ou aprovação: a aprovação do projeto ocorrerá mediante a apresentação pelo prazo máximo de 180 dias contados a partir da pré-qualificação deste, dos seguintes documentos:
 - Contrato ou Termo de Compromisso que manifeste a intenção do incentivador de patrociná-lo. Faz-se necessário indicar o valor do incentivo a ser repassado, os impostos a serem utilizados para a dedução e as datas de repasses pretendidas, bem como xerox do CNPJ ou CPF do incentivador.
 - Cópia, frente e verso da CND - Certidão Negativa de Débito junto ao INSS do grupo cultural e do Incentivador, com firma reconhecida do emitente e devidamente autenticada e do FGTS - Fundo de Garantia por Tempo de

Serviço, demonstrando situação regular no cumprimento deste encargo social.

- Cópia da Certidão de Regularidade da situação quanto aos encargos tributários municipais, devidamente autenticada.

Desta forma, os projetos pré-qualificados serão classificados e aprovados por ordem de apresentação da documentação especificada anteriormente, prevalecendo a classificação dos demais para oportuna aprovação e chamamento, em caso de eventuais inadimplências ou não efetivação de projetos já anteriormente aprovados.

Conforme salientado anteriormente, após a aprovação dos projetos, é feita uma publicação dos resultados no Diário Oficial do Estado, devendo o produtor cultural assinar o Termo de Responsabilidade na Secretaria Executiva da CPC no prazo máximo de quinze dias após essa publicação.

Após esta assinatura, o produtor cultural receberá um certificado de aprovação, com o qual poderá dirigir-se às empresas privadas para a captação dos recursos financeiros, conforme salientado, este certificado tem validade de dois anos a contar da data de sua assinatura.

Nesta fase de avaliação cabe ressaltar novamente que o peso da avaliação dos membros da comissão é o mesmo, ou seja, no processo de avaliação o parecer de todos os membros tem a mesma importância.

Através dos relatos dos entrevistados pode-se perceber que o orçamento do projeto, através do cronograma físico-financeiro é um importante critério de avaliação do projeto cultural. Este critério estabelecido pela FCFFC remete ao Modelo de Objetivos. Tal inferência justifica-se porque, segundo Pace et al. (2004) no Modelo de Objetivos critérios relacionados a receitas e despesas são importantes critérios de avaliação da eficácia organizacional.

O Modelo Processo Interno foi verificado na avaliação das propostas uma vez que aspectos legais da documentação e a viabilidade do projeto cultural são verificados através da apresentação da proposta e a disponibilização de documentos e informações. A eficácia através deste modelo pode ser interpretada como a capacidade da organização em disponibilizar informações acerca da proposta cultural.

Outros critérios salientados dizem respeito aos prováveis benefícios da produção e a análise da abrangência do projeto. Estes critérios remetem ao Modelo de Objetivos porque representam algumas das metas da FCFFK através da Lei de Incentivo à Cultura Municipal,

como por exemplo, exibição das peças culturais à população de Florianópolis – SC.

4.2.2.4 Acompanhamento dos projetos

A prestação de contas deve ocorrer até no máximo sessenta dias após a finalização da execução do projeto e de acordo com as orientações da Secretaria de Finanças. Segundo a Lei nº 3.659, Art. 7º - ‘Além das sanções penais cabíveis, será multado em 10 (dez) vezes o valor incentivado o empreendedor (produtor cultural) que não comprovar a correta aplicação desta Lei, por dolo, desvio do objetivo e/ou dos recursos’.

A legislação salienta que competirá à comissão, conjuntamente com a Secretaria de Finanças, a fiscalização do exato cumprimento das obrigações assumidas pelo produtor cultural cujo projeto for beneficiado. Mas o entrevistado 5 argumenta que na medida do possível é feito um acompanhamento durante a execução do projeto, mas não há uma sistemática para isso. O que realmente está previsto é a prestação de contas ao término da execução do projeto.

O entrevistado 7 salienta que *não há um acompanhamento direto, pelo menos por parte dos membros da comissão, da execução do projeto aprovado. Eu pelo menos tento assistir a todos, mas às vezes não é possível.*

Quanto à avaliação das experiências de incentivo à cultura pelo município de Florianópolis, o entrevistado 7 entende que *a lei foi benéfica na medida em que nós temos tanta dificuldade de conseguir patrocínio, pelo menos tem um aval da comissão da Franklin Cascaes, da Prefeitura, dizendo que este espetáculo, esse trabalho, mereceria ser patrocinado pelas empresas pela sua qualidade estética, artística. Mas eu acho ainda muito difícil conseguir patrocínio, os grupos batalham muito, eles conseguem ser aprovados na comissão e depois a luta pra conseguir patrocínio é muito difícil. Então eu sei dos de teatro que foram patrocinados, conseguiram chegar até o fim, mas é uma luta, é muito, muito difícil, tanto é que a situação econômica no Brasil não tá fácil, o patrocínio pras artes, pra cultura não é muito, [...] mas é um avanço, mínimo, mas é um avanço.*

Barbosa e Oliveira (2002) afirmam que através de pesquisa realizada em 1997 pelo Centro de Estudos Históricos e Culturais da Fundação João Pinheiro (FJP), percebeu-se que 80% dos projetos culturais eram incentivados pela Lei Rouanet. Por informações do Ministério da Cultura, sabe-se que 80% dos projetos culturais conseguem aprovação, porém é

notória a dificuldade dos proponentes com relação à captação de recursos.

Pode-se perceber através dos entrevistados que somente após a finalização do projeto acontece uma prestação de contas por parte dos membros dos grupos teatrais. Esta prestação de contas diz respeito a disponibilização de informações acerca das despesas e receitas do projeto. Este critério estabelecido pelo agente financiador remete ao Modelo de Processos Internos. Analisando Bowditch e Buono (1992), a eficácia, na perspectiva deste modelo, refere-se à capacidade da organização em estabelecer mecanismos que assegurem a estabilidade e controle, tal como ênfase na disponibilização de informações, que pode ocorrer, por exemplo, através de relatórios de prestação de contas.

Por fim pôde-se identificar através dos critérios de avaliação de desempenho descritos anteriormente que o Modelo de Objetivos e o Modelo de Processo Interno estão fortemente presentes no processo de financiamento da Fundação Cultural de Florianópolis – Franklin Cascaes. A seguir apresenta-se um quadro com todos os critérios de avaliação identificados nesta Fundação.

PROCESSO	FCFFK	M.A.D.
Captação	- publicação em jornais e mídia	M.P.I.
Exigências	- apresentação de documentos (CNPJ; comprovante de domicílio em Florianópolis; currículo profissional ou do grupo - preenchimento de formulários (descrição do projeto; orçamento detalhado ; perfil do público) - prestação de contas - deve constar a divulgação do apoio institucional	M.P.I. M.R.H. M.P.I. M.O. M.P.I. M.S.A.
Avaliação	- orçamento - aspectos legais documentação - avaliação técnica/artística - intenção contribuintes incentivadores - caráter cultural, benefícios da produção, abrangência (participação da coletividade) - atendimento áreas culturais com menores possibilidades - exequibilidade	M.O. M.P.I. M.O. M.S.A. M.O. M.P.I.
Acompanhamento	- prestação de contas dos recursos recolhidos e despendidos (faturas, notas fiscais, extratos bancários e recibos)	M.P.I.

Quadro 13 – Critérios de avaliação de desempenho de grupos teatrais utilizados pela FCFFK.

Fonte: Dados primários (2005).

4.3 BRASIL TELECOM S.A. COMO APOIADORA DE PROJETOS CULTURAIS

4.3.1 Histórico e caracterização

A Brasil Telecom S.A. se constituiu a partir da cisão do Sistema Telefônico Telebrás ocorrida no primeiro semestre de 1998. Hoje a empresa possui aproximadamente 5.265 funcionários distribuídos nas 10 filiais e na matriz em Brasília, sendo que na filial SC estão em torno de 500 destes. As filiais localizam-se no Acre, Rondônia, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Goiás, Brasília, Tocantins, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

A empresa atua em diversos segmentos de clientes, a exemplo de:

- Mercado Residencial e SOHO (Small Office & Home Office): atendendo clientes de menor poder aquisitivo.
- Mercado Empresarial: mercado destinado aos clientes de porte médio e que se constituem pessoa jurídica.
- Mercado de Telefonia Pública: como o próprio nome diz, atua através da disponibilização de telefones públicos.
- Mercado Corporativo e Governo: atende às empresas privadas de grande porte e organizações públicas.

Segundo o Relatório Anual da Administração de 2003, pode-se citar, que em 2003 a Brasil Telecom adicionou aproximadamente 138,5 mil linhas à planta instalada, composta por 10,7 milhões de linhas ao final do exercício. O crescimento em relação ao ano de 2002 foi de 1,3%. No tocante à receita, pode-se dizer, que em 2003 a receita bruta consolidada atingiu R\$ 11.077,4 milhões, superior em 12,6% à de 2002, um incremento de R\$ 1.237,7 milhões.

A empresa vem investindo em projetos sociais, culturais e esportivos desde a época da TELESC (Telecomunicações do Estado de Santa Catarina), empresa estatal que atuava no ramo antes da privatização que aconteceu em 1998. Em 2003 foi destinado cerca de 24,3 milhões a esses projetos.

O entrevistado 9 afirma que a partir de 1999 a empresa começou a se destacar como patrocinadora de projetos culturais, porque inicialmente o maior destaque foi para a área social.

No tocante ao patrocínio de modalidades esportivas, receberam apoio o *triathlon*, atletismo, vôlei e esportes radicais. Os investimentos em projetos esportivos totalizaram R\$ 3,5 milhões e a empresa patrocinou 314 atletas.

Foram destinados no ano de 2003 cerca de R\$ 3,3 milhões para os projetos sociais, sendo que no ano de 2002 o apoio foi de aproximadamente R\$ 2,2 milhões. Pode-se citar, como exemplo, alguns destes trabalhos:

- Casa de Apoio à Criança com Câncer (CACCC) – esta casa desenvolve ações que possibilitam uma melhor qualidade de vida para crianças com câncer oriundas de famílias de baixa renda no Rio de Janeiro.
- Reciclar – com objetivo de preparar adolescentes da favela do Jaguaré, em São Paulo, para trabalhar com papel reciclado.
- Projeto Down – o Centro de Informação e Pesquisa da Síndrome de Down realiza atendimento, divulgação, informação e orientação aos pais e famílias de crianças portadoras da Síndrome de Down em São Paulo, bem como investe em pesquisas na área.
- Feira da Esperança – feira beneficente com a participação de voluntários e de empresas que comercializam seus produtos e serviços. Toda a renda da feira é revertida para a APAE (Associação de Pais e Amigos de Excepcionais) de Santa Catarina.

No tocante ao volume de recursos despendidos aos projetos patrocinados isto varia anualmente. Alguns trabalhos são apoiados através das Leis de Incentivo, tanto federal, quanto estadual e municipal e outros são investidos recursos próprios. Segundo os entrevistados 9 e 10 a empresa prefere patrocinar, porque desta forma pode-se abater praticamente 80% dos recursos investidos nos impostos devidos. Também através da opção patrocínio, a empresa pode vincular a sua marca ao projeto, e isto se apresenta de relevada importância para os entrevistados, já que em todo o material do evento está presente a marca Brasil Telecom. *No caso das artes cênicas a Brasil Telecom apresenta o espetáculo tal, é falado na abertura, quando vai começar o espetáculo. Além de estarmos em todos os cartazes, nos folders e materiais de divulgação* (ENTREVISTADO 9).

A Brasil Telecom ao longo de 2003 patrocinou 100 projetos culturais, dentre espetáculos de dança, teatro, filmes, exposições, shows musicais, que totalizaram

investimentos de R\$ 17,5 milhões.

Pode-se citar os seguintes grupos teatrais de Florianópolis e eventos já patrocinados:

- Livres e Iguais do grupo Teatro Sim... Por que Não?!!!,
- 1ª Mostra da Associação de Produtores Teatrais de Florianópolis (GESTO),
- Grupo Teatral Pé de Vento,
- Áprika Produções Artísticas,
- Festival de Teatro de Florianópolis Isnard Azevedo.

Há um rol de outros eventos patrocinados pela empresa tanto na filial SC quanto nas outras filiais citadas anteriormente e na matriz em Brasília.

Na filial SC o setor responsável pelos patrocínios é intitulado Relações com a Mídia e Projetos. Este setor responde diretamente à Vice-Presidência de Relações Externas em Brasília.

Atualmente, o setor de Relações com a Mídia e Projetos conta com dois funcionários, sendo um diretamente responsável pelo apoio a projetos sociais, culturais e esportivos e um auxiliar; e mais dois estagiários que se envolvem mais com os aspectos administrativos do setor e de suporte às atividades.

Os dois funcionários deste setor possuem formação superior em jornalismo. O responsável pelo apoio aos projetos, além da formação jornalística, tem formação também em artes cênicas, sendo que desde 1970 está acompanhando o setor teatral brasileiro e já pertenceu a um grupo de teatro chegando a participar de alguns festivais.

Existe uma preocupação da empresa segundo o entrevistado 9 que diz respeito a formação das pessoas que trabalham nos departamentos de Relações com a Mídia e Projetos. *Afirma que todos devem ter formação e especialização na área, porque tem que ser pessoas que conhecem as leis, que conhecem o mercado, que assistem tudo o que está acontecendo, porque a gente tem uma característica que a empresa não só recebe projeto. Quando a gente acha um projeto legal vai atrás, e se oferece pra patrocinar, isso já aconteceu. Então para isso você tem que conhecer o que está acontecendo de cultura. Todas as manifestações culturais de cada região a gente acompanha, eu vou a tudo o que acontece aqui. E então a hora que eu recebo um projeto, eu sei do que a pessoa está falando, eu sei se é bom se não é bom, eu sei se ele realiza plenamente se não realiza, e a mesma coisa acontece nacionalmente.*

Ao questionar os entrevistados 9 e 10 quanto ao que se espera patrocinando projetos tanto sociais, quanto esportivos e culturais, parece haver uma forte relação com a imagem da empresa. O entrevistado 9 relata: *O que a gente quer é ganhar na imagem mesmo, [...]. Na verdade, tecnologicamente as empresas são muito parecidas, você não tem mais como diferenciar uma empresa da outra pela qualidade dos serviços só, ou pelo produto que ela oferece. Porque o nosso celular ou o nosso telefone, a nossa linha de fibra óptica é igual a linha de fibra óptica de qualquer empresa que trabalha no ramo. Você se diferencia pela sua ação social, pela tua responsabilidade social, quer dizer, como é que aquela empresa atrai aquele cliente? E na verdade você ser patrocinadora, você participar da vida da comunidade onde você está instalado, você ter uma ação de atenção mesmo, de compromisso com aquela comunidade, cria uma imagem simpática pra empresa, que a gente acredita que possa fazer a diferença na hora da escolha do DDD ou na hora da compra de um produto, de uma linha por exemplo.*

4.3.2 Processo de financiamento

4.3.2.1 Captação de projetos

Quanto à forma de divulgação do patrocínio, a empresa até 2002 fazia um processo de anúncio pública a fim de receber projetos. A partir de 2003 a Brasil Telecom não divulga através da mídia o seu prazo de recebimento de projetos, o que não impede os produtores culturais de apresentarem suas propostas. Os entrevistados 9 e 10 informam que apesar de não divulgarem, recebem vários projetos durante todo o ano.

Segundo o entrevistado 9, *nos últimos anos, nos dois últimos anos, principalmente, houve uma queda no volume de investimentos na área cultural [...], a empresa teve períodos assim que decidiu que não ia anunciar muito isso. Independente de anunciar ou não a gente é Top of Mind, quer dizer, pensam em patrocínio, pensam na Brasil Telecom, a gente só está atrás da Petrobrás na verdade. [...]. Em SC a gente tá na frente, a gente é a primeira empresa que o catarinense pensa pra pedir patrocínio.*

Os entrevistados salientam ainda que já é praticamente uma rotina, e que os produtores culturais do estado já sabem que nos últimos meses do ano podem enviar seus projetos e até março são definidos os projetos que serão patrocinados. Embora exista este

prazo, os produtores não ficam impedidos de encaminharem seus trabalhos em outra época do ano. O entrevistado 10 ressalta: *a porta nunca tá fechada. Mas agora esse projeto que vai chegar fora do prazo, o proponente vai saber, que ele tem uma condição diferenciada em relação aos projetos que já estão na planilha, que tão com a matriz, que já são candidatos. Pode ser que seja um projeto maravilhoso, que a matriz se interesse por algum motivo e seja possível viabilizar, isso já aconteceu de chegar fora do prazo e acontecer o projeto, a gente ajudar, ou apoiar, mesmo que não seja o patrocínio todo. Não é o jeito ideal de chegar, mas acontece.*

Na captação de projetos pode-se perceber a existência de diferentes modelos de avaliação de desempenho em momentos distintos. Antes de 2003 o Modelo de Processos Internos parece estar mais presente, já que o grupo teatral precisa estar monitorando os meios de comunicação e dispondo de mecanismos de controle para este fim. Tal inferência justifica-se porque para Cameron (1978) a eficácia, na perspectiva deste modelo, é verificada através dos processos internos de aquisição de recursos, por meio da comunicação e a disponibilização de informações. A partir de 2003 parece estar em evidência o Modelo de Sistema Aberto, já que o grupo teatral eficaz será aquele capaz de maximizar sua posição de barganha no ambiente. Entende-se que esta posição de barganha pode ser conseguida através das relações sociais prévias com os membros da empresa (amizade e conhecimento, por exemplo) e através da divulgação do trabalho do grupo teatral.

4.3.2.2 Exigências das propostas

Quanto às exigências para apresentar projetos à Brasil Telecom S.A., os entrevistados relatam que quando o projeto já está aprovado por alguma das Leis de Incentivo é mais simples, porque de antemão já se sabe que estão cumprindo todas as exigências legais que as Leis de Incentivo estabelecem.

Quando o projeto apresentado não vier com a aprovação de qualquer das Leis de Incentivo, faz-se necessário fazer uma investigação, mas o entrevistado 9 alega que *no caso de SC que é um estado pequeno, principalmente nas cidades em torno de Florianópolis, a gente já conhece os produtores. Então mesmo não tendo o incentivo da lei, muitos proponentes a gente sabe quem são, como trabalham, o grau de profissionalismo que está envolvido naquilo e tal, porque tem alguns projetos que não são aprovados não porque são*

ruins, é por uma questão política que envolve esta história da aprovação de projetos. [...] agora quando é um proponente totalmente desconhecido daí a gente vai pesquisar, vai saber. Até os que chegam com valores muito altos a gente questiona, pesquisa.

Em relação à forma de apresentação das propostas é solicitado, além do projeto completo, uma carta de apresentação, de no máximo 1 (uma) página, contendo os seguintes dados:

- nome do proponente;
- telefone para contato;
- nome do projeto;
- segmento de atuação;
- breve síntese do projeto;
- objetivo do projeto;
- data prevista de realização do projeto (início e término);
- local de realização do projeto;
- lei que irá se beneficiar (se houver);
- valor total do projeto;
- valor permitido a ser captado pela lei (se houver);
- valor solicitado de patrocínio à Brasil Telecom;
- contrapartida.

O projeto completo deve conter todo o detalhamento de cada um destes itens citados anteriormente, além de outras informações julgadas de relevância pelo proponente. É permitido anexar fotos, vídeos, som e outros recursos áudios-visuais que o proponente julgar pertinente.

A exigência de disponibilização de informações do proponente e dados do projeto remete ao Modelo de Processos Internos. A eficácia através deste modelo pode ser interpretada como a capacidade da organização em disponibilizar informações acerca da proposta cultural e do proponente.

Crítérios do Modelo de Objetivos foi verificado nas exigências das propostas uma vez que a especificação do valor total do projeto, do valor permitido a ser captado pela lei (se houver) e do valor solicitado de patrocínio à Brasil Telecom são itens importantes que devem ser discriminados na proposta cultural.

O Modelo de Objetivos também foi identificado quando a Brasil Telecom entende ser importante conhecer o objetivo do grupo teatral através da apresentação dos espetáculos. Segundo Quinn e Cameron (1983) são critérios de avaliação do Modelo de Objetivos o estabelecimento e alcance de objetivos, eficiência e produtividade.

No entanto não há rigor em relação à forma de apresentação da proposta. O entrevistado 10 julga mais importante ter assistido e conhecer pessoalmente o trabalho do proponente.

O critério de ter assistido e conhecer pessoalmente o trabalho do proponente remete ao Modelo de Sistema Aberto. Tal inferência justifica-se porque através deste modelo, segundo Cameron (1978), uma organização é considerada eficaz na medida em que maximiza sua posição de barganha e otimiza a obtenção de recursos no ambiente. Entende-se que esta posição pode ser conseguida através da divulgação dos trabalhos do grupo teatral para que o mesmo possa ser conhecido e ter uma posição de destaque perante os demais grupos.

4.3.2.3 Avaliação das propostas

Este item aborda a forma de avaliação das propostas, assim, buscou-se identificar critérios considerados relevantes pela organização, além de verificar se estes critérios alteram no decorrer do tempo.

Os projetos primeiramente são analisados pela equipe que compõe o setor de Relações com a Mídia e Projetos em Santa Catarina. A partir desta análise é feito um quadro com o resumo de todos os projetos recebidos. Este quadro é posteriormente encaminhado para a matriz da empresa. Cabe à matriz definir a quantidade de projetos que serão patrocinados, tendo em vista os recursos disponíveis para tal. Nesta planilha enviada pela filial SC à matriz, os projetos vão com determinado número de estrelas, desta forma a matriz já sabe quais são os melhores projetos na perspectiva da filial. Percebe-se que o critério de avaliação referente ao orçamento do projeto também é importante. Esta orientação para o estudo das despesas e receitas é típica do Modelo de Objetivos.

A equipe do setor de Relações com a Mídia e Projetos em Santa Catarina analisa a qualidade técnica e a matriz analisa os custos destes projetos. Segundo o entrevistado 9, todos *os projetos que vão na planilha mereciam ser apoiados, só que daí a gente faz uma hierarquia. Na discussão a gente fala não isso não é legal, isso é legal, isso é mais ou menos,*

e vai ponto cinco estrelas, quatro estrelas, três estrelas e tal pra mandar pra matriz. Porque daí na hora da discussão eles falam olha a gente não vai poder ir em todos então me fala quais são os mais importantes. E daí a gente opina, quer dizer, a gente tem o poder de opinião, mas na verdade quem decide é a matriz, porque são eles que decidem os valores.

A verificação da qualidade do projeto é um item de extrema importância no tocante a avaliação das propostas realizada pelos funcionários em SC. O entrevistado 9 afirma que a qualidade está relacionada à repercussão do projeto e conseqüentemente com a imagem da empresa. Relata ainda que *na hora de avaliar os projetos considero importante o cumprimento dos critérios apresentados anteriormente, a qualidade também, é subjetivo, mas assim, a gente tem, não adianta a gente fingir que não existe esta subjetividade mas você tem preferências e isto se espelha até dentro da própria empresa, a gente teve uma gerente que ela era apaixonada por dança, e foi um período áureo pra dança dentro dos patrocínios, a atual gerente nacional é apaixonada por artes cênicas, então é um momento de ascensão das artes cênicas dentro da empresa, quer dizer, esta subjetividade, do que que você gosta vai estar presente na tua avaliação, e não adianta você fazer de conta que ela não existe, escamotiar, porque existe mesmo. A gente aqui no departamento 'bate bola' com todo mundo da equipe, pra saber outras opiniões, todos aqui costumam ir assistir o que está acontecendo, sabem o que está acontecendo, daí a gente conversa pra poder avaliar. A avaliação é sempre pela qualidade, pelo alcance, pela repercussão que pode ter, quer dizer, projetos de boa qualidade artística que tenham repercussão, que tenham haver com a identidade de SC, que não sejam aquelas coisas descoladas, isso tudo a gente leva em conta.*

A qualidade do projeto também parece ser um item importante na avaliação da proposta cultural. Este tipo de critério é típico do Modelo de Objetivos. Analisando Quinn e Cameron (1983), percebe-se que os autores entendem que através do planejamento e estabelecimento de metas, a organização pode ser capaz de obter produtividade e qualidade.

Questionou-se em relação à experiência dos integrantes do grupo teatral, no sentido de se verificar se este era um fator importante na avaliação das propostas. Neste sentido, parece que a experiência do pessoal envolvido não é determinante na escolha dos projetos a serem aprovados. Isto se justifica pelo fato de poderem aprovar projetos com pessoas sem experiências. Contudo, segundo o entrevistado 9 observam a qualidade do projeto e tentam perceber se o proponente está envolvido e apaixonado por aquilo que está propondo e por aquilo que faz.

Os entrevistados salientaram que é extremamente importante assistir aos espetáculos,

o que o grupo vem realizando e estar conectado com o mundo cultural do estado. Por isto é que se costuma assistir a maioria dos espetáculos que são apresentados em Florianópolis e também no estado. A fala do entrevistado 9 ressalta a citação acima além de tornar evidente que é uma espécie de entrevista que realizam com os interessados no momento da entrega dos projetos. *Se você ficar dentro do gabinete esperando os projetos chegarem, primeiro que o projeto no papel é maravilhoso, ele pode ser maravilhoso no papel e ruim na execução, e vice-versa, a pessoa pode não ter a capacidade de traduzir no papel o que ela tá pensando e ser um baita de um produtor ou um artista fantástico, isso acontece muito. Com a proximidade que a gente criou, a gente conseguiu tirar esta cara de balcão de negócios. Não é um balcão de negócios, é diferente a relação institucional, então cada pessoa que vem trazer o projeto ela vai falar sobre o projeto, a gente sabe até o tanto que a pessoa está envolvida, empenhada, apaixonada pelo projeto. [...]. Porque tudo o que acontece eu recebo, e esta relação já ficou uma relação de mão dupla, porque como eu vou sempre, cada vez mais as pessoas me convidam. Então eu estou sempre sabendo o que está acontecendo* (ENTREVISTADO 9). Assim, pode-se inferir que uma das formas de se avaliar o projeto cultural é através de uma entrevista para se perceber o quanto o proponente está envolvido e empenhado com seu projeto. Este critério remete ao Modelo de Sistema Aberto porque segundo Quinn e Cameron (1983), na perspectiva deste modelo uma organização eficaz é aquela que consegue estabelecer canais externos de comunicação, ou seja, canais de comunicação com os órgãos financiadores.

Novamente se percebe a preferência de apoiar projetos já vistos, de pessoas de procedência conhecida. Assim, parece que o projeto apresentado não se mostra como a única forma de avaliação, ter confiança nos proponentes se apresenta como um critério importante e contatos prévios é um fator fundamental no processo.

Acredita-se que os critérios relacionados a confiança e visibilidade do grupo teatral (repercussão do projeto) remetem ao Modelo de Sistema Aberto. Tal dedução justifica-se, conforme salientado anteriormente porque segundo Cameron (1978), uma organização é considerada eficaz na medida em que maximiza sua posição de barganha e otimiza a obtenção de recursos. No caso analisado esta posição de barganha pode ser conseguida através de relações sociais (amizade e conhecimento) e divulgação dos trabalhos do grupo teatral, por exemplo.

4.3.2.4 Acompanhamento dos projetos

Em relação ao acompanhamento da execução do projeto, parece que este item é bastante relevante para a empresa. O entrevistado 9 afirma estar presente nas apresentações dos espetáculos e em constante ligação com os produtores e os atores do grupo teatral para a verificação do atendimento aos objetivos propostos e realização da proposta cultural. Este critério parece remeter ao Modelo de Objetivos porque segundo Etzioni (1976) a organização é eficaz na medida em que atinge seus objetivos.

Acompanha-se também a colocação da marca no material de divulgação e a divulgação na mídia televisiva. Esta orientação para o ambiente é típica do Modelo de Sistemas Aberto.

Não somente durante, mas também ao término da execução da proposta, verifica-se se o projeto foi cumprido através de um relatório por escrito entregue pelos produtores culturais, que é a prestação de contas. Esta prestação consiste na apresentação das notas fiscais e a discriminação dos gastos realizados durante a execução do projeto. Neste sentido o entrevistado 9 depõe que *a avaliação do resultado é feita tanto por mim quanto pelo grupo, e isso é importante, e é uma coisa que os produtores fazem um esforço também pra cumprir porque é disso que depende a continuação do patrocínio. [...] a gente patrocina muita gente durante muito tempo, mas tem que ter essa reciprocidade, o nosso compromisso e o compromisso deles também. As notas são anexadas, quer dizer tudo o que eles gastaram, vem todas as notas fiscais daquilo que eles disseram no orçamento pra mostrar que o orçamento era isso mesmo, então a gente tem tudo isso documentado* (ENTREVISTADO 9). Este critério é típico do Modelo de Processos Internos, onde a organização é eficaz na medida em que disponibiliza informações, por exemplo, dos gastos realizados, para o atingimento do controle e estabilidade organizacional.

Ao avaliar as experiências de patrocínios realizadas até 2004, os entrevistados consideram os resultados muito satisfatórios. Passou-se por um momento delicado durante a privatização e considera-se que este trabalho de patrocínio de projetos tanto sociais, quanto culturais e esportivos é importante para a consolidação da marca, proporcionando uma imagem positiva da empresa. *Hoje a Brasil Telecom tem uma imagem consolidada, uma imagem positiva no mercado. A gente é a primeira empresa a ser lembrada quando se trata de patrocínio, quando se trata de responsabilidade social, [...] a gente construiu uma reputação, digamos assim. E a gente tá mantendo isso, eu acho que é importante, é um*

trabalho muito importante. A gente é TOP of Mind. (ENTREVISTADO 9). Através deste testemunho pôde-se perceber que o grupo teatral deve proporcionar visibilidade da marca da empresa, ficando caracterizado desta forma o Modelo de Sistema Aberto.

Por fim, a seguir encontra-se o quadro 14 o qual dispõe de todos os critérios de avaliação identificados no processo de financiamento de grupos teatrais da Brasil Telecom, conforme relato anterior. Pôde-se perceber que o Modelo de Sistema Aberto está fortemente presente em todo o processo de financiamento desde a captação da proposta até o acompanhamento dos projetos.

PROCESSO	BRASIL TELECOM	M.A.D.
Captação	- faziam captação de projetos com divulgação da mídia - a partir de 2003 não divulga a captação	Antes M.P.I. M.S.A.
Exigências	- projeto + carta de apresentação (dados do proponente e resumo do projeto: nome; segmento de atuação; objetivo ; data prevista de realização; local de realização; lei que irá se beneficiar - se houver; valor total do projeto; valor permitido a ser captado pela lei - se houver; valor solicitado de patrocínio à Brasil Telecom; contrapartida) - mais importante ter assistido e conhecer pessoalmente o trabalho	M.P.I. M.O. M.O. M.S.A.
Avaliação	- entrevista (percepção empenho e paixão pelo projeto) - qualidade - repercussão do projeto (visibilidade do grupo) - importante ter assistido ao espetáculo e confiar nos proponentes - orçamento	M.S.A. M.O. M.S.A M.S.A M.O.
Acompanhamento	- presente nas apresentações dos espetáculos para verificar alcance de objetivos ; - colocação da marca no material de divulgação - prestação de contas : notas fiscais e discriminação dos gastos	M.O. M.S.A. M.P.I.

Quadro 14 – Critérios de avaliação de desempenho de grupos teatrais utilizados pela Brasil Telecom S.A.
Fonte: Dados primários (2005).

4.4 O SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO DE SANTA CATARINA APOIANDO GRUPOS TEATRAIS DE FLORIANÓPOLIS - SC

4.4.1 Histórico e caracterização

O Serviço Social do Comércio (SESC) é uma instituição de âmbito nacional, sem fins lucrativos criada em 1946 sob iniciativa do empresariado e que apresenta como seu principal objetivo a prestação de serviços sociais que visam a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores do comércio e serviços e seus dependentes. Em Santa Catarina o SESC foi instalado em 1948.

Em cada Estado o SESC possui um Departamento Regional, que constitui a sede administrativa da instituição para cumprir as diretrizes estabelecidas pelo Departamento Nacional (órgão, em nível nacional, que coordena as ações do SESC em cada Estado) e coordenar todas as ações necessárias à execução das atividades nas Unidades Operacionais – UO's. Através da atuação de vinte e três UO's o SESC em Santa Catarina oferece serviços diversificados nas áreas de educação, saúde, cultura e lazer.

Para exemplificar, as vinte e três UO's são:

- quinze Centros de Atividades (CA) localizados nas cidades de: Blumenau, Brusque, Chapecó, Concórdia, Criciúma, Florianópolis, Itajaí, Jaraguá do Sul, Joinville, Lages, Laguna, Tubarão, Rio do Sul e Xanxerê;
- quatro consultórios odontológicos nas cidades de Araranguá, Canoinhas, Joaçaba e São Bento do Sul;
- três equipamentos de hospedagem, sendo um localizado em Blumenau, outro na capital e um terceiro em Lages;
- um Restaurante do Comerciante localizado em Florianópolis.

A instituição ainda conta com quatro unidades itinerantes que percorrem as cidades onde o SESC não dispõe de uma estrutura fixa, sendo que três destas unidades oferecem atendimento odontológico.

A estrutura do Departamento Regional do SESC em Santa Catarina compreende basicamente:

- Direção do Departamento Regional (DR);
- duas assessorias: Assessoria de Informática (AINFO) e Assessoria de Planejamento (APLAN);
- três divisões: a Divisão Administrativa Financeira (DAF), a Divisão de Programação Social (DPS) e a Divisão de Recursos Humanos (DRH), que, por sua vez, estão subdivididas em setores;
- vinte e três Unidades Operacionais distribuídas pelo Estado. A estrutura de cada Unidade Operacional não é subdividida hierarquicamente. Basicamente é constituída por uma gerência (a qual existe subordinação) e por setores, que variam conforme os serviços realizados por cada Unidade, como por exemplo, setor de esportes, setor de educação, entre outros.

Os serviços prestados pelo SESC, em sua maioria, são custeados financeiramente pela instituição, restando para a clientela fim o pagamento de valores mais acessíveis. O SESC também atende à comunidade em geral, porém em regime de menor preferência e com taxas diferenciadas do seu público alvo. Destaca-se que inúmeros projetos sociais também são desenvolvidos e envolvem toda a comunidade.

Os principais recursos para financiamento da instituição são obtidos por meio de contribuições compulsórias efetuadas pelas empresas do comércio e de serviços. Esta alíquota de contribuição é de 1,5%, tendo como base a folha de pagamento de pessoal. Este valor é recolhido pelo Instituto Nacional de Seguridade Social – INSS que repassa à administração nacional do SESC. Como uma segunda fonte de renda, estão as receitas provenientes com a venda de serviços para a clientela fim e comunidade em geral.

É importante destacar a tipologia que o SESC apresenta que, na percepção de Meirelles (1997) trata-se de um serviço social autônomo, classificação esta considerada pela autora como genuinamente brasileira. Na conceituação de Meirelles (1997, p. 339), os serviços sociais autônomos:

São todos aqueles instituídos por lei, com personalidade de Direito Privado, para ministrar assistência ou ensino a certas categorias sociais ou grupos profissionais, sem fins lucrativos, sendo mantidos por dotações orçamentárias ou por contribuições parafiscais. São entes paraestatais, de cooperação com o Poder Público, com administração e patrimônios próprio revestindo a forma de instituições particulares convencionais (fundações, sociedades civis ou associações).

Estas organizações foram criadas com o intuito de cumprir funções consideradas públicas, porém voltadas a interesses e grupos previamente definidos. O termo paraestatal refere-se às organizações que trabalham ao mesmo tempo sob o regime jurídico de direito público e privado, conforme o aspecto, colaborando para que o Estado atinja seus objetivos (CRETELLA JR., 1989).

Estes serviços sociais autônomos não integram a administração direta ou indireta, vicejam as margens do Estado e sob seu amparo, porém sem subordinação hierárquica a autoridades públicas (MEIRELLES, 1997). Há uma vinculação com órgão estatal, porém esta ocorre em decorrência do controle de suas ações e prestação de contas do dinheiro público repassados, informa a mesma autora.

O SESC em todo o estado de Santa Catarina conta com 962 funcionários efetivos, terceirizados e estagiários, ressalta-se que deste número, 176 são terceirizados.

No campo da cultura o SESC atua através da Divisão de Programação Social, que tem por objetivo propor, apoiar e orientar às UO's na implantação e desenvolvimento das atividades dos programas relacionado à cultura, saúde e assistência.

Em Florianópolis - SC, dois são os funcionários responsáveis pelo programa cultural do SESC-SC, um direciona-se a coordenar os projetos voltados à literatura, artes plásticas e cinema e outro atua mais fortemente nos projetos de teatro e música. No entanto, o entrevistado 11 salienta que esta divisão na prática não funciona muito bem, tendo em vista que ambos conhecem os projetos de todas as áreas, trabalhando desta forma em parceria.

Os dois funcionários que fazem parte da Divisão de Programação Social voltados à projetos culturais, possuem formação superior. Um deles é graduado em Educação Artística com Pós-Graduação em Marketing e o outro é graduado em Letras Inglês-Português com Mestrado em Políticas Culturais e especialização em Direito e Negócios Internacionais.

Cabe destacar que em cada uma das vinte e três UO's localizadas no estado de Santa Catarina encontram-se técnicos que apóiam as atividades culturais que estão se realizando próximas às suas UO's. Estes profissionais compõem a rede de técnicos da cultura do estado de SC, assim intitulado pelos entrevistados. Os técnicos possuem graduação no mínimo na área de artes, música, teatro ou literatura, por exemplo.

A partir de 2000 o SESC vem atuando mais fortemente e de forma mais planejada no campo da cultura. E isto é corroborado pelo entrevistado 12 que relata, *antes faziam-se alguns programas que não seriam nem talvez ditos como programas culturais, mas programas de apresentações artísticas, e não tinham uma linha definida, filosófica de foco e coisas deste*

tipo. Então vinha fazendo isto esporadicamente e tinha uma boa parte de seus recursos localizados mais na área da saúde, odontologia, sistemas de refeição e na área do lazer, com o campo do esporte e da recreação, e na área da educação com educação infantil. Então a partir de 2000 a gente conseguiu estabelecer alguns critérios que foi entendido pela administração do SESC e pelo Conselho da importância disto, então começou a se abrir um leque. Aí a gente estabeleceu alguns princípios básicos pra nortear os critérios das propostas, e a partir daí então a elaboração dos projetos.

Os projetos culturais dão entrada no SESC-SC através da Divisão de Programação Social que tem como responsabilidade, por exemplo, propor, apoiar e orientar a implantação e desenvolvimento das atividades dos programas culturais, conforme já informado anteriormente. Os técnicos lotados na UO's do estado de SC também podem receber projetos culturais, tendo que repassá-los à Divisão de Programação Social em Florianópolis-SC.

Em Santa Catarina os recursos investidos na área de cultura, que envolve todas as linguagens culturais, por exemplo: música, teatro, cinema, literatura, artes plásticas, fotografia e dança, variam em torno de R\$ 1.500.000,00 (um milhão e quinhentos mil reais) anualmente. Este aporte de investimento varia de acordo com a receita prevista anualmente, e atualmente significa 7% do orçamento total.

Os projetos aprovados recebem todo o apoio no que compete a divulgação, escolha do local de realização dos espetáculos, e toda a infra-estrutura necessária à realização dos projetos. Neste sentido a concepção do espetáculo é do grupo e o como fazer para acontecer é uma incumbência do SESC, ou seja, a execução não é de responsabilidade exclusiva do grupo.

O SESC possui alguns projetos voltados ao teatro, dentre os quais pode-se citar os seguintes:

- Emcenacatarina - Circuito Catarinense SESC de Teatro e Dança criado pelo SESC Santa Catarina em 2001 e tem como objetivo principal propiciar uma alternativa para a circulação de espetáculos catarinenses, principalmente àqueles que se dedicam à pesquisa e desenvolvimento de novas linguagens, visando contribuir com a reflexão sobre a sociedade, o homem e seus paradigmas. Busca, com isso, ampliar e disponibilizar acesso ao maior número possível de pessoas para o conhecimento do produto artístico catarinense.

- Palco Giratório – Circuito Nacional SESC de Teatro e Dança, iniciado em 1998, com a participação de 5 estados. Hoje, o Palco Giratório está presente em 18 estados

brasileiros e em termos de política cultural, a ação estratégica do Palco Giratório conjuga descentralização, difusão e intercâmbio. São 4 circuitos anuais percorrendo aproximadamente 60 cidades brasileiras.

O entrevistado 11 ressalta que estes projetos não se limitam a fazer circular espetáculos. O Palco Giratório, por exemplo, promove troca de metodologias de trabalho entre os grupos visitantes e os grupos locais, oficinas para iniciados e para iniciantes, conversas com os espectadores após as apresentações, palestras multidisciplinares e integração com as programações locais.

Pôde-se perceber, através dos entrevistados uma forte preocupação de que os espetáculos não atendam a uma política de entretenimento, isto se deve, segundo o entrevistado 12, aos espetáculos voltados ao entretenimento geralmente serem fortemente comerciais. Salientam que espetáculos de entretenimento possuem uma forte preocupação com o retorno financeiro. O entrevistado 12 depõe que *este programa que tem essa perspectiva de captação de recursos no mercado via troca de público, ele tá muito focado em dar ao público aquilo que ele já conhece e quer. Então é formatado inclusive artisticamente, filosoficamente, nas suas direções, na forma de fazer, na forma de vender o pacote, na forma de montar o marketing, ele é voltado para satisfazer aquela ideologia de mercado, então, portanto, ele deixa de ser um produto cultural e passa a ser um produto de mercado. Nós trabalhamos num outro campo, que é o campo em que está fora destes, que é aquele que enseja o mais autêntico possível da representatividade da manifestação cultural de uma população, aí baseado no seu modo de pensar, vestir, se alimentar, concernir e idealizar. Alguns destes produtos as vezes são até aceitos pela grande mídia de entretenimento, mas normalmente são aceitos como exóticos [...]. Alguns grupos teatrais se descaracterizam e fazem com que seus produtos fiquem mais próximo daquilo que o mercado diz que está aceitando.* Desta forma, há uma forte preocupação em não transformar os trabalhos dos grupos teatrais em trabalhos estritamente comerciais, em trabalhos descaracterizados de sua idéia original.

O objetivo que o SESC pretende atingir ao permitir que espetáculos de qualidade circulem pelo estado de SC ou até nacionalmente é proporcionar a educação dos sentidos, ver, ouvir e sentir o espetáculo. Os entrevistados salientam que é somente desta forma que se pode distinguir, fazer comparações entre diversas formas de teatro, fazer escolhas, entender a arte. O entrevistado 12 afirma ser um *contra-senso, uma sociedade que deseja faturar*

economicamente e que não investe nisso, quando você aprimora os sentidos das pessoas você também aprimora os sentidos dela na área de exatas, 'pro' trabalho administrativo, financeiro, pra concluir e pra ter criatividade sobre os processos que movem a sustentabilidade da economia, mas não se quer isso, se quer as gavetinhas todas formatadas.

Os grupos teatrais que já participaram da programação do SESC em Santa Catarina através do projeto Emcenacatarina foram:

- Em 2001: Grupo Teatral Acontecendo por aí de Itajaí, com o espetáculo 'Um anjo num copo de gelo picado'.

- Em 2002: Cia Carona de Teatro proveniente de Blumenau, com a peça 'Os Camaradas'; Persona Cia de Teatro de Florianópolis, com o repertório 'F.'; Acontecendo por aí, de Itajaí com o espetáculo 'Um anjo num copo de gelo picado'.

- Em 2003: Erro Grupo de Florianópolis com a apresentação de 'Adelaide Fontana: a rainha do Rádio'; Cia de Atores com a peça 'Esperando Godot'; Grupo de Teatro Menestrel Faze-dô, apresentando 'Histórias de Amor'.

- Em 2004: Carretel da Centopéia Cia Teatral de Concórdia, com a peça 'Filhos da Águia'; Teatro em Trâmite de Florianópolis com o espetáculo 'O Marinheiro'; Cia. Experimentus Teatrais provenientes de Itajaí, apresentando 'O menino do dedo verde'; O'ctus Cia de Atos de Florianópolis, com dois espetáculos 'Gizela' e 'Vácuo'.

E através do Palco Giratório são os seguintes grupos provenientes de SC: em 2002 apresentou-se o Grupo de Teatro Sim... Por Que Não?!!!, proveniente de Florianópolis, com o espetáculo Livres e Iguais; em 2003 foi a vez da Cia Carona de Teatro de Blumenau com a peça Os camaradas e em 2004 circulou a peça do Erro Grupo de Teatro de Florianópolis, com os espetáculos Carga Viva, Adelaide Fontana: a rainha do rádio e Buzkashi.

4.4.2 Processo de financiamento

4.4.2.1 Captação de projetos

As formas de divulgação do financiamento dos dois programas (Emcenacatarina e Palco Giratório) voltados ao teatro no SESC-SC, serão detalhadas a seguir.

Quanto à divulgação do projeto Emcenacatarina - Circuito Catarinense SESC de Teatro e Dança -, o entrevistado 11 afirma que a aproximadamente um ano atrás existia divulgação através da mídia para recebimento de propostas de grupos teatrais, mas atualmente acredita não ser mais necessário porque já recebem inúmeras propostas mensalmente.

Não existe um período específico para entrega de projetos pelos grupos de teatro voltados ao Palco Giratório - Circuito Nacional SESC de Teatro e Dança. Inclusive os entrevistados salientam que pode até acontecer de um grupo que já participou do Emcenacatarina ser escolhido para participar do Palco Giratório, sendo que o grupo não necessariamente precisa encaminhar um novo projeto.

No que se refere ao encaminhamento de projetos pelos grupos teatrais, o entrevistado 12 depõe que não necessariamente avaliam apenas os projetos recebidos, podem também avaliar outros que convidam. Afirmam que isto acontece devido ao fato de participarem de muitas das apresentações teatrais no estado. Desta forma, aquele funcionário lotado em uma das vinte e três UO's e que representa a Divisão de Programação Social em sua localidade pode assistir a uma apresentação e solicitar ao grupo teatral seu projeto.

Corroborando com o entrevistado 11, o entrevistado 12 salienta que a partir de 2004 não são mais lançados editais, isto porque recebem um expressivo número de projetos anualmente e também porque aqueles espetáculos que possivelmente podem participar, os próprios representantes do SESC fazem um convite. O entrevistado 12 explica esta alteração vigente a partir do ano de 2004: *Até o ano passado, a gente fez por edital, este ano a gente tá fazendo com convite. Até o ano passado a gente fez por edital como? A gente abria o edital no final do ano, os grupos tinham dois meses pra inscrever o seu trabalho, e daqueles trabalhos inscritos nós selecionamos quatro grupos pra circular. Isso é bom, mas gera alguns problemas, porque, por exemplo, as vezes um grupo que tinha um trabalho extremamente relevante e interessante do ponto de vista social, mas que o trabalho só ficou pronto depois do dia da inscrição ele não pode se inscrever, portanto ele não tinha direito a ser selecionado, então por convite, o que que acontece?, nós ficamos também com a nossa rede de técnicos de cultura do estado assistindo a quase todos os espetáculos, eu digo quase, porque não dá para assistir todos, e solicitamos que os grupos nos avisem quando tem um espetáculo, [...]. E aí as pessoas vão assistir e o mesmo procedimento, pô este trabalho é super interessante, daí ele pede o material pro grupo, traz o material e a gente discute isso.*

Percebe-se que houve uma preocupação de se ficar restrito a uma única forma de captação das propostas. A partir de 2004 a modalidade do edital foi suspensa para se adotar a

prática da apresentação espontânea ou do convite.

Percebeu-se a existência de dois diferentes modelos de eficácia organizacional na captação do apoio em momentos distintos. Antes de 2004 o Modelo de Processos Internos parece estar mais presente, já que o grupo teatral precisa estar monitorando os meios de comunicação e dispondo de mecanismos de controle para este fim, a observância de prazos inclusive é salientada por um entrevistado. A partir de 2003 parece estar em evidência o Modelo de Sistema Aberto, já que o grupo teatral eficaz será aquele capaz de maximizar sua posição de barganha no ambiente. Esta posição de barganha pode ser conseguida através das relações sociais (amizade e conhecimento) e através da divulgação do trabalho do grupo teatral para que possa ocorrer o convite por parte do SESC-SC.

4.4.2.2 Exigências das propostas

O grupo teatral para inscrever o seu projeto tem que estar juridicamente registrado, no entanto se o grupo não tiver o registro, poderá providenciá-lo até o início das apresentações.

Segundo o entrevistado 11, no tocante às exigências para encaminhamento das propostas, o SESC só aprova projetos, incorporando-os em sua programação, *aqueles trabalhos, estritamente de pesquisa cultural visando o desenvolvimento humano, trabalhos de alta qualidade. Para isso o SESC conhece o que se faz no estado.* Este critério parece remeter ao Modelo de Objetivos, sendo que esta exigência está estritamente relacionada aos objetivos do desenvolvimento dos programas culturais do SESC-SC.

Não existe um formato padrão para o envio de projetos culturais ao SESC-SC, o conteúdo da proposta de trabalho parece ser o elemento fundamental do processo. O projeto encaminhado pelo produtor cultural ao SESC-SC não necessariamente deve discriminar dados de despesas, custos e prazos, porque estes itens são de responsabilidade do SESC. Conforme salientado anteriormente, fica a cargo do SESC a definição das datas e locais de apresentação, gastos com transporte, alimentação e outras providências necessárias à consecução dos projetos culturais.

Salienta-se ser interessante também que o projeto venha acompanhado de uma fita vhs, com a filmagem da peça teatral necessariamente com câmara fixa e sem corte; o portfólio do grupo, para saber quem compõe o grupo, a quanto tempo fazem apresentações, qual é a

proposta do grupo, qual é a intenção do grupo com aquele espetáculo, o que interessa ao grupo e seus objetivos. No entanto, os entrevistados afirmam não existir uma única formatação, ficando a critério do grupo a forma de apresentação do trabalho.

Embora não exista um formato padrão a exigência de apresentação do portfólio do grupo pode remeter ao Modelo de Processos Internos porque, como salientado anteriormente para Quinn e Cameron (1983), a eficácia, na perspectiva deste modelo, refere-se à capacidade da organização em estabelecer mecanismos que assegurem a estabilidade e controle, tal como ênfase na disponibilidade de informações através, por exemplo, da apresentação do portfólio do grupo.

No que concerne à preocupação em conhecer quem compõe o grupo verifica-se que o objetivo do SESC é saber a qualificação dos membros envolvidos no trabalho. Neste sentido, o Modelo de Recursos Humanos parece estar presente no processo de financiamento, uma vez que a qualificação dos membros do grupo teatral é um critério importante. Conforme Quinn e Cameron (1983) a qualificação dos membros é um meio para o sucesso organizacional, sob a ótica do Modelo de Recursos Humanos.

As exigências relacionadas à identificação da proposta do grupo e o objetivo do grupo teatral parecem se relacionar ao Modelo de Objetivos. Nesta etapa é importante para o SESC verificar se o objetivo do grupo está correlacionados ao do SESC, que é proporcionar através do espetáculo cultural aprendizado e desenvolvimento dos próprios membros do grupo e também da platéia.

4.4.2.3 Avaliação das propostas

O entrevistado 11 ressalta que no SESC existe um grupo de pessoas especialistas, que constantemente analisam os projetos que são encaminhados. Eles prioritariamente observam o conceito do projeto, sua sinopse, a orientação teórica e a linha de trabalho a ser desenvolvida, a fim de identificarem a qualidade da proposta artística. Afirma ainda que este grupo de especialistas é composto por dois tipos de profissionais: os externos ao SESC que estudam teatro e pelo próprio quadro funcional do SESC que conhece a produção teatral do estado.

Critérios relacionados à qualidade parecem estar relacionados ao Modelo de Objetivos. Tal inferência justifica-se porque neste modelo, segundo Katz e Kahn (1987) a

eficácia organizacional é uma soma de elementos relativos à produtividade, comportamento do custo, giro de capital e também à qualidade da produção.

No tocante à avaliação dos projetos voltados ao Palco Giratório, ou seja, projetos de circulação nacional, acontece anualmente uma reunião em Brasília, na qual representantes dos 23 estados, em que o SESC possui Departamento Regional se reúnem para discutir as propostas. Esta avaliação acontece em aproximadamente 10 dias de reunião, e neste período são discutidos os projetos recebidos e também projetos que foram vistos pelos representantes, porque a avaliação abrange também aquilo que se viu e se gostou e não somente o que se recebeu, conforme já salientado anteriormente. O entrevistado 12 aponta que nenhum dos curadores (pessoa que está apresentando um projeto de um grupo teatral) poderá apresentar este trabalho sem tê-lo visto, já que fará a defesa deste. O entrevistado 12 depõe ainda: *Só pode apresentar o projeto se você conhece e viu, porque é você quem faz a defesa do projeto, então quer dizer, eu estou levando este projeto, que pode ser de SC ou não, eu tenho que justificar, eu tenho que defender, em que que ele está dentro das prerrogativas de análise, a gente leva material áudio-visual e material escrito, por isso quando a gente vê um espetáculo a gente pede pro grupo, olha eu preciso de um material que é a fita de vídeo, ou DVD do espetáculo, cena aberta, câmara fixa, cópia do texto, portfólio do grupo, tudo isso né, tem que propiciar a análise né, daí o que que acontece, é um fórum de discussão, assim como eu tô levando um, dois, três, ou dez espetáculos, os outros também, e nós discutimos isso coletivamente, assistindo todos os espetáculos, discutindo o porque um e porque não outro.*

O entrevistado 12 entende que para um projeto cultural pertencer a programação do SESC, ou seja, ser um projeto escolhido, deve ser um trabalho que mostra, que transmite um conhecimento e não apenas um projeto diletante da área do entretenimento. Deve ser um trabalho sobretudo comprometido com o aprendizado tanto do grupo teatral quanto da platéia. O critério de aprendizagem da platéia parece estar relacionado ao Modelo de Objetos, já que esta é uma das metas dos projetos culturais do SESC-SC. O critério relacionado à aprendizagem do grupo parece estar mais fortemente relacionado ao Modelo de Recursos Humanos. Isto se justifica porque, segundo conforme a literatura pesquisada, os estudos relacionados ao Modelo de Recursos Humanos salientam que uma organização eficaz é aquela que através da satisfação, comprometimento e moral dos empregados pode obter como resultado uma força de trabalho qualificada.

Vale destacar que a seleção não é desqualificadora, ou seja, se um dos grupos não conseguiu aprovação isto não quer dizer que no próximo ano ele não consiga novamente. Isto

porque existem questões técnicas, por exemplo, se em um ano dois monólogos foram apresentados, provavelmente no próximo tenderá a se privilegiar tragédia ou comédia, a título de exemplificação. Isto acontece de acordo com os entrevistados 11 e 12 porque um dos objetivos é justamente o de criar platéia, para tanto é preciso dar possibilidade de escolha, faz-se necessário dar acesso à diversidade de linguagem teatral, a variabilidade de estilos. Parece que este objetivo caracteriza-se como um dos propósitos principais do programa cultural do SESC-SC.

Após a avaliação dos projetos junto ao Conselho em Brasília e posterior aprovação, é montada uma grade de apresentações para o ano todo. Os responsáveis pelo teatro no SESC-SC decidirão o número de apresentações, inclusive pode até acontecer de um ano uma regional não participar do Palco Giratório, para esta escolha são levadas em consideração as necessidades locais e o nível de autonomia de cada Departamento Regional.

Conforme já salientando anteriormente um grupo que participou do projeto Emcenacatarina poderá participar também do Palco Giratório. Os pré-requisitos de escolha e avaliação tanto do Emcenacatarina quanto do Palco Giratório são idênticos. Os entrevistados afirmam que os grupos que já participaram do Emcenacatarina têm grandes chances de serem escolhidos para participar do projeto Palco Giratório, no entanto, para serem escolhidos dependerá da qualidade dos projetos apresentados por outros grupos. Para exemplificar, destaca-se a seguir os três grupos de SC que participaram do Emcenacatarina e conseqüentemente do Palco Giratório: Cia Carona de Teatro de Blumenau; Teatro Sim... Por Que Não?!!! e Erro Grupo de Florianópolis.

Em relação à avaliação dos projetos para o Emcenacatarina, cabe lembrar que atualmente só participam deste projeto os grupos convidados. Os avaliadores são os técnicos da UO's e mais fortemente o responsável pelo programa cultural sediado em Florianópolis na DR-SC.

Os técnicos que captam os projetos recebem treinamento para executar esta atividade. Estas pessoas que vivenciam o dia-a-dia do SESC, segundo os entrevistados 11 e 12 somente captam aqueles projetos com grandes chances de serem selecionados, então só se convida aqueles que atendem aos pré-requisitos já citados anteriormente, que são voltados principalmente à capacidade do projeto transmitir conhecimento e provocar um aprendizado tanto na comunidade quanto nos próprios integrantes do grupo teatral. O entrevistado 12 depõe que *são estes técnicos as pessoas mais capacitadas pra uma discussão de projetos que interessam ao SESC, além de possuírem formação, graduação no mínimo, na área de artes,*

música, teatro, literatura ou de história, por exemplo.

O entrevistado 12 salienta que pelos objetivos que a instituição SESC pretende atingir, os critérios para seleção dos grupos teatrais necessariamente precisam ser diferentes daqueles da empresa que pretende obter vantagens comerciais. *Algumas empresas que apóiam os grupos teatrais, elas tem um foco comercial, então o foco delas é voltado para o retorno nesse comercial, né? O SESC é uma empresa privada de cunho social, é obvio que os nossos critérios, os nossos princípios precisam ser norteados pra atingir esse objetivo social.*

Desta forma, os espetáculos que circulam levando o nome do SESC, segundo o entrevistado 11 *não são espetáculos comerciais. Peças comerciais visam lucro, senso comum, sem agregar valor, sem transformação, sem desenvolvimento cultural. Circuito comercial só leva o dinheiro embora da cidade. O esforço do SESC é agregar valor para o estado de SC. Além do que a companhia teatral não circula sem fazer debate e sem fazer interferências nas comunidades. O SESC traz o espetáculo de qualidade, usa os serviços da cidade e agrega valor para a cidade, cria economia no estado através da cultura.*

O Modelo de Objetivos parece estar novamente presente já que os projetos necessariamente devem proporcionar desenvolvimento cultural. Na avaliação da proposta cultural mais uma vez a verificação de congruência dos objetivos do projeto com os objetivos do SESC-SC é um critério importante.

4.4.2.4 Acompanhamento dos projetos

De acordo com o entrevistado 11 o acompanhamento da execução dos projetos é realizado pelos técnicos que estão nas cidades onde acontecem as apresentações. Este acompanhamento dá-se também apoiado em uma tecnologia que é a *intranet* do SESC, intitulada Portal Corporativo. Através do Portal Corporativo os técnicos existentes nas UO's preenchem um relatório após a realização de cada espetáculo, isto para que a Divisão de Programação Social, situada em Florianópolis - SC, possa acompanhar o desenvolvimento das atividades. Este relatório contém dados de: número de pessoas que assistiram, resposta da mídia, qualidade da apresentação, relacionamento do grupo com o público, dentre outras informações, para verificação do atendimento às metas propostas. Estes critérios parecem estar relacionados ao Modelo de Objetivos, pois parece ser o momento onde se recupera os aspectos considerados importantes na avaliação e seleção do trabalho.

O SESC-SC não exige que os grupos apresentem relatórios ao término das

apresentações dos espetáculos. Isto porque a instituição já está acompanhando cada peça teatral através dos seus técnicos, os quais emitem relatórios para se ter registros de por exemplo, percepção e participação da platéia, incidência de público e comportamento do grupo. O entrevistado 12 afirma que preferem acompanhar as apresentações e detectar problemas e necessidades durante a execução do projeto e não somente ao final, por isto não vêem sentido de relatórios serem feitos somente após a conclusão do projeto.

Na avaliação das apresentações o público também é ouvido. Isto acontece porque paralelamente às apresentações o SESC realiza uma atividade chamada ‘Conversando sobre o Espetáculo’, que nada mais é do que uma conversa entre o público e o artista para a troca de informações acerca da apresentação. Neste momento o público pode, por exemplo, tirar dúvidas e manifestar sua impressão. Esta atividade é livre e participa aquele público que desejar. No entanto, os entrevistados entendem que esta é uma forma de alargar a compreensão sobre o que aconteceu no espetáculo, é uma forma de educação, salientando que as discussões costumam ser riquíssimas. Mais uma vez critérios relacionados ao Modelo de Objetivos são enfatizados, uma vez que o desenvolvimento da platéia configura-se como uma preocupação importante dos projetos culturais do SESC-SC.

Ainda no tocante ao acompanhamento do projeto, o entrevistado 12 ressalta que esta análise nem sempre pode ser feita acerca do que deu certo e do que deu errado, porque esse conceito linear está muito atrelado a um conceito comercial do que é sucesso e do que é fracasso, e esse é um conceito que está fora do programa cultural do SESC. *Os espetáculos comerciais estão trabalhando com a perspectiva do conceito de sucesso pelo volume quantitativo, no nosso caso, eu venho observando e analisando isso, nós achamos que não é o volume que importa num processo social é a qualidade. [...] nós trabalhamos nessa conceituação do que deu certo e do que deu errado, com focos totalmente diferentes, porque às vezes eu posso ter um evento que teve sei lá 20 pessoas e ele ter sido um sucesso, pela compreensão destas pessoas, pela forma como isso mudou, a gente tem depoimentos de pessoas dizendo assim, pô aquele espetáculo mudou a minha vida, a gente tem outros dizendo assim eu nunca tinha visto uma peça de teatro ao vivo na minha vida [...]. E como você quantifica isso em termos de importância, né?, então as nossas análises, são sempre no sentido de que: como estes espetáculos estão funcionando dentro dessa teia social, e não quanto eles estão atingindo, como eles estão funcionando, com que qualidade, o programa tá fazendo o seu papel?, o programa está passando informação?, [...] o programa está mostrando pra eles que existe algo mais do que somente o sistema mercadológico*

capitalista? [...].

Pretendem para o ano de 2005, retomar algo que já fizeram, que é solicitar para alguns grupos montarem uma espécie de descritivo de viagem, ou como chamado pelo entrevistado 12 um diário de bordo. Neste diário de bordo o grupo deve descrever suas impressões a respeito dos locais que estão circulando com os espetáculos, sobre a arquitetura, sobre o público. Salienta-se que esta proposta não é para se restringir somente às apresentações teatrais.

No que se refere à divulgação dos resultados dos espetáculos através da mídia, os entrevistados afirmam que o SESC não elabora matérias para serem veiculadas já que não pretendem se desvirtuar de sua atividade fim, isto porque a mídia é muito cara, preferindo assim investir no projeto propriamente dito.

Em termos das experiências já realizadas e dos trabalhos desenvolvidos voltados ao teatro há um descontentamento manifestado pelos entrevistados, tendo em vista que o estado de Santa Catarina é de destacada importância, por exemplo, no cenário da exportação e da tecnologia, mas em termos de políticas culturais há muito o que fazer. O entrevistado 12 aponta que em *Cabrobó no interior de Pernambuco, por exemplo, não tem uma política pública, porque não tem nenhum parâmetro que coloque ele a nível nacional de sustentabilidade sócio econômica, é uma cidade com sérios problemas, inclusive de manutenção das pessoas, então não tem nenhum desconcerto de não ter teatro por lá, de não ter galeria de arte, mas quando você pega isso em cidades de SC que tem o melhor índice de desenvolvimento social, [...], é um dos melhores índices de exportação, de renda per cápita, de industrialização, de emprego, e há um vazio na questão cultural, é de se pensar que tipo de sociedade que a gente quer, é de se pensar de que tipo de população a gente quer, é de se pensar qual o tipo de política pública voltada a arte que se tem.*

Os entrevistados concluem que não há nenhum interesse da sociedade catarinense em discutir políticas públicas voltadas à arte. Entendem que o que está acontecendo no estado catarinense é uma política de desmonte provocada pelos sistemáticos governos nos últimos 20 anos aproximadamente. Parece que a intenção, de acordo com o entrevistado 12 é *desmobilizar o acesso da população para alguns tipos de produtos culturais e favorecer outros, então, quando você retira a possibilidade de acesso, porque você não tem uma casa de teatro com as condições técnicas de apresentar teatro, ao mesmo tempo que você faz isso, você amplia o acesso via sistema de comunicação de massa eletrônica, que é a televisão, e isso não foi feito por acaso, foi feito dentro de um planejamento ideológico, de um processo*

neo-liberal, de um processo de consumo de massa. Então quer dizer, porque que estas pessoas acham que leis de incentivo, são políticas públicas, não são, porque elas são pessoas de mercado que estão em cargos públicos, pra operacionalizar através do poder público as leis de mercado, então quer dizer, nesse projeto todo que o SESC vem desenvolvendo a pouco tempo, o SESC vem fazendo isso nos últimos 5 ou 4 anos, a gente tem detectado algumas questões sociais importantíssimas, tipo o seguinte: não falta sensibilidade pras pessoas de qualquer classe social, até das mais humildes, [...], o que falta é acesso. Porque o poder público retirou o acesso, e diz os acessos vão se dar só pela televisão [...].

Por fim apresenta-se o quadro 15 que destaca os critérios utilizados pelo SESC-SC no financiamento de grupos teatrais de Florianópolis-SC. Pode-se perceber a presença dos quatro modelos de avaliação de desempenho apresentados na literatura. No entanto, o Modelo de Objetivos parece estar fortemente presente na medida em que os projetos teatrais devem transmitir conhecimento, devem estar atrelados ao compromisso com o aprendizado da platéia, devem passar informação ao público além de trabalhar a educação dos sentidos.

PROCESSO	SESC-SC	M.A.D.
Captação	<ul style="list-style-type: none"> - até 2003 tinha divulgação na mídia e publicação de edital. - até final de 2004 recebem propostas e também convidam grupos 	<ul style="list-style-type: none"> antes M.P.I. M.S.A.
Exigências	<ul style="list-style-type: none"> - é interessante que o projeto venha acompanhado de uma fita vhs, com a filmagem da peça teatral necessariamente com câmara fixa e sem corte; - portfólio do grupo - quem compõe o grupo - identificação da proposta do grupo e objetivos do grupo 	<ul style="list-style-type: none"> M.P.I. M.P.I. M.R.H. M.O.
Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> - conceito do projeto, sua sinopse, orientação teórica e linha de trabalho (avaliação técnica – qualidade) - projeto deve transmitir conhecimento, compromisso com o aprendizado do grupo e da platéia - não deve ser espetáculo comercial (preocupação retorno financeiro, senso comum), deve ter uma preocupação social 	<ul style="list-style-type: none"> M.O. M.R.H. M.O. M.O.
Acompanhamento	<ul style="list-style-type: none"> - realizado pelos funcionários do SESC (número de pessoas que assistiram, resposta da mídia, qualidade da apresentação, relacionamento do grupo com o público, comportamento do grupo, se programa está cumprindo seu objetivo, se está passando informação, se está agregando valor, se está trabalhando a educação dos sentidos). - realizado pelo público - ‘Conversando sobre o Espetáculo’ 	<ul style="list-style-type: none"> M.O. M.S.A. M.O. M.O.

Quadro 15 – Critérios de avaliação de desempenho de grupos teatrais utilizados pelo SESC-SC.

Fonte: Dados primários (2005).

4.5 LOJAS KOERICH APOIANDO GRUPOS TEATRAIS DE FLORIANÓPOLIS-SC

4.5.1 Histórico e caracterização

Em 1955 surge a Eugênio Raulino Koerich e Cia Ltda., com o nome de Fiambreteria Koerich, localizada na rua Deodoro no centro de Florianópolis-SC. Após esta data

multiplicaram o número de Lojas Koerich espalhadas por Florianópolis, sendo que primeiramente atendiam ao seguimento de supermercados. Em 1964 surgem as primeiras Lojas Koerich na linha de móveis e eletrodomésticos. Com o sucesso de vendas nesta linha foram se desligando do setor de supermercados e se focando nesta nova área de investimento. No início dos anos 90 as empresas Koerich contavam com pouco mais de mil funcionários e quarenta lojas de móveis e eletrodomésticos distribuídas por dezesseis municípios catarinenses.

Atualmente a empresa registrada juridicamente como Eugênio Raulino Koerich S.A. Comércio e Indústria com o nome fantasia Lojas Koerich está localizada em vinte e nove cidades catarinenses possuindo quarenta e nove lojas e aproximadamente um mil funcionários.

Algumas são as ações realizadas com o intuito de apoiar projetos tanto na área social quanto nas áreas esportiva e cultural. Todas as ações são realizadas informalmente, ou seja, não há planejamento prévio para tais apoios. Desta forma o entrevistado 13 ressalta que *de maneira totalmente informal, sem regras e sem uma definição em termos de planejamento, a empresa tem apoiado alguns projetos, não são muitos, tanto na área cultural quanto esportiva, ou seja, nas mais diversas áreas. Mas não há nenhuma sistematização, mas sempre procuramos apoiar projetos em que tenham haver com o nosso público alvo.*

A área responsável pelo apoio aos projetos oriundos da comunidade é a Gerência de Marketing. Esta gerência está diretamente vinculada à direção da empresa sendo composta por quatro funcionários, sendo que um destes é o gerente da área.

Os projetos são encaminhados à Gerência de Marketing localizada em Florianópolis-SC. No entanto os proponentes podem remeter suas propostas a qualquer ponto de venda situado no estado de SC ou diretamente à direção da empresa, o que é mais raro de acontecer.

No tocante ao incentivo aos projetos culturais pode-se dizer que as Lojas Koerich apóiam tanto através da Lei de Incentivo à Cultura quanto com recursos próprios, sendo que o que mais acontece é o apoio com recursos próprios. O entrevistado 13 informa que *o apoio aos projetos aprovados pela Lei de Incentivo à Cultura acontece muito timidamente.* Isto porque a Direção da empresa acredita que a medida que se apóia um projeto destes, abre-se precedentes para apoiar demais projetos e não se deseja aumentar a procura por patrocínio nas Lojas Koerich, apesar do gerente de marketing acreditar que podiam se utilizar destes apoios como marketing social.

O apoio com recursos próprios acontece também através da cessão de móveis e/ou

eletrodomésticos para a montagem de cenários de grupos de teatro, por exemplo.

A fim de exemplificar, abaixo estão descritos alguns dos projetos apoiados:

- projetos religiosos como a Procissão do Senhor Jesus dos Passos, vinculado ao Hospital de Caridade de Florianópolis-SC;
- projetos esportivos voltados às seguintes modalidades: kart, ciclismo, futebol, motocross e judô, por exemplo;
- projetos culturais relacionados, por exemplo, aos seguintes grupos de teatro de Florianópolis - SC: Cia. Cênicas Desterrados com o espetáculo 'Seu Maneca e a Filha'; produtora cultural Débora Alves com as peças 'Analista de Bagé' e 'As mentiras que os homens contam'; e a Turma do Papum com o espetáculo infantil 'João e o Pé de Feijão'.

O entrevistado 13 ressalta que as Lojas Koerich esperam através do apoio a estes projetos que a marca seja lembrada pelos consumidores. Este apoio é uma forma de tornar a marca cada vez mais simpática às pessoas. *O apoio retorna através da lembrança do consumidor. Durante 10 anos seguidos a empresa é escolhida como Top of Mind, uma empresa mais lembrada na cabeça dos catarinenses (ENTREVISTADO 13).*

4.5.2 Processo de financiamento

4.5.2.1 Captação de projetos

Não há um período específico de recebimento de propostas e qualquer tipo de divulgação de chamada de projetos. O entrevistado 13 afirma que sempre trabalharam desta forma, sendo que a Gerência de Marketing recebe alguns projetos ao longo do ano porque os produtores culturais sabem que as Lojas Koerich apóiam alguns trabalhos.

De acordo com o que foi obtido, parece estar em evidência o Modelo de Sistema Aberto, já que o grupo teatral eficaz tende a ser aquele capaz de maximizar sua posição de barganha no ambiente. Assim o contato direto torna-se fundamental para adquirir esta posição de vantagem.

4.5.2.2 Exigências das propostas

Esta categoria aborda a forma de apresentação e avaliação das propostas, buscando identificar critérios considerados relevantes pelas Lojas Koerich.

Não há um formulário para preenchimento ou um roteiro básico para apresentação das propostas à empresa. No entanto, o entrevistado 13 coloca que o projeto deve conter alguns itens para que se possa proceder à análise do mesmo. A proposta deve identificar as pessoas que estão propondo o trabalho, através de seus currículos; deve detalhar no que consiste a proposta; e deve também discriminar o valor monetário que estão pleiteando.

Consideram estes critérios os mais relevantes no momento da análise e por isto entendem importante visualizá-los na proposta.

O Modelo de Recursos Humanos parece estar presente no processo de financiamento, uma vez que o currículo dos membros do grupo teatral é um critério importante. Na perspectiva deste modelo, Quinn e Cameron (1983) salientam que a qualificação dos membros é um meio para o sucesso organizacional.

O orçamento também é um critério importante que parece estar relacionado ao Modelo de Objetivos. Analisando Pace *et al.* (2004) o modelo de objetivos também está direcionado ao atendimento de metas financeiras, para tanto, dados das despesas se caracterizam como importantes critérios de avaliação de desempenho do grupo teatral.

4.5.2.3 Avaliação das propostas

Esta categoria aborda a forma de avaliação das propostas, buscando identificar critérios considerados relevantes pela organização, além de verificar se estes critérios alteram no decorrer do tempo.

A avaliação das propostas na empresa é realizada pelo gerente de marketing juntamente com a direção das Lojas Koerich, sendo que a decisão da direção prevalece, é a de maior peso.

Os critérios considerados relevantes no momento da análise dos projetos estão relacionados aos seus custos, ou seja, é importante estudar quanto este projeto custará para a empresa. Considerando este aspecto, parece estar presente na avaliação das propostas culturais o Modelo de Objetivos.

A repercussão na mídia e na comunidade também é um dos critérios importantes nesta etapa do processo de financiamento. Esta orientação para o ambiente é típica do Modelo de Sistema Aberto. Conforme os autores pesquisados, neste modelo de eficácia a habilidade em se conseguir recursos e alcançar uma posição de barganha são um dos critérios apropriados para se medir o sucesso organizacional na perspectiva deste modelo; assim a conquista de visibilidade é fator importante a ser considerado.

Além disso, faz-se necessário conhecer as pessoas que estão envolvidas no projeto, e obter informações acerca de quanto tempo estas pessoas estão realizando esta atividade e suas qualificações. O entrevistado 13 salienta *tenho que tomar cuidado para não atrelar o nome da empresa a uma situação ruim, por isto tento obter informações a respeito das pessoas envolvidas no projeto*. Além dos modelos apontados, o Modelo de Recursos Humanos também parece estar presente, uma vez que o currículo dos membros do grupo é um critério importante para a aprovação da proposta cultural. Na perspectiva deste modelo, novamente cita-se Quinn e Cameron (1983) que afirmam que a qualificação dos membros é um meio para o sucesso organizacional.

O entrevistado 13 ao ser questionado em relação aos critérios mais importantes de avaliação das propostas salientou que *a primeira coisa que eu te colocaria é que é importante saber quem está fazendo o projeto, depois o que é o projeto e quanto custará. É claro que no fundo a agente acaba fazendo ao contrário, quanto vai custar, o que está fazendo e quem*.

Conforme os dados obtidos, pode-se refletir que o apoio pode se concretizar devido ao relacionamento existente entre a direção da empresa e o proponente. Em algumas solicitações não é a intenção da organização atender ao pedido, mas em se tratando de pessoas que são ligadas à empresa, ou seja, clientes de muito tempo, funcionários ou ex-funcionários, acaba-se apoiando alguns projetos. Nestes casos, a decisão é realizada diretamente pela própria diretoria da empresa. Aqui parece estar em evidência o Modelo de Sistema Aberto. Para Quinn e Cameron (1983) a habilidade de aquisição de recursos escassos e apoio externo é um dos critérios apropriados para se medir o sucesso organizacional na perspectiva deste modelo.

4.5.2.4 Acompanhamento dos projetos

Não se realiza um acompanhamento de todos os projetos apoiados, mas quando o fazem procuram observar a colocação do *banner* das Lojas Koerich na sala da apresentação e a forma na qual o projeto será veiculado nos meios de comunicação. O entrevistado 13

informa: *a gente procura acompanhar mais especificamente a colocação da marca, ligar ao máximo o evento com a marca.*

Na etapa de acompanhamento do projeto parece estar evidente o Modelo de Sistema Aberto, já que há uma preocupação em relação à colocação da marca nos materiais de divulgação do projeto cultural. Esta orientação para o ambiente é típica deste modelo.

Não há uma obrigatoriedade de apresentação de relatórios ao término da realização do projeto, porém a grande maioria dos proponentes apresenta uma relação das atividades realizadas. Este retorno pode acontecer informalmente, através de uma visita e de uma conversa. Costuma-se não divulgar os resultados dos projetos apoiados porque não se quer despertar interesse de outros proponentes culturais.

A seguir encontra-se o quadro 16 a fim de facilitar a visualização dos critérios de avaliação de desempenho dos grupos teatrais identificados nas Lojas Koerich. Pôde-se perceber que o Modelo de Sistema Aberto encontra-se presente em quase todas as fases do financiamento, na medida em que a repercussão na mídia, a colocação da marca no local das apresentações e o relacionamento dos membros do grupo com a empresa são destacados como importantes fatores de análise.

PROCESSO	LOJAS KOERICH	M.A.D.
Captação	- não há período específico recebimento propostas e qualquer tipo divulgação captação de projetos	M.S.A.
Exigências	- projeto deve identificar as pessoas envolvidas (currículos), o que é o projeto, orçamento	M.R.H. M.O.
Avaliação	- custos do projeto - repercussão na mídia - pessoal envolvido e tempo de atuação - apoio pode acontecer devido a relacionamentos, por exemplo, laços de amizade entre proponente e a organização	MO. M.S.A. M.R.H. M.S.A.
Acompanhamento	- não se realiza acompanhamento de todos, mas quando fazem observam: colocação da marca no local da apresentação e veiculação nos meios de comunicação	M.S.A.

Quadro 16 – Critérios de avaliação de desempenho de grupos teatrais utilizados pelas Lojas Koerich.
Fonte: Dados primários (2005).

4.6 ORCALI APOIANDO A CULTURA

4.6.1 Histórico e caracterização

A empresa Orcali surgiu em 1968 a fim de atender a um edital publicado por uma organização pública de Florianópolis-SC. O objeto do edital relacionava-se a serviços de limpeza. Como não existia nenhuma outra empresa do ramo, a Orcali participou sozinha e obteve seu primeiro contrato.

Hoje a Orcali é composta por outras quatro empresas: Organização Catarinense de Limpeza Ltda., Orcali Serviços de Segurança Ltda., Orcali Serviços Temporários Ltda e Refúgio - Centro de treinamento de segurança física e patrimonial Ltda.

A Orcali atende mais de 190 cidades do estado de Santa Catarina. Este atendimento é realizado tanto pelos Escritórios Regionais localizados em Chapecó, Joinville, Blumenau, Lages e Tubarão, sendo que a matriz localiza-se em Florianópolis, quanto pelos Supervisores do Interior que estão em São Miguel D'Oeste, Xanxerê, Joaçaba, Rio do Sul, São Francisco do Sul, Itajaí, Tijucas e Criciúma.

Contam com aproximadamente 2.500 funcionários distribuídos por todo o estado desenvolvendo, por exemplo, as seguintes atividades: vigilância, segurança eletrônica, limpeza, serviços administrativos, motorista, recepção, digitação, serviços gerais e zeladoria.

Diversos são os projetos sociais, culturais e esportivos apoiados pela Orcali, sendo que não há uma verba pré-estabelecida para estes trabalhos.

Em relação ao apoio a projetos culturais, este pode se dar de três formas: através do repasse de recursos financeiros sem a utilização da Lei de Incentivo à Cultura, através do repasse de recursos financeiros com utilização da Lei de Incentivo à Cultura e através da cessão de funcionários para prestação dos mais diversos serviços oferecidos pela Orcali.

A área responsável tanto pelo recebimento quanto pela análise destas propostas culturais é a Assessoria de Marketing, composta por duas funcionárias, sendo que a responsável pelos projetos possui formação superior em Pedagogia Empresarial e especialização em Marketing e a outra funcionária se envolve mais com as questões administrativas do setor.

Na medida em que os projetos chegam à Assessoria de Marketing vão sendo analisados. Esta análise geralmente ocorre semanalmente em uma reunião com um dos

diretores da empresa.

Como já salientado, algumas atividades sociais foram realizadas pela empresa, a exemplo de: a) fornecimento gratuito de mão de obra especializada nos serviços de limpeza e manutenção para a Faça - Fundação Açoriana para o Controle da Aids que é uma instituição não governamental, sem fins lucrativos que visa promover a saúde integral e a condição de cidadania para os portadores de HIV; b) fornecimento gratuito de mão de obra de limpeza para a Casa dos Hemofílicos. Esta entidade tem como objetivo dar suporte médico e psicológico para os portadores de hemofilia.

A fim de exemplificar as ações culturais apoiadas pela Orcali, pode-se citar: a) destinou-se através da lei de incentivo a cultura R\$ 30.670,00 aos espetáculos da temporada 2003 do Teatro Jabuti. Este grupo é uma associação cultural que se dedica ao teatro educação, sem fins lucrativos; b) através da lei de incentivo fiscal a Orcali destinou R\$ 15.000,00 à Festa do Divino Espírito Santo, sendo que através desta festa é possível promover o culto do Divino Espírito Santo e da Nossa Senhora das Necessidades, bem como a preservação do patrimônio histórico cultural de Santa Catarina.

Pode-se destacar também o apoio ao time de vôlei da Unisul (Universidade do Sul de Santa Catarina). A Orcali apóia mensalmente o Unisul Esporte Clube, que desenvolve projetos de competição com voleibol, judô, karatê e futsal. Além disso, desenvolve também um grande projeto de escolinhas para voleibol e futsal, que pretende apoiar o desenvolvimento do esporte junto a duas mil crianças no estado de Santa Catarina.

O entrevistado 14 ao ser questionado em relação aos tipos de resultados que a Orcali pretende atingir através do financiamento de projetos ressalta que a empresa apóia alguns projetos por acreditar no trabalho que está sendo apresentado e que através destes apoios se pode proporcionar algo a sociedade na qual a empresa está inserida. Não se espera prospecção através da mídia, por exemplo. *A gente não faz propaganda em cima disso [...]. A gente não tem essa política de marketing em cima do social, mas a gente faz o social de acordo com o que a gente acha que vai ser bom pra comunidade de um modo geral, até como forma de agradecimento* (ENTREVISTADO 14).

4.6.2 Processo de financiamento

4.6.2.1 Captação de projetos

Para a empresa não existe um prazo para recebimento de propostas, os projetos são recebidos em todos os meses do ano. Os interessados remetem seus projetos à Orcali por conhecerem que a empresa já apoiou outros projetos tanto na área social, quanto esportiva e cultural.

Desta forma, o Modelo de Sistema Aberto parece estar em evidência, já que o grupo teatral eficaz tende a ser aquele capaz de maximizar sua posição de barganha no ambiente, uma vez que sabe dos agentes financiadores existentes. Esta posição pode ser conseguida através das relações sociais (amizade e conhecimento, por exemplo) do produtor teatral com a organização e/ou com outros grupos teatrais para a troca de informações a respeito de quais são os financiadores de projetos culturais.

4.6.2.2 Exigências das propostas

Esta categoria aborda a forma de apresentação das propostas, buscando identificar critérios considerado relevantes pela Orcali.

Em relação à forma de apresentação, não existe nenhum tipo de formulário padronizado que deve ser preenchido pelos proponentes. Por não existir esta forma de padronização das propostas, o entrevistado 14 afirma que quando algum projeto é remetido à Orcali faltando alguns dados importantes, é possível, caso seja de interesse da Orcali, chamar o proponente para complementar o projeto e fazer alguns esclarecimentos.

Consideram que o projeto deve traduzir claramente o objetivo do trabalho, sua abrangência, os recursos necessários para sua realização, a contra-partida do proponente, a forma de divulgação e um cronograma da execução dos trabalhos.

Conforme se pôde observar os critérios relativos ao objetivo do trabalho e sua abrangência remetem ao Modelo de Objetivos. A eficácia, na perspectiva deste modelo, é alcançada quanto maior o grau em que as metas organizacionais forem atingidas.

A necessidade de apresentação do orçamento do projeto cultural também parece remeter ao Modelo de Objetivos. Desta forma, pode-se entender, por exemplo, que o grupo

teatral eficaz é aquele que dispõe de informação a respeito dos custos de seus projetos.

A apresentação da forma de divulgação do trabalho cultural parece ser uma exigência que remete ao Modelo de Sistema Aberto. Tal dedução fundamenta-se porque este modelo, segundo Cameron (1978), está focado na aquisição de recursos e apoio externo, voltado ao ambiente externo, sendo a divulgação do apoio um importante critério de avaliação.

Em relação ao cronograma da execução do trabalho este parece ser um critério relacionado ao Modelo de Objetivos. Entende-se que analisando o cronograma se possa ter um entendimento da forma com que o grupo teatral se planejou para a realização de sua proposta cultural. Tal inferência justifica-se porque neste modelo o planejamento é considerado um meio importante para a eficácia organizacional (QUINN e CAMERON, 1983).

O entrevistado complementa salientando que nos últimos cinco anos não houve alteração em quaisquer dos procedimentos referentes ao apoio de projetos culturais.

4.6.2.3 Avaliação das propostas

Conforme ressaltado anteriormente as avaliações das propostas são realizadas nas reuniões semanais, quando estão presentes um representante da assessoria de marketing e um dos diretores da Orcali, sendo que o maior peso na avaliação é da diretoria. *A área responsável pelos projetos é a assessoria de marketing, mas eu não tenho autonomia para tomar estas decisões sozinha, então, pra isto tem as reuniões semanais, onde eu levo os projetos e nós dois vamos decidir quais projetos serão aprovados* (ENTREVISTADO 14).

Na avaliação do projeto os itens citados de maior relevância são: o objetivo do projeto, montante de recursos solicitados e o histórico das pessoas envolvidas neste projeto. O entrevistado 14 afirma ser importante saber se as pessoas envolvidas neste trabalho são idôneas, para se ter uma garantia de que o projeto proposto realmente será cumprido.

O Modelo de Objetivos parece estar presente na avaliação da proposta uma vez que o objetivo do projeto é importante na análise dos trabalhos apresentados.

A análise do montante de recursos solicitados pelo grupo teatral remete também ao Modelo de Objetivos, agora na perspectiva da verificação dos recursos necessários, sendo importante verificar dados relativos às despesas.

A avaliação do histórico das pessoas envolvidas está atrelada à preocupação da

Orcali em apoiar pessoas que sejam qualificadas para a consecução da proposta cultural. Este critério parece estar relacionado ao Modelo de Recursos Humanos.

4.6.2.4 Acompanhamento dos projetos

Existe um acompanhamento da execução dos projetos apoiados que é realizada pelo representante da assessoria de marketing da Orcali, sendo que este acompanhamento não é integral. O entrevistado 14 ressalta que em relação aos projetos culturais, costuma-se assistir a algumas das apresentações.

É extremamente salientada a importância da apresentação de um relatório por escrito que deve ser elaborado pelo produtor cultural. Este relatório deve conter principalmente a prestação de contas dos gastos realizados pelo grupo. *Fazemos este acompanhamento dos gastos realizados pelo grupo porque acreditamos que, principalmente nos projetos aprovados pela lei de incentivo é preciso ser honesto com a empresa e com a sociedade em geral que está apoiando também através dos impostos* (ENTREVISTADO 14). Quando ocorre a não concordância com algum dos itens especificados pelo grupo, os representantes são questionados e podem se justificar.

Pode-se entender que a Orcali prioriza a disponibilização de informações no acompanhamento dos resultados do projeto, ficando caracterizado, desta forma, o Modelo de Processos Internos. Através deste modelo fica evidente uma preocupação com o controle, o foco interno, e o fluxo regular de informações, operacionalizando-se, por exemplo, por meio da disponibilização de informações e documentos, exigidos através da prestação de contas.

Os resultados dos projetos apoiados são divulgados tanto internamente à organização, através de e-mail encaminhado aos funcionários, quando externamente através do Balanço Social da empresa que é encaminhado a alguns de seus clientes. A preocupação com a divulgação dos resultados remete mais uma vez a indicadores relativos ao Modelo de Sistema Aberto.

Por fim percebe-se que diferentes modelos de eficácia parecem se fazer presentes no processo de financiamento da Orcali, conforme demonstra-se no quadro 17.

PROCESSO	ORCALI	M.A.D.
Captação	- não há período específico recebimento propostas e qualquer tipo divulgação chamada projetos	M.S.A.
Exigências	- projeto deve identificar objetivo do trabalho, abrangência, recursos necessários, contra-partida, forma de divulgação e um cronograma da execução dos trabalhos (planejamento)	M.O. M.S.A. M.O.
Avaliação	- objetivo do projeto - orçamento - currículo das pessoas envolvidas	M.O. M.O. M.R.H.
Acompanhamento	- prestação de contas (notas fiscais)	M.P.I.

Quadro 17 – Critérios de avaliação de desempenho de grupos teatrais utilizados pela Orcali.

Fonte: Dados primários (2005).

5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

Através do estudo de casos múltiplos o pesquisador pode conhecer em profundidade a realidade de algumas organizações de interesse, possibilitando, desta forma, uma análise comparativa dos casos estudados. É neste sentido que este capítulo se destina a discutir os dados das seis organizações pesquisadas.

No capítulo anterior foi realizada a descrição do processo de financiamento de cada uma das organizações pesquisadas separadamente e a relação dos critérios deste mesmo processo com a literatura acerca dos Modelos de Eficácia Organizacional. A análise do processo de financiamento foi feita por meio das seguintes categorias: captação de projetos, exigências das propostas, avaliação das propostas e acompanhamento dos projetos. Assim, este capítulo propõe-se a salientar as semelhanças e diferenças entre o processo de financiamento da Fundação Catarinense de Cultura (FCC), da Fundação Cultural de Florianópolis – Franklin Cascaes (FCFFC), da Brasil Telecom S.A. Filial Santa Catarina, do Serviço Social do Comércio de Santa Catarina (SESC-SC), das Lojas Koerich e da Orcali.

5.1 CAPTAÇÃO DE PROJETOS

A categoria captação de projetos busca identificar a forma como acontece a divulgação, se houver, do financiamento e aspectos que são considerados prévios a apresentação da proposta por parte dos interessados.

Neste sentido pode-se perceber que a FCC e a FCFFC realizam publicação em jornais e mídia ficando caracterizado uma preocupação em ter uma divulgação ampla de suas possibilidades de financiamento. Pode-se supor que para estas organizações um grupo teatral eficaz é aquele que dispõe de mecanismos de controle a fim de monitorar os meios de comunicação em busca de informações sobre o apoio para a consecução de seus projetos. Este é um critério relacionado ao modelo de processos internos, o qual, segundo Cameron (1978) a eficácia é verificada através dos processos internos de aquisição e utilização de recursos.

A FCC, além de publicar seus editais, também se preocupa em oferecer cursos de capacitação sobre a Lei Estadual de Incentivo à Cultura. Este aspecto parece estar relacionado com os critérios do Modelo de Recursos Humanos, já que na perspectiva da Fundação o grupo teatral deve ter membros capazes de desenvolver projetos culturais em observância aos

requisitos definidos na legislação vigente. Na perspectiva deste modelo, Quinn e Cameron (1983) salientam que a força de trabalho qualificada é um indicador de organização eficaz.

As outras quatro organizações: Brasil Telecom, SESC-SC, Lojas Koerich e Orcali não fazem qualquer tipo de divulgação pública da captação dos projetos. Nesta situação, parece estar presente o Modelo de Sistema Aberto, já que o grupo teatral eficaz tende a ser aquele capaz de maximizar sua posição de barganha no ambiente. Acredita-se que esta posição pode ser conseguida através das relações sociais (amizade, relações de parentesco, contatos prévios, por exemplo) do produtor teatral com membros da organização e/ou com outros grupos teatrais para a troca de informações a respeito de quais são os financiadores de projetos culturais ou através da divulgação do trabalho do grupo teatral para que possa ocorrer um convite como, por exemplo, é o caso do SESC-SC.

Como este estudo tem uma perspectiva longitudinal é importante salientar que a Brasil Telecom e o SESC inicialmente realizavam publicação em jornais e mídia para a chamada de produtores culturais. Desta forma, o Modelo de Processos Internos esteve presente na fase inicial de captação de recursos, já que o grupo teatral precisava estar monitorando os meios de comunicação e dispendo de mecanismos de controle para este fim. Tal inferência justifica-se porque para Cameron (1978) a eficácia neste modelo é verificada através dos processos internos de aquisição de recursos, por meio da comunicação e a disponibilização de informações.

5.2 EXIGÊNCIAS DAS PROPOSTAS

Esta categoria aborda no que consiste a proposta cultural bem como sua forma de apresentação, buscando identificar critérios considerados relevantes pela organização

De acordo com a análise dos dados observou-se que a maioria das organizações pesquisadas, com exceção do SESC-SC, exige na apresentação da proposta a inclusão do orçamento previsto para a realização dos projetos culturais. Entende-se, desta forma, que o grupo teatral deve dispor de informações a respeito dos custos de seus projetos com antecedência, critério que está relacionado ao Modelo de Objetivos. Para Pace et al. (2004), este modelo está direcionado ao atendimento de metas financeiras, para tanto, dados das receitas e despesas se caracterizam como importantes critérios de avaliação de desempenho organizacional.

Sob uma outra perspectiva, pôde-se perceber, mais uma vez, a influência do Modelo de Objetivos na Brasil Telecom, no SESC-SC e na Orcali. Nestas organizações é importante a explicitação dos objetivos do grupo teatral através da apresentação de seus projetos. Segundo Quinn e Cameron (1983) são critérios de avaliação do Modelo de Objetivos o estabelecimento e alcance de objetivos, eficiência e produtividade.

Os critérios relacionados aos processos internos estão presentes na análise dos dados relativos a FCC, a FCFFK, a Brasil Telecom e o SESC-SC, quando se observa a exigência da apresentação de documentos e informações prévias a respeito do grupo teatral nas propostas. Para a FCC e para a FCFFK o grupo teatral necessita preencher diversos formulários para a apresentação de sua proposta. Este aspecto tem relação com o Modelo de Processos Internos encontrado na literatura. Através deste modelo fica evidente, segundo Bowditch e Buono (1992) uma preocupação com o controle, o foco interno, e o fluxo regular de informações, operacionalizando-se, por exemplo, por meio da disponibilização de informações e documentos exigidos na apresentação da proposta.

A apresentação do currículo do grupo teatral é importante no momento da apresentação da proposta cultural para a FCC (a partir de 2001), a FCFFK, o SESC-SC e as Lojas Koerich. Esta exigência remete ao Modelo de Recursos Humanos. Tal inferência justifica-se uma vez que os estudos relacionados à este modelo indicam que uma organização eficaz é aquela que obtêm como resultado uma força de trabalho qualificada (QUINN E CAMERON, 1983).

As obras resultantes dos apoios devem constar a divulgação do apoio institucional das organizações apoiadoras no caso da FCC, FCFFK e Orcali. Estas organizações fazem questão, já no momento da apresentação da proposta, de deixar claro esta importância. As outras organizações pesquisadas tendem a verificar este aspecto na avaliação da proposta; para elas este é o momento de avaliar a possibilidade de repercussão do projeto e a possível visibilidade que o grupo poderá dar à organização. Desta forma, a exigência de constar a divulgação do apoio parece remeter ao Modelo de Sistema Aberto. Tal dedução justifica-se porque este modelo, segundo Cameron (1978), está focado na aquisição de recursos e apoio externo, voltado ao ambiente, na medida em que a divulgação do apoio apresenta-se como um critério importante, ressaltado na FCC, FCFFK e Orcali.

A Brasil Telecom julga mais importante o conhecimento pessoal prévio do trabalho do grupo teatral. Este critério parece estar relacionado ao Modelo de Sistema Aberto, uma vez que neste modelo, segundo Cameron (1978), uma organização é considerada eficaz na medida

em que maximiza sua posição de barganha e otimiza a obtenção de recursos. No caso estudado, esta posição de destaque pode ser conseguida através da ampla divulgação dos trabalhos do grupo teatral para que o mesmo possa ser conhecido, principalmente pelo avaliador da empresa.

5.3 AVALIAÇÃO DAS PROPOSTAS

Esta categoria aborda a forma de avaliação das propostas, buscando identificar critérios considerados relevantes pela organização financiadora.

A avaliação do orçamento do projeto cultural está presente na FCC, na FCFFK, na Brasil Telecom, nas Lojas Koerich e na Orcali. O SESC-SC não avalia este item já que o grupo teatral não necessita apresentar orçamento de seu trabalho. A apresentação do orçamento é um critério típico do Modelo de Objetivos. Conforme Pace et al. (2004) este modelo está direcionado ao atendimento de metas financeiras, assim, dados do orçamento do projeto cultural se caracterizam como importantes critérios de avaliação de desempenho organizacional.

Sob uma outra perspectiva o Modelo de Objetivos está presente também na FCC, na FCFFK, na Brasil Telecom, no SESC-SC, e na Orcali, uma vez que são avaliados por estas organizações o objetivo do grupo teatral com a apresentação dos espetáculos. Neste sentido, há uma forte preocupação com os prováveis benefícios da produção para a comunidade, principalmente para a FCC, a FCFFK e o SESC-SC. Este critério parece remeter também ao Modelo de Objetivos. Isto porque segundo Quinn e Cameron (1983) são critérios de avaliação deste modelo o estabelecimento e alcance de objetivos, eficiência e produtividade.

Conforme os entrevistados, a qualidade do projeto também é analisada na FCC, na FCFFK, na Brasil Telecom e SESC-SC. Salienta-se que este tipo de análise da qualidade não é realizada pelas Lojas Koerich e pela Orcali. De acordo com a literatura pesquisada, este critério parece estar relacionado ao Modelo de Objetivos. Analisando Quinn e Cameron (1983), percebe-se que neste modelo de desempenho, através do planejamento e estabelecimento de metas, a organização pode ser capaz de obter produtividade e qualidade.

Nesta fase de avaliação parece estar presente também o Modelo de Processos Internos na FCC e na FCFFK, já que nestas organizações são verificados a viabilidade dos projetos através da análise dos aspectos legais da documentação dos grupos. De acordo com Bowditch e Buono (1992), a eficácia, na perspectiva deste modelo, refere-se à capacidade da

organização em estabelecer mecanismos que assegurem a estabilidade e controle, tal como ênfase em documentos.

A capacitação dos artistas é um critério analisado pela FCC, pelo SESC, pela Lojas Koerich e também pela Orcali, como requisito de competência do grupo. No SESC-SC a preocupação com qualificação também é observada pela atenção que dão à possibilidade de desenvolvimento dos membros do grupo teatral promovido pelo projeto apresentado. Para este financiador o projeto deve promover capacitação aos atores, diretores e demais membros envolvidos. Desta forma, critérios do Modelo de Recursos Humanos parecem estar presentes no processo de financiamento destas organizações. Tal inferência justifica-se porque na perspectiva deste modelo, a força de trabalho qualificada é um indicador de organização eficaz.

A avaliação das propostas na perspectiva do modelo de sistema aberto também parece estar fortemente presente na Brasil Telecom e nas Lojas Koerich, já que a possibilidade de repercussão positiva da imagem das empresas na mídia é enfatizada por estas organizações, bem como a existência de relacionamento prévio de confiança e amizade entre o grupo teatral e a financiadora são aspectos significativos na obtenção do apoio. Além destas duas organizações se pode perceber a influência dos critérios de eficácia próprios do modelo de sistema aberto na FCFFK, porque os grupos teatrais que apresentam em sua proposta uma indicação de contribuinte privado incentivador são analisados de forma diferenciada. Segundo Cameron (1978), uma organização é considerada eficaz na medida em que maximiza sua posição de barganha e otimiza a obtenção de recursos. Muitas vezes esta posição de barganha pode ser conseguida através de relações sociais (amizade, relações de parentesco, contatos sociais prévios, por exemplo).

5.4 ACOMPANHAMENTO DOS PROJETOS

Pretende-se com esta categoria verificar o processo de avaliação do projeto durante sua execução e ao final deste.

A FCC, a FCFFK, a Brasil Telecom e a Orcali realizam uma avaliação do projeto no que se refere à prestação de contas, ou seja, verificam o montante de recursos recolhidos e despendidos, comprovados através de faturas, notas fiscais, recibos, dentre outros documentos. Sendo que este tipo de avaliação parece remeter ao Modelo de Processos Internos. Analisando Bowditch e Buono (1992), a eficácia, na perspectiva deste modelo,

refere-se à capacidade da organização em estabelecer mecanismos que assegurem a estabilidade e controle, tal como ênfase na disponibilização de informações, que pode ocorrer, por exemplo, através da prestação de contas.

As exigências de desempenho e de prestação de contas, principalmente por parte dos agentes financiadores, vem crescendo rapidamente. Para Silva e Silva (2002, p.1), essa exigência

[...] pode trazer uma mudança profunda no perfil dessas organizações, que de organizações flexíveis, altamente adaptáveis e movidas por ideologias, podem se transformar em organizações altamente burocratizadas e com estrutura rígida, talvez até “filiais” de grandes empresas ou governos nacionais, perdendo as características que as tornam únicas.

Nesta etapa de acompanhamento do projeto parece evidenciar-se também critérios do Modelo de Sistema Aberto na Brasil Telecom, no SESC-SC e nas Lojas Koerich já que há uma preocupação no tocante à colocação da marca nos materiais de divulgação do projeto cultural e acompanhamento da resposta da mídia. Esta orientação para o ambiente é típica deste modelo. Analisando Quinn e Cameron (1983), percebe-se que os autores entendem que a habilidade em se conseguir recursos e alcançar uma posição de barganha são um dos critérios apropriados para se medir o sucesso organizacional na perspectiva do Modelo de Sistema Aberto.

Neste sentido Goulart, Menezes e Gonçalves (2003) afirmam que o setor cultural começa a se beneficiar da importância que as empresas privadas e públicas estão percebendo em associar seus nomes a ações e projetos considerados de grande relevância pela sociedade, e desta forma observa-se um importante incremento nas alternativas de fontes financiadoras deste tipo de organização.

A verificação de atingimento dos objetivos propostos pelo grupo teatral é verificada na Brasil Telecom e mais fortemente no SESC-SC. O SESC-SC nesta etapa procura perceber se a qualidade do projeto e sua intenção estão sendo atingidas. Este critério remete, mais uma vez, ao Modelo de Objetivos.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 CONCLUSÕES

O presente capítulo apresenta as conclusões relativas ao estudo desenvolvido tendo como referência os objetivos de pesquisa estabelecidos.

Conforme se vem relatando, existem diversas maneiras de mensurar a eficácia organizacional, no entanto, Schmid (2002) acredita que em organizações da sociedade civil sem fins lucrativos, considerando a natureza das suas atividades as quais muitas vezes envolvem serviços intangíveis, é mais difícil de se mensurar eficácia organizacional do que em entidades que visam o lucro. Nessa linha, Dempsey et al (1997) apontam que a facilidade de acesso às medidas não financeiras também é limitada no setor privado, principalmente em se tratando de medidas de satisfação do público-alvo e de qualidade dos serviços e produtos. No terceiro setor esta situação é agravada, pois ocorrem segundo Fischer (1996, apud PACE et al, 2004) características pouco conhecidas, tais como, a importância do trabalho voluntário e militante, o uso de trocas em espécie e favores e o efeito multiplicador da solidariedade, mas capazes de explicar o sucesso de muitos empreendimentos.

Diversas características enumeradas neste trabalho podem ser destacadas como próprias das organizações neste setor: baixo nível de formalização das atividades e processos, participação dos membros na tomada de decisão, comprometimento dos indivíduos com os objetivos das organizações, objetivos predominantemente de longo prazo, qualitativos, de difícil mensuração, bem como diferentes grupos de interesse a serem atendidos: público alvo, membros internos, Estado e sociedade em geral. Estes aspectos tendem a influenciar sobremaneira os critérios mais adequados de avaliação de desempenho a serem utilizados.

Conforme pôde-se observar na revisão sobre modelos e indicadores de eficácia utilizados na área organizacional, predomina uma discussão ou aplicabilidade de critérios próprios para organizações empresariais. Mesmo dentro deste contexto, constatou-se discussões sobre limitações de modelos concentrados em critérios puramente financeiros, de curto prazo, focados em poucos grupos de interesse. Sendo assim, observou-se propostas que incorporem uma visão de foco interno e externo e flexibilidade e rigidez como em Quinn e Cameron (1983) e seu Modelo Espacial, a colocação de Hall (1984) sobre o modelo de função social e a crítica de Aktouf (1996) quanto à incorporação de variáveis humanísticas radicais na avaliação do desempenho organizacional.

Neste trabalho analisou-se o processo de financiamento de grupos teatrais de

Florianópolis – SC em seis organizações sob as seguintes perspectivas: captação de projetos, exigências das propostas, avaliação das propostas e acompanhamento dos projetos.

Diante dos dados analisados identificou-se que as seis organizações estudadas possuem uma prática múltipla de avaliação de desempenho que incorpora uma variedade de critérios. Além disto, os órgãos financiadores da cultura, mais especificamente dos grupos teatrais de Florianópolis - SC utilizam-se de critérios idênticos para analisar organizações culturais com ou sem fins lucrativos, ou seja, os critérios são iguais para as organizações registradas como associações sem fins lucrativos e aquelas registradas como empresas.

Dentre os critérios observados na literatura aqueles próprios do modelo de recursos humanos estão presentes em praticamente todos os processos nas organizações estudadas, a exceção da Brasil Telecom. Conforme pôde-se observar, critérios como capacitação e currículo dos artistas são considerados relevantes para a análise dos projetos culturais de maneira bastante ampla. Desta forma, esta exigência pode refletir no grupo teatral uma maior preocupação com a qualificação e aperfeiçoamento profissional de seus membros para que possam atender às prescrições de seus financiadores.

Parece existir também uma preocupação, por parte dos financiadores estudados, com questões próprias de foco externo de sua atuação. Nesta perspectiva o modelo de sistemas abertos também foi enfatizado, já que aspectos como repercussão na mídia, benefícios da produção, confiança nos proponentes, contatos prévios e publicação dos editais são importantes elementos considerados. Isto tende a requerer dos membros dos grupos teatrais uma maior preocupação em fazer propaganda de seus espetáculos além da ampliação dos laços de amizade com as pessoas responsáveis pelos financiamentos.

Pôde-se observar diversos critérios de avaliação de desempenho que remetem ao modelo de processos internos. Interessante destacar que a literatura pesquisada apresenta que a ênfase em procedimentos internos não tem sido foco de interesse de organizações civis sem fins lucrativos. A prática da formalização geralmente associada a estas preocupações tem sido fortemente questionada por membros e estudiosos do setor. Cabe destacar aqui que a ênfase em controles internos, típicos de organizações burocráticas tem sua aplicabilidade limitada nestas organizações, uma vez que o controle normativo possa ser muito mais efetivo neste contexto. Assim sendo, questiona-se qualquer ênfase que agentes financiadores promovam em procedimentos internos na avaliação destas organizações. Como afirmam Silva e Silva (2002) a consequência destas exigências seria a rigidez. Critérios que remetem ao modelo de processos internos são fortemente presentes na Fundação Catarinense de Cultura e na

Fundação Cultural de Florianópolis – Franklin Cascaes. No SESC-SC estes tipos de critérios foram fracamente percebidos.

Objetivos é outro aspecto fundamental a ser discutido na avaliação destas organizações. Tema polêmico na área empresarial, não seria diferente em organizações cujos resultados voltam-se para questões de âmbito social. Conforme salientado anteriormente, os objetivos perseguidos por organizações neste setor concentram-se fundamentalmente em aspectos intangíveis e de longo prazo, fundamentalmente diferentes daqueles do campo empresarial. Neste sentido, de acordo com os dados levantados, pôde-se perceber que geralmente as avaliações relativas ao alcance de objetivos referiam-se ao possível acesso das pessoas às diferentes linguagens teatrais, no que o projeto poderia acrescentar de conhecimento e desenvolvimento dos sentidos (ver, ouvir e sentir o espetáculo), possível aproximação da arte às diversas comunidades e a própria qualidade do projeto.

Conforme afirma Hudson (1999) muitos financiadores estão ávidos por retornos dos recursos depositados nesta área. Assim, visibilidade, publicidade de suas ações tem sido destacados como importantes focos de resultado para as organizações pesquisadas, principalmente para a Brasil Telecom, Lojas Koerich e Orcali. No entanto, como bem salienta Montão (2003) esta visão pode comprometer o rumo das atividades propostas por organizações sociais, tornando-as muito mais perseguidoras dos objetivos dos financiadores do que do atendimento ao público ou atividade a que sua constituição se propôs. Neste sentido, argumenta-se que medidas de longo prazo e critérios qualitativos precisam ser incorporados neste processo de avaliação. As preocupações apresentadas pelo SESC na avaliação das propostas talvez se aproxime mais fortemente desta concepção de eficácia.

Pôde-se perceber através do estudo realizado que uma avaliação envolvendo medidas menos objetivas também aparecem na avaliação dos projetos culturais. Neste sentido, Coelho (2004), entende que a avaliação por parte dos financiadores de projetos sociais apresenta-se como um tema novo e pouco explorado, sendo considerado um desafio. Ao mesmo tempo em que lidam com lógicas de gestão e avaliação extremamente voltadas aos aspectos econômico-financeiros, devem contemplar critérios substantivos, ou seja, “a análise subsidiada pela avaliação deve contemplar não apenas a utilização eficiente dos recursos, mas se as ações contribuíram para traduzir um impacto social significativo para todos os envolvidos no processo” (COELHO, 2004, p. 7). Forbes (1998), corrobora e adiciona que as avaliações realizadas por pesquisadores acerca de eficácia organizacional em organizações civis sem fins lucrativos não se resguardam a fatos objetivos, mas envolvem: a) os diversos atores

organizacionais; b) o contexto específico da organização; c) os atores continuamente a fim de interagirem no processo de avaliação.

Ressalta-se aqui que a cultura como campo de atuação das organizações pesquisadas seja uma dimensão de análise importante a ser considerada. Outros estudos esclarecem que em diferentes campos de atuação a avaliação de metas ou resultados pode ser mais ou menos objetivada dependendo da natureza da atividade desenvolvida. De acordo com Salles (2004), por exemplo, no campo das organizações ambientalistas a dificuldade na avaliação de objetivos parece ser minimizada pela forte vinculação com aspectos técnicos que o desenvolvimento de projetos na área ambiental muitas vezes apresenta.

6.2 RECOMENDAÇÕES

Assim, o presente estudo buscou apresentar contribuições para se identificar os critérios de avaliação de desempenho utilizados por estas seis fontes financiadoras de grupos teatrais de Florianópolis – SC. Sugere-se que novos estudos sejam realizados envolvendo a avaliação de outras organizações civis sem fins lucrativos na área da saúde, educação e esporte, por exemplo, buscando esclarecer melhor a dinâmica e poder dos agentes financiadores nestes campos organizacionais. Conforme salienta Montañó (2003, p. 207), há de se estudar e analisar os reflexos dos agentes financiadores na gestão das organizações civis sem fins lucrativos, uma vez que, a captação de recursos “torna-se não apenas uma atividade essencial da organização, mas ainda pode passar a orientar a filosofia e a condicionar a sua missão”. O autor salienta ainda que esta atividade, de captação de recursos, pode levar a organização a uma perda de identidade e de rumo, descaracterizando, desta forma, seu papel na sociedade. Assim, estudo sobre objetivos (longitudinalmente) também é interessante.

Neste contexto é importante que as fontes financiadoras estejam cientes dos possíveis reflexos de suas exigências nos grupos teatrais, já que de certa forma, dependendo do que priorizam na análise do desempenho destas companhias teatrais podem influenciar seus objetivos. E os grupos teatrais devem conhecer os critérios priorizados pelas fontes financiadoras e suas possíveis conseqüências.

REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

ABREU, Ana Cláudia Donner. **As ONGs como complemento de gestão à administração pública**. 1997. Dissertação (Mestrado em Administração)-Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.

ANDION, Carolina. Gestão em organizações da economia solidária: contornos de uma problemática. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 1, p. 7-25, jan./fev. 1998.

_____. As particularidades da gestão em organizações da economia solidária. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

AKTOUF, Omar. À guisa de epílogo: em busca de uma gestão que molda seu desempenho influenciada pela ética e pelo humanismo? In: AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

ALVES, M. A. Terceiro Setor: as origens do conceito. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

BABBIE, E. **The practice of social research**. California: Wadsworth Publishing Company, 1998.

BARBOSA, M.N.L; OLIVEIRA, C.F. **Manual de ONG's: guia prático de orientação jurídica**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BAYMA, Fátima. Capacitação de administradores para as organizações sem fins lucrativos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 31, n. 6, p. 119-167, nov./dez. 1997.

BOWDITCH, J.L; BUONO, A.F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRANDÃO, A. de O.; SILVA, A. de O.; GUADAGNIN, L. A. Das origens do Estado ao advento do terceiro setor. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. 5. ed. Rio de Janeiro: F. Alves, 1991.

CAMERON, Kim. Measuring organizational effectiveness in institutions of higher education. **Administrative Science Quarterly**, v. 23, n. 4, dez. 1978.

CAMERON, Kim S.; WHETTEN, David A. Perceptions of organizational effectiveness over organizational life cycles. **Administrative Science Quarterly**, v. 26, p. 525-544, dez. 1981.

CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

COELHO, M. Q. Indicadores de performance para projetos sociais: a perspectiva dos *stakeholders*. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ENANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

COELHO, Simone de Castro Tavares. **Terceiro setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. São Paulo: Senac, 2002.

COSTA, F. L. da; CASTANHAR, J. C. Avaliação social de projetos: limitações e possibilidades. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

COULTER, P. B. Organizational effectiveness in the public sector: the example of municipal fire protection. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 1, mar. 1979.

CUNHA, Augusto P. G. Organização do terceiro setor: um desafio para as teorias organizacionais. **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 31, n. 1. p. 135-8, jan./fev. 1997.

CRETELLA JR, José. **Manual de direito administrativo**. Rio de Janeiro: Forense, 1989.

CRUZ, C.; ESTRAVIZ M. **Captação de diferentes recursos para organizações sociedade civil**. São Paulo: Global, 2000.

DELLAGNELO, E.H.L. **Novas formas organizacionais: ruptura com o modelo burocrático?** 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas)–Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

DELLAGNELO, Eloise H. L.; DELLAGNELO, J. R. G. Modelos de eficácia subjacentes aos programas de remuneração variável. **Revista de Negócios**, v. 2, n. 1, out./dez. 1996.

DELLAGNELO, J. R. G. **Concepção de eficácia e postura estratégica: um estudo de caso**. 1997. Dissertação (Mestrado em Administração)-Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.

DEMPSEY, S., *et al.* The use of strategic performance variable as leading indicators in financial analysts' forecasts. **Journal of Financial Statement Analysis**, New York, v. 2, n. 4, p. 61-80, 1997.

ECCLES, R; MAVRINAC, Sarah. C. Improving the corporate disclosure process. **Sloan Management Review**, v. 36, n. 4, p. 11-25, 1995.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1976.

FALCONER, A. P. **A promessa do terceiro setor**. Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor da Universidade de São Paulo, 2002. Disponível em: <<http://www.icd.org.uy/mercosur/informes/2000/falconer4.html>>. Acesso em: 6 fev. 2004.

FERNANDES, R. C. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina**. 3. ed. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

_____. O que é o terceiro setor? In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). **3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado**. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1997.

FISCHER, R.M.; FALCONER, A.P. Desafios da parceria governo e terceiro setor. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 1, jan./mar. 1998.

FISCHER, R. M. *et al.* Monitoramento de projetos sociais: um desafio para as alianças intersetoriais. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ENANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

FORBES, D. P. Measuring the unmeasurable: empirical studies of nonprofit organization effectiveness form 1977 to 1997. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 27, n. 2, p. 183-202, jun. 1998.

FRASSON, I. **Critérios de eficiência, eficácia e efetividade adotados pelos avaliadores de instituições não-governamentais financiadoras de projetos sociais**. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração)– Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

GAMEIRO, R.; MENEZES, M. F.; CARVALHO, C. A. Maracatu pernambucano: resistência e adaptação na era da cultura mundializada. In: CARVALHO, C. A., VIEIRA, M. M. F. **Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional**. Recife: EDUFEPE, 2003.

GARCIA, R. M. C. **Interações voltadas à cidadania e à filantropia na escolarização de sujeitos que apresentam seqüelas motoras**. 1998. Dissertação (Mestrado em Educação)– Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.

GERST, Robert M. Assessing organizational performance. **Quality Progress**, Milwaukee, v. 28, n. 2, p. 85-9, fev. 1995.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995a.

_____. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995b.

GOLD, Jeff. Telling the story of organizacional effectiveness. **Career Development Internacional**, Bradford, v. 3, n. 3, 1998.

GOULART, Sueli; MENEZES, Michele Ferreira de; GONÇALVES, Julio César. Artigo Composição e características do campo organizacional dos museus e teatros da região metropolitana do Recife. In: CARVALHO, Cristina Amélia, VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do observatório da realidade organizacional**. Recife: EDUFEPE, 2003.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas e processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HERMAN, R. D.; RENZ, D. O. Multiple constituencies an the social construction of nonprofit organization effectiveness. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 26, n. 2, p.185-206, jun. 1997.

_____. Nonprofit organizational effectiveness: contrasts between especially effective an less effective organizations. **Nonprofit Management & Leadership**, v. 9, n. 1, p.23-38, 1998.

_____. Theses on nonprofit organizational effectiveness. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 28, n. 2, p.107-126, jun. 1999.

HUDSON, Mike. **Administrando organizações do terceiro setor**. São Paulo: Makron Books, 1999.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia das organizações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 18. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KERLINGER, F.N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: EDUSP, 1980.

KISIL, M. Organização social e desenvolvimento sustentável: projetos de base comunitária. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). **3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado**. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1997.

KRAFT, K.L.; JAUCH, L. R.; BOATWRIGHT, E. W. Assessing organizational effectiveness in the service sector. **Journal of Professional Services Marketing**, New York, v. 14, n. 1, p. 101-17, 1996.

LACHMAN, Ran; WOLFE, Richard A. The interface of organizational effectiveness and corporate social performance. **Business and Society**, Chicago, v. 36, n. 2, p. 194-215, jun. 1997.

- LAKATOS, E. V.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1992.
- LANDIM, Leilah. **Para Além do Mercado e do Estado?** Filantropia e Cidadania no Brasil. Rio de Janeiro: Iser - Textos de Pesquisa, 1993.
- LEÃO JÚNIOR, F. P. de S. Formação e estruturação de campos organizacionais: um modelo para análise do campo cultural. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ENANPAD, 2001. 1 CD-ROM.
- LEÃO JÚNIOR, F. P. de S., *et al.* Administração de organizações culturais na nova ordem social: um estudo em museus e teatros das cidades de Recife e Porto Alegre. **Organização & Sociedade**, Salvador, v. 8, n. 20, p. 153-174, 2001.
- LEWIN, A. Y; MINTON, J. W. Determining organizational effectiveness: another look, and an agenda for research. **Management Science**, v. 32, n. 5, maio 1986.
- MACHADO-DA-SILVA, C.; VIEIRA, M; DELLAGNELO, E. Ciclo de vida, controle e tecnologia: um modelo para análise das organizações. **Organização & Sociedade**, v. 5, n. 11, jan./abr. 1998.
- MATTAR, Maria Eduarda. Mais organizações, mais dados. **Revista do Terceiro Setor**, Rio de Janeiro, 23 dez. 2004. Disponível em: <<http://rets.rits.org.br/Exclusivo>>. Acesso em: 25 dez. 2004.
- MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 22. ed. São Paulo: Malheiros, 1997.
- MENDES, L.C.A. Estado e Terceiro Setor; uma análise de duas iniciativas de aproximação. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1999. 1 CD-ROM.
- MESTRINER, M. L. **O Estado entre a filantropia e a assistência social**. São Paulo: Cortez, 2001.
- MIERA, A. S. As organizações das fundações européias. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). **3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado**. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1997.
- MINAYO, M. C. de S. *et al.* **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1998.
- MONTAÑO, C. **Terceiro setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2003.
- MORAES, F. C. C. **Um estudo sobre a autosustentação financeira das organizações não governamentais**. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração Pública)–Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2001.
- MUYLAERT, R. **Marketing cultural & comunicação dirigida**. São Paulo: Globo, 1993.

PACE, E. S. U. *et al.* O uso de indicadores de desempenho pelo terceiro setor. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ENEO, 2004. 1 CD-ROM.

PAULA, S.G. de. Há cinco séculos no Brasil. **Revista do Terceiro Setor**, Rio de Janeiro, ano 2, n. 82, 24 abr. 2000. Seção Editorial. Disponível em: <http://www.rits.org.br/rets/re_editorial.cfm>. Acesso em 03 jun. 2004.

PEREIRA, R. M. Captação de recursos e contratos. **Revista Integração**, n. 31, out. 2003. Disponível em: <http://integracao.fgvsp.br>. Acesso em: 14 abr. 2004.

PERROW, C. The analysis of goals in complex organizations. **American Sociological Review**, v. 26, p. 854-66, 1961.

QUADROS, T. Mudanças no cenário político-econômico contemporâneo e impacto sobre as ONGs. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

QUINN, R.E; CAMERON, K. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. **Management Science**, v. 29, n. 1, jan. 1983.

RÊGO, Fausto. Esperança equilibrada. **Revista do Terceiro Setor**, Rio de Janeiro, 26 mar. 2004. Disponível em: <<http://rets.rits.org.br/Exclusivo>>. Acesso em: 27 mar. 2004.

REIS, L. G. da Costa. **Parceria com o Estado**: problema ou solução para as organizações do terceiro setor. Apoio à Gestão. Seção Tema do mês. Disponível em: <http://www.rits.org.br/gestao/ge_tm_mes_abr2000.cfm>. Acesso em: 03 jun. 2004.

RELATÓRIO ANUAL DA ADMINISTRAÇÃO DA EMPRESA BRASIL TELECOM, 2003.

RELATÓRIOS DE ATIVIDADES DO CONSELHO ESTADUAL DE CULTURA DE SANTA CATARINA, 2001-2003.

RICHARDSON. R. J. *et al.* **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

RIFKIN, Jeremy. Identidade e natureza do terceiro setor. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). **3º Setor**: Desenvolvimento Social Sustentado. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1997.

RODRIGUES, Maria Cecília Prates. Demandas sociais versus crise de financiamento: o papel do terceiro setor no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 25-67, set./out. 1998.

ROESCH, S. M. A. Gestão de ONGs – rumo a uma agenda de pesquisas que contemple a sua diversidade. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

ROSSI JÚNIOR, L. R. A gestão para resultados como ferramenta administrativa nas

organizações do terceiro setor. **Revista Integração**, n. 2, maio 2001. Disponível em: <<http://integracao.fgvsp.br>>. Acesso em: 24 mar. 2004.

SALAMON, Lester. A emergência do terceiro setor – uma revolução associativa global. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 5-11, jan./mar. 1998.

_____. Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). **3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado**. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1997.

SALLES, H. K. de. **A estrutura de organizações ambientalistas do terceiro setor e a relação com o modelo de avaliação de suas fontes financiadoras**. Florianópolis, 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.

SALVATORE, Vilu. A racionalidade do terceiro setor. In: VOLTOLINI, R. **Terceiro setor: planejamento & gestão**. São Paulo: Senac, 2004, p.17-34.

SANTOS, R. da C. Reflexões sobre as organizações da sociedade civil. **Revista Integração**, n. 9, dez. 1999. Disponível em: <<http://integracao.fgvsp.br>>. Acesso em: 24 mar. 2004.

SCHERER-WARREN, Ilse. **Organizações voluntárias de Florianópolis: cadastro e perfil do associativismo civil**. Florianópolis: Insular, 1996.

SCHMID, Hillel. Relationships between organizational properties and organizational effectiveness in three types of nonprofit human service organizations. **Public Personnel Management**, Washington, v. 31, n. 3, p. 377-96, 2002.

SERVA, Mauricio. O Estado e as ONGs: uma parceria complexa. **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 31, n. 6, p. 41-54, nov./dez. 1997.

SESC SANTA CATARINA. **Regimento interno do SESC Santa Catarina**. Florianópolis, 2005.

SILVA, E. M. F. da. Investimento privado em cultura e incentivos fiscais. **Seminário Cultura & Investimento Social Privado**, 2002. Disponível em: <www.fundata.org.br/Artigos%20-%20Cefeis/SeminarioCultura.htm>. Acesso em: 02 mar. 2004.

SILVA, G.M.; SILVA, S.G. Relação entre fontes de financiamento e nível de burocratização nas ONGs de Alagoas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: ENEO, 2002. 1 CD-ROM.

SZAZI, E. **Terceiro setor: regulação no Brasil**. 3. ed. São Paulo: Peirópolis, 2003.

_____. **Utilidade pública e OSCIP: como anda a qualificação?** 07 jun. 2004. Disponível em: <http://www.gife.org.br/artigos_open.php?codigo=6240>. Acesso em: 07 jun. 2004.

TENÓRIO, F.G. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 6. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002a.

_____. **Tem razão a administração?** Ensaio de teoria organizacional e gestão social. Ijuí: Editora Ijuí, 2002b.

THIBODEAUX, Mary S.; FAVILLA, Edward. Organizational effectiveness and commitment through strategic management. **Industrial Management + Data Systems**, Wembley, v. 96, n. 5, p.21, 1996.

THOMPSON, A. A. Do compromisso à eficiência? Os caminhos do terceiro setor na América latina. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). **3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado**. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1997.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1994.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. Campos organizacionais: de *wallpaper* à construção histórica do contexto de organizações culturais em Porto Alegre e em Recife. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ENANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

VOLTOLINI, R. **Terceiro setor: planejamento & gestão**. São Paulo: Senac, 2004.

ZAGUINI, Alessandra; DELLAGNELO Eloise H. L. A relação entre o potencial de flexibilidade estrutural e o potencial de flexibilidade cultural na TCM Informática Ltda. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ENANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

YUCHTMAN, E.; SEASHORE, S. A system resource approach to organizational effectiveness. **American Sociological Review**, v. 32, n. 6, p. 891-903, dez. 1967.

WEFFORT, F; SOUZA, M. (Org.). **Um olhar sobre a cultura brasileira**. Rio de Janeiro: Associação de Amigos da FUNART, 1998.

APÊNDICE A - ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Entrevista Fontes Financiadoras de Grupos Teatrais de Florianópolis

Data da entrevista: ___ / ___ / ___.

1 CARACTERIZAÇÃO DO FINANCIADOR

Esta dimensão considera os aspectos referentes à organização e ao entrevistado

Nome da organização: _____

Nome do entrevistado: _____

E-mail: _____ **Tel.:** (____) _____

Cargo/Posição exercido pelo entrevistado: _____

Qual o número de funcionários da organização?

Qual a forma de administração da organização?

Esta questão busca identificar se a organização é pública, privada, fundação ou associação.

Há quanto tempo a organização apóia projetos na área cultural, esportiva e social, em âmbito de Brasil, Santa Catarina e Florianópolis.

Busca-se aqui quantificar o tempo em que a organização apóia projetos gerais, projetos culturais e grupos teatrais no Brasil, em Santa Catarina e em Florianópolis – SC.

Qual o volume de recursos despendido anualmente pela organização destinado a estes projetos? O montante de recursos varia no tempo?

A intenção desta questão é verificar o volume de recursos despendido anualmente pela organização para projetos gerais, projetos culturais e grupos teatrais no Brasil, em Santa Catarina e em Florianópolis – SC, além de verificar se o montante de recursos varia ao longo do tempo.

Quais grupos teatrais já foram apoiados pela organização?

O objetivo desta questão é identificar os grupos teatrais de Florianópolis – SC que já foram apoiados pela organização e se isto acontece de maneira ininterrupta ou não.

Qual é a estrutura da área da organização responsável pelo financiamento?

O objetivo é detalhar a estrutura da área financiadora, ou seja, entender se é um setor, se está formalmente definido na estrutura da organização, se pertence a algum departamento, se é uma comissão formada de funcionários e membros externos.

A organização espera algum tipo de resultado através do financiamento de projetos teatrais? Quais são estes resultados?

Pretende-se identificar os tipos de resultados que a organização espera atingir, podendo ser: impacto na mídia; estimular impacto social, através de mudanças e conscientização política.

EXPLICAR A IMPORTÂNCIA DO FATOR TEMPO. SEMPRE RESGATAR COMO TEM OCORRIDO O PROCESSO DE FINANCIAMENTO AO LONGO DOS ÚLTIMOS CINCO ANOS

2 PROCESSO DE FINANCIAMENTO

Esta categoria aborda a forma como acontece todo o processo de financiamento, desde a sua divulgação até o acompanhamento das propostas.

2.1 CAPTAÇÃO DE PROJETOS

A categoria Captação de Projetos busca identificar a forma como acontece a divulgação, se houver, do financiamento e aspectos que são considerados prévios a apresentação da proposta por parte dos interessados.

1. Como os interessados tomam conhecimento da possibilidade de financiamento com esta organização? Foi sempre assim? O que mudou?

Nesta questão pretende-se identificar a existência ou não da captação de forma sistematizada, e como é realizada, ou seja, quais são as pessoas envolvidas, os meios de comunicação utilizados, o tempo de divulgação e se ocorreu variação nos últimos anos.

2. Existe exigência prévia aos interessados para apresentar sua proposta?

A intenção desta questão é identificar se a fonte financiadora julga importante algum pré-requisito para apresentação das propostas, ou seja, se é exigido qualificação profissional ou tipo específico de registro jurídico, por exemplo.

2.2 EXIGÊNCIAS DAS PROPOSTAS

Esta categoria aborda no que consiste a proposta cultural bem como sua forma de apresentação, buscando identificar critérios considerados relevantes pela organização.

1. Existe alguma exigência quanto à forma de apresentação das propostas? Quais? No que consiste estas propostas? Sempre foi assim?

Visa identificar se existe uma maneira de se apresentar as propostas. Ou seja, identificar se existem formulários para preenchimento; se há algum roteiro básico para apresentação; se exige-se contrapartida de estrutura ou recursos financeiros do proponente; se são estabelecidas prioridades de objetivos e quais são estes; se exigem prazo para execução do projeto; se são estabelecidos limites de recursos financeiros; se são definidos resultados esperados antes e quais são estes resultados; se há exigência em relação a qualificação dos profissionais envolvidos; se a apresentação das propostas dar-se somente por escrito ou através de fita, fotos, entrevistas; além de perceber se as exigências das propostas sempre foram assim ou se houve alteração nos últimos anos.

2.3 AVALIAÇÃO DAS PROPOSTAS

Esta categoria aborda a forma de avaliação das propostas, buscando identificar critérios considerados relevantes pela organização, além de verificar se estes critérios alteram no decorrer do tempo.

1. O que consideram importante na avaliação de um projeto?

Pretende-se identificar quais são as preocupações do avaliador e o que buscam verificar: pessoal envolvido; experiência prévia; estrutura disponível, tanto em termos de organização/gerência quanto em termos de materiais; recursos solicitados; reconhecimento do grupo; público atendido quanto ao tamanho, tipo e satisfação; tipo de espetáculo.

2. Dentre os itens citados na questão anterior, existem aqueles mais importantes, ou que

se sobrepõem?

A intenção desta questão é verificar o critério ou os critérios considerados mais relevantes pela organização.

3. Todas as pessoas que avaliam as propostas a fazem da mesma forma?

Esta questão busca verificar se os critérios de avaliação são entendidos da mesma forma por todos os avaliadores.

4. O peso da avaliação dos membros da comissão é o mesmo?

O objetivo é identificar se o parecer dos avaliadores tem a mesma relevância na decisão final.

2.4 ACOMPANHAMENTO DOS PROJETOS

Pretende-se com esta categoria verificar o processo de avaliação do projeto durante sua execução e ao final deste.

1. Existe acompanhamento do financiador durante a execução do projeto? Se sim, o que verificam? Como isto acontece? Quais pessoas estão envolvidas? Sempre foi assim?

Busca verificar se existe acompanhamento do financiador durante a execução do projeto e como isto acontece, percebendo quem realiza esta avaliação (financiador, executor, público alvo); e o que se procura verificar através deste acompanhamento; se existe relatório (formalização), quem o faz; se há flexibilidade no processo ou possibilidade de mudanças.

2. Acontece uma avaliação ao término da execução do projeto? Se sim, o que verificam? Como isto acontece? Quais pessoas estão envolvidas? Sempre foi assim?

A intenção deste questionamento é identificar se existe acompanhamento do financiador ao término do projeto e como isto acontece; quem realiza esta avaliação (financiador, executor, público alvo); quais os critérios observados; se existe formalização (relatório), quem o faz; se prevalece a flexibilidade; se há quantificação dos resultados, como isto acontece.

3. Há divulgação dos trabalhos/resultados? Como esta divulgação acontece? Por que a fazem? Sempre foi assim?

Como é a divulgação dos resultados dos projetos, detalhando quem faz e como faz e o motivo pelo qual a divulgação é realizada.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)