

**Formação e Estruturação do Campo Organizacional dos
Museus da Região Metropolitana do Recife**

Fernando Pontual de Souza Leão Júnior

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO E MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Formação e Estruturação do Campo Organizacional dos
Museus da Região Metropolitana do Recife**

Fernando Pontual de Souza Leão Júnior

Dissertação apresentada como requisito
para a obtenção do grau de mestre em
administração.

Recife, maio de 2002

Dedico este trabalho **aos meus Pais**,
Fernando e Leninha, por todo
carinho e pela presença sempre
marcante na minha vida.

Resumo

O objetivo deste trabalho de dissertação de mestrado é determinar de que forma se deu o processo de formação e estruturação do campo organizacional dos museus da Região Metropolitana do Recife. Foi elaborada uma descrição de perspectiva histórica do campo, no que se refere à sua formação. Foram identificados os principais atores sociais envolvidos na sua formação e estruturação, analisadas as influências destes atores no processo, identificadas pressões isomórficas e a distribuição de forças dos diversos atores envolvidos no campo organizacional. A linha teórica condutora foi a abordagem institucional, principalmente os estudos de DiMaggio e Powell (1991), e alguns elementos da abordagem da dependência de recursos (Aldrich, 1979) e do poder simbólico (Bourdieu, 1989). O estudo foi historiográfico qualitativo, onde foram identificados fatos relevantes e, posteriormente, construída uma história que descrevesse de maneira satisfatória o processo de formação e estruturação do campo organizacional. Os dados foram obtidos através de entrevistas e documentos, coletados ao longo do ano de 2001. Os resultados demonstram que o campo apresenta um baixo grau de institucionalização. Há baixos níveis de profissionalização, interação entre as organizações do campo e sentimento de pertencer ao campo, no contexto de uma ação coletiva. As ações no sentido de desenvolvimento dos museus, estão associadas, em grande parte, a atuações isoladas ou ao âmbito específico de uma esfera governamental e suas organizações vinculadas.

Abstract

The objective of this dissertation was to determine how the formation and the structuring a museum organizational field took place in the Metropolitan Region of Recife. The research work was on a field historical perspective, related to its formation, identification of the main social groups involved, its formation and structure, considering their influence and isomorphic pressure. The main supporting theoretical approach was DiMaggio and Powell (1991), Aldrich, (1979) and the symbolic power of Bourdieu, (1989). The research study had the support of a historical qualitative design. For the analysis process, some categories were created to identify and described the process of formation and structuring field organizational for museums. The datas were collected through interviews and documents, during the year of 2001. The results had demonstrated that the field presents a low degree of institutionalization, low level of professionalization and organizations interaction, and low feeling to belong to the field as a social class action. The actions of museums institutional development, to a large extent, were found to be very isolated action or in some specific cases, dependable on governmental sphere and some entailed organizations. The field has passing through a process of restructuring where new social actors included higher management values in the context of organizational decision making.

Agradecimentos

- Agradeço, em primeiro lugar, a Deus, pela inspiração e conforto em momentos cruciais.
- Ao PROPAD/UFPE, pelas oportunidades e pela estrutura oferecidas na consecução do trabalho.
- À CAPES, pela concessão da Bolsa de auxílio, essencial para o desenvolvimento do trabalho.
- Ao meu orientador, Prof^o Dr. Marcelo Milano Falcão Vieira, pela competência na condução do processo de orientação e pela amizade e compreensão.
- Aos colegas de mestrado do PROPAD/UFPE, especialmente aos amigos Sueli Goulart, Flávia Lopes, Paulo Gitirana e Paulo Magalhães, pelos momentos de discussões, teóricas ou não, sempre regadas a amizade e bom humor.
- Ao Núcleo de Pesquisa Observatório da Realidade Organizacional, principalmente à Prof^a Dr^a. Cristina Amélia Pereira de Carvalho.
- Aos bolsistas de iniciação científica Júlio e Michele.

Sumário

Resumo	I
Abstract	II
Agradecimentos	III
1 Introdução	10
1.1 Objetivos	18
1.1.2 Objetivo Geral	18
1.1.3 Objetivos Específicos	18
1.3 Estrutura da dissertação	20
2 Fundamentação teórica	22
2.1 O Conceito de campo organizacional	22
2.2 A Dependência interorganizacional	29
2.3 O Poder simbólico de Bourdieu	32
2.4 Modelo para análise do campo cultural	37
3 Metodologia	41
3.1 Perguntas de pesquisa	41
3.2 Definição constitutiva e operacional dos termos centrais do estudo	43
3.3 Delineamento da pesquisa	45
3.4 Trabalho de campo	48
3.5 Análise dos dados	50
3.6 Limitações do Estudo	51
4 Formação e estruturação do campo organizacional	54
4.1 Descrição dos atores que compõem o campo	54
4.2 Interações no campo organizacional	79
4.3 Isomorfismo Institucional	89
5 Conclusões e recomendações	96
5.1 Conclusões	96
5.2 Recomendações	104
6 Referências bibliográficas	107
Apêndice 1 Roteiro de entrevistas	110
Apêndice 2 Levantamento inicial de dados	119

1

Introdução

O campo da cultura vem passando, nos últimos anos, por um processo de transformação na definição de seu papel social. A cultura vem procurando deixar de ser uma expressão da classe dominante e busca ser encarada como um bem requerido pela sociedade de maneira geral e, como tal, necessita de mecanismos de gestão que correspondam às expectativas sociais. De acordo com Barretto (2000), as expressões culturais passam a buscar demonstrar a identidade social dentro de um determinado contexto.

O Campo dos museus, considerado neste trabalho, é composto pelo conjunto de organizações, governamentais ou não, envolvido na produção, regulamentação e apresentação de exposições e no desenvolvimento da cultura local, sem caráter lucrativo ou de venda de obras.

Os museus apresentam-se dentro desse contexto de mudança e vêm buscando uma nova identificação social, fugindo do estigma de organizações tipicamente elitistas. Santos (1990) discute a importância de uma revisão do papel dos museus no atual contexto social, iniciando pela análise dos cursos de museologia e suas estruturas curriculares, especificamente o Curso de Graduação em Museologia da Universidade Federal da Bahia. Para Santos (1990), os museus têm sido, em sua maioria, depósitos de objetos, pautados na lógica da classe

dominante e fora do contexto social, omitindo segmentos menos favorecidos da sociedade e interessando apenas a pequenos grupos de intelectuais.

Os museus, ao longo de sua história, vêm passando por mudanças em suas estruturas, objetivos, formas de criação e controle. Ao estudar a história recente dos museus europeus, Suano (1986) percebe uma predominância do ente público na sua gestão. Tal presença faz com que os objetivos dessas organizações estejam fortemente ligados a aspectos político-ideológicos contextuais.

Suano (1986) afirma que essa tradição se mostra presente nos museus da União Soviética pós-revolução de 1917, onde os artefatos, palácios, vestimentas e o próprio estilo de vida czarista era apresentado como uma forma de dizer como o novo regime havia acabado com os privilégios de uma classe dominante que insistia em se manter distante dos anseios populares. Da mesma forma, Suano (1986) descreve que os museus nazistas buscavam demonstrar, por intermédio de seus acervos, a superioridade da raça ariana, como forma de legitimar as práticas anti-semitas impostas pelo governo. Por sua vez os museus de ciência (museus de história natural e astronômicos) surgem como forma de demonstrar o poder da razão científica diante do pensamento dogmático das religiões, sobretudo no período iluminista. Por outro lado, as religiões constituíam museus para demonstrar a força sobre a qual repousava sua fé. Desse modo, observa-se que a constituição dos museus estava inserida em um contexto de vida política, social e econômica e que este contexto parecia ter uma importância fundamental no seu processo de criação, bem como no seu processo de manutenção. Tais processos de apropriação ideológica dos museus tinham reflexos nas suas práticas administrativas, sendo o aspecto político sobreposto ao profissional.

Os primeiros museus brasileiros foram criados no começo do século XIX, com a chegada da família real portuguesa ao Brasil (Suano, 1986 e Santos, 1990). Esses museus

apresentavam em seus acervos peças trazidas pela corte portuguesa e tinham como objetivo principal a demonstração da beleza da arte européia, assim como o estágio social “superior”¹ em que essa sociedade se encontrava. A primeira província a ser contemplada com museus foi o Rio de Janeiro, capital do reino após as invasões napoleônicas. Primeiramente com a Escola Nacional de Belas Artes, em 1815, ainda sem a denominação de museu. Posteriormente foi criado o Museu Nacional do Rio de Janeiro, inaugurado em 1818 como Museu Real. A partir da segunda metade do século XIX, surgiram outros museus pelo País. Em Pernambuco surgem o Museu de Ciências Naturais do Ginásio Pernambucano (1861) e o Instituto Arqueológico Histórico e Geográfico (1862). Na Bahia, o Museu do Instituto Histórico e Geográfico (1894); no Pará o Museu Paraense Emílio Goeldi (1876); em São Paulo, o Museu Paulista, ou Museu do Ipiranga (1892), e os Museus da Marinha (1868) e Exército (1864).

A partir de 1922, com a Semana de Arte Moderna, começa a se criar uma linguagem puramente brasileira nas diferentes expressões artísticas. Isso veio a refletir também na própria definição do papel dos museus, que passam de meros reprodutores de cultura européia a fomentadores da “recém-nascida” produção artística nacional. O Museu Histórico Nacional do Rio de Janeiro surge nesse período.

A era Vargas (entre 1930 a 1954) se consubstancia numa época de grande apoio para o surgimento de museus patrocinados pelos governos federal e estaduais. Os objetivos desses museus voltam a se concentrar em aspectos ideológicos e distanciam-se dos anseios populares. O mesmo pode-se dizer do período que se inicia com os governos militares, a partir de 1964. Grande parte dos museus pernambucanos de hoje surgiram no período que vai de 1964 até o final do último século.

¹ Essa expressão foi utilizada de forma ilustrativa, posto que, segundo sociólogos como Darci Ribeiro (1995), é incorreto afirmar que existam culturas superiores ou inferiores.

Os trabalhos de Suano (1986), Santos (1990) e Barretto (2000) levam a questionamentos sobre as diversas pressões que envolvem a gestão dos museus. Os museus possuem um papel simbólico nas gestões públicas, sendo utilizados, muitas vezes, como forma de propaganda política. Ao mesmo tempo, esses autores apresentam novos conceitos museológicos, como os “ecomuseus” (Barretto, 2000) e os “museus dinâmicos” (Santos, 1990). Os eco-museus têm como principal característica o fato de tentarem reproduzir a realidade em que se encontravam as peças apresentadas em todos os seus aspectos, positivos ou não. São museus que ajudam os indivíduos a encontrar sua identidade cultural. Os museus dinâmicos nascem dentro do modelo americano de participação e controle do museu por parte da comunidade; estão fora das interferências do Estado.

Santos (1990) coloca os museus brasileiros em estágios diferentes de desenvolvimento. Alguns se constituem organizações dinâmicas em contato com a realidade que os cerca, outros parecem não ter saído de um estágio de letargia, apresentando-se sem modificações profundas em suas estruturas e processos gerenciais.

Os museus são organizações complexas que apresentam, desde seu processo de criação, aspectos peculiares. Têm objetivos nitidamente sociais (educacionais), mesmo quando privadas, e estão fortemente submetidas a pressões sociais diversas quanto à definição de seu verdadeiro papel. Essas organizações apresentam-se fortemente submetidas às práticas da administração pública, posto que grande parte de seus recursos vem de repasses governamentais².

Há problemas gerenciais nos museus, como, por exemplo, a questão dos cargos de direção serem cargos de confiança e nomeados por meio de processos políticos. A questão da captação de recursos e de sua gestão é outro problema central observado no campo dos

museus. Isso se deve, em parte, à dificuldade de definição de objetivos que acompanha esse tipo de organização na atualidade.

Os museus apresentam-se de diversas formas e objetivos. Há os que são criados com a finalidade única de guardar um determinado acervo; outros visam à exposição de artistas locais e internacionais, como os museus de arte moderna e contemporânea; e há aqueles que se preocupam em promover institucionalmente uma determinada organização, como os museus militares.

Cada objetivo distinto pode corresponder a formas diferenciadas de gestão e estruturação organizacionais.

Observa-se que o campo organizacional dos museus não representa um todo uniforme mas, sim, conjuntos de interesses e organizações diversos. Devido à própria característica heterogênea do campo, observam-se divergências de interesses, ao mesmo tempo em que se podem identificar algumas regularidades. Para que se possa compreender esta heterogeneidade, é preciso que se busque identificar o processo de formação deste conjunto de organizações e os interesses que formam o campo organizacional dos museus da Região Metropolitana.

Atualmente diversas questões relativas à administração dos museus vêm passando por discussões nos âmbitos internacional e nacional, embora de maneira menos intensa no caso nacional. No Brasil percebe-se uma certa tendência, principalmente nos grandes museus do país, à adoção de um modelo gerencial, por meio da introdução de conceitos de administração privada para os museus. Alguns analistas do meio cultural vêem possíveis problemas, principalmente no que se refere à perda do seu papel original de fomentador de cultura e educação, além da perda de seu objetivo social, posto que se buscaria o atendimento de um

² É importante esclarecer que estas questões se referem ao caso brasileiro.

grupo de “clientes”³ que pudesse ceder maiores volumes de recursos para que os museus possam tornar-se autônomos.

O interesse pelo presente estudo partiu de alguns questionamentos sobre o papel do campo na determinação do comportamento das organizações nele contidas, bem como da percepção de que as organizações que operam dentro de um determinado campo estão submetidas a estruturas simbólico-normativas que afetam seus processos operacionais e suas formas estruturais. Autores como Tolbert e Zucker (1998), Scott (1992), Meyer e Rowan (1992) e DiMaggio e Powell (1991), entre outros, identificaram a existência de fatores de caráter institucional, que influenciam a estruturação dos campos e das organizações que dele fazem parte, assim como os processos gerenciais vigentes.

A realidade pernambucana não está alheia aos questionamentos levantados anteriormente. O campo organizacional dos museus da Região Metropolitana do Recife apresenta poucos estudos, no que se refere a sua organização e estruturação, bem como às práticas gerenciais institucionalizadas e à sua relação com as demais organizações que o influenciam tanto interna como externamente. Este estudo, portanto, apresenta-se como um ponto de partida para que sejam realizados outros estudos nessa área.

O campo dos museus do Estado de Pernambuco apresenta aspectos peculiares que levam a algumas inferências. O Recife constitui uma cidade bastante respeitada no cenário cultural nacional e até internacional, tendo artistas de grande renome como Francisco Brennand e modernistas como Lula Cardoso Ayres e Cícero Dias, por exemplo. No entanto, do ponto de vista estrutural, a cidade do Recife apresenta deficiências diversas, sobretudo no que se refere a locais para receber grandes exposições e pela existência de pouco pessoal

³Cabe explicar que o uso da palavra cliente é uma forma de levar o leitor à percepção mais clara da inclusão de termos gerenciais no contexto dos museus. O autor desta dissertação não pretende discutir se o conceito de cliente

especializado para atuar nas áreas-meio que fazem parte da atividade artística. Parece ser um aspecto relevante buscar as razões pelas quais uma cidade que foi berço de alguns dos primeiros museus do Brasil, não ter se desenvolvido nesta área, enquanto algumas regiões com menor tradição passaram a gozar de grande visibilidade museológica nos dias atuais.

Identificar os aspectos relacionados à baixa atração exercida pelo fenômeno museológico por parte da população e também dos governos, que vêm de forma passiva a destruição de acervos históricos da maior importância para a recuperação da história do Estado e manutenção de sua identidade cultural, parece ser algo de grande relevância para os gestores públicos, que terão nesta dissertação uma fundamentação para o direcionamento de ações futuras. A academia, por sua vez, terá uma contribuição teórica interessante para análise de organizações culturais. Do ponto de vista dos gestores de museus, estes terão a seu dispor uma análise do processo de institucionalização do campo dos museus, podendo, desta feita, perceber e combater pequenos vícios administrativos habitualizados ao longo de um processo histórico.

Os museus possuem diversas complexidades administrativas. Por um lado essas organizações estão inseridas no contexto social por seu papel essencial: a promoção de educação e cultura para a população. Por outro, estão sendo obrigadas a buscar uma estratégia que lhes permitam sobreviver sem os repasses governamentais cada vez mais diminuídos. Passam por um processo de transformação nos mecanismos gerenciais com a introdução de práticas de gestão privada. Faz-se, assim, necessário compreender os pressupostos vinculados a esses valores institucionalizados e a atual situação destas organizações frente ao processo de mudança pelo qual vem passando o setor cultural.

De acordo com levantamento inicial de dados realizado nos meses de outubro e novembro de 2000, percebeu-se que quase a totalidade dos museus da Região Metropolitana do Recife é controlada por organizações públicas. Ao mesmo tempo notou-se, em algumas destas organizações, uma intenção de legitimar as ações dos museus perante a sociedade, por intermédio de projetos culturais e educacionais e uma maior notoriedade social buscada com estratégias de publicidade das ações⁴.

Faz-se necessário, pois, identificar os aspectos que estão na formação do campo, inclusive o seu contexto histórico de institucionalização, assim como os jogos de interesses envolvidos ao longo desse processo, para que se possa chegar a uma compreensão mais clara de sua atual constituição.

Este trabalho de dissertação parte do pressuposto de que, para que haja um maior entendimento do campo organizacional dos museus do Estado de Pernambuco, é necessário que se compreenda o seu processo de construção e institucionalização, investigando a seguinte pergunta:

De que forma se deu o processo de formação e estruturação do campo organizacional dos museus da Região Metropolitana do Recife?

A seguir, apresentar-se-ão os objetivos geral e específicos, que permitiram a definição dos termos de análise utilizados neste trabalho.

⁴ Essa observação se baseou nos casos do Museu de Arte Contemporânea de Pernambuco e no Museu de Arte Moderna Aloísio Magalhães, que têm investido em grandes exposições, inclusive internacionais (Exposição de Rodin, no mês de outubro/2000).

1.1 Objetivos

1.1.2 Objetivo Geral

Determinar de que forma se deu o processo de formação e estruturação do campo organizacional dos museus da Região Metropolitana do Recife.

1.1.3 Objetivos Específicos

- a) Elaborar uma descrição de perspectiva histórica do campo organizacional, no que se refere à sua formação;
- b) Identificar os principais atores sociais envolvidos na formação e estruturação do campo;
- c) Analisar as influências dos principais atores no processo de formação e estruturação do campo;
- d) Analisar o grau de institucionalização do campo organizacional;
- e) Identificar pressões isomórficas na formação e estruturação do campo;
- f) Analisar as relações entre as pressões isomórficas e a distribuição de forças dos diversos atores no campo.

1.2 Justificativa teórica e prática

Do ponto de vista teórico, este estudo realiza uma aplicação da abordagem institucional, vinculada à do poder para explicar um caso em organizações brasileiras do setor cultural. Como essa abordagem ainda é incipiente no que se refere a estudos em organizações brasileiras, este estudo parece poder contribuir com novos *insights* teóricos.

Ao longo do estudo, será apresentado um modelo de análise construído a partir da perspectiva institucional, utilizando o conceito de campo organizacional (DiMaggio e Powell, 1991) e a abordagem de campo político de Bourdieu (1989) como teoria explicativa complementar. Essas abordagens ainda não se apresentam integradas na teoria organizacional, o que parece ser uma contribuição importante desta pesquisa.

Do ponto de vista prático, o estudo é útil por preencher uma incongruência existente entre as práticas administrativas utilizadas na própria gestão governamental e as práticas de gestão de organizações culturais ligadas ao governo, mais especificamente dos museus da Região Metropolitana do Recife, propiciando, dentre outras coisas, subsídios para o processo de tomada de decisão gerencial tanto no âmbito do setor público como da administração dos museus em si, melhorando a gestão dessas importantes organizações.

O estudo também reunirá um conjunto de experiências de gestão museológica que será disponibilizada para os órgãos interessados, o que pode ser de grande valia para se buscar alternativas criativas a serem utilizadas pelos gestores.

Ao longo da realização do estudo, vem-se percebendo uma grande carência de documentos publicados relacionados à gestão de museus no Brasil. Aspectos de técnicas museográficas são discutidas, no entanto não há estudos de caráter gerencial. O autor desta

dissertação considera que, dentro do atual contexto, a ciência administrativa tem muito a contribuir para a museologia, ampliando o seu escopo de ação à gestão organizacional.

1.3 Estrutura da dissertação

O primeiro capítulo desta dissertação procurou fazer uma incursão sobre o surgimento e o papel dos museus ao longo da história, apresentando o fenômeno museológico dentro de um contexto social e político necessários para sua melhor compreensão.

Posteriormente a história dos museus pernambucanos é apresentada, de maneira sucinta, de tal forma que se possa ter uma idéia do contexto local, onde se realizou o estudo. O capítulo é finalizado com o problema que está sendo pesquisado, objetivos geral e específicos e uma introdução à abordagem teórica utilizada.

No segundo capítulo, o autor apresenta a fundamentação teórica que norteia todo o processo de análise dos dados, finalizando o capítulo com uma representação gráfica do modelo de análise utilizado, uma síntese das abordagens teóricas utilizadas no trabalho. A primeira parte desse capítulo apresenta a noção de campo organizacional, suas origens na teoria institucional. A segunda parte trata da abordagem da dependência de recursos de Aldrich (1979). A terceira apresenta o poder simbólico de Bourdieu (1989) e, na última parte do capítulo, é apresentado o modelo de análise utilizado nesta dissertação.

No terceiro capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo. O capítulo de Metodologia está dividido em seis partes: perguntas de pesquisa,

definição constitutiva e operacional de termos centrais do estudo, delineamento da pesquisa, trabalho de campo, análise de dados e limitações da pesquisa.

O quarto capítulo apresenta a descrição e análise dos dados coletados ao longo da dissertação. Está dividido em três partes, com base nas perguntas de pesquisa apresentadas na dissertação: identificação dos atores, interação entre atores e isomorfismo.

No quinto e último capítulo desta dissertação, são apresentadas as conclusões, com base nos capítulos anteriores. As questões de pesquisa são respondidas, e ao final o

autor faz algumas recomendações para novos estudos no campo de estudos apresentado.

2

Fundamentação teórica

Neste capítulo, serão apresentados os fundamentos teóricos que pautaram a organização desta pesquisa. Propôs-se a identificação e a análise do campo organizacional a partir da utilização da abordagem institucional, baseado no conceito de campo organizacional de DiMaggio e Powell (1991). Foram utilizadas as abordagens da dependência de recursos de Aldrich (1979) e a do poder simbólico de Bourdieu (1989), como forma de entender alguns aspectos não explicados pela perspectiva institucional.

2.1 O Conceito de campo organizacional

A teoria institucional é uma antiga abordagem, proveniente da Sociologia, que passou a ser utilizada nos estudos organizacionais a partir dos trabalhos de Selznick, Parsons e Merton, nos anos 60. Na época, o mundo da administração vivia sob a égide do paradigma racional-funcionalista, e o trabalho de Selznick (1972) serviu como uma alternativa de estudo que considerou aspectos negligenciados pela teoria organizacional vigente, como os cognitivos,

políticos, culturais e simbólicos. Assim, a abordagem institucional da administração surge como resposta às críticas do paradigma racionalista e sua ênfase nos aspectos técnicos que envolvem os processos gerenciais e no pequeno interesse pelas questões de caráter simbólico que envolvem as organizações (Meyer e Rowan, 1991; DiMaggio e Powell, 1991; e Scott, 1992). A abordagem institucional identifica a importância do poder (no velho institucionalismo), cultura e do ambiente institucional, que se constitui de normas e valores que devem ser cumpridos a fim de obter legitimidade.

Para Tolbert e Zucker (1998, p.198), o paradigma dominante “refletia dois objetivos principais, que foram as características marcantes dos estudos organizacionais na tradição funcionalista: o exame da natureza da co-variação entre diferentes elementos da estrutura e a avaliação do equilíbrio dinâmico entre os efeitos benéficos e disfuncionais de determinados arranjos estruturais”. Assim, dentro de uma visão funcionalista, aspectos como as normas e valores legitimados e presentes nas relações interorganizacionais ganhavam uma conotação disfuncional.

Os denominados novos institucionalistas surgem a partir dos anos 70 e concentram suas atenções nas relações interorganizacionais, sobretudo a partir das obras de DiMaggio e Powell (1991), Meyer e Rowan (1977) e Zucker (1977), que trouxeram à tona importantes questões relativas ao papel do ambiente nos contextos inter e intra-organizacionais. Vale salientar que esta abordagem acrescentou novos caminhos para os estudos organizacionais.

A distinção entre o novo e o velho institucionalismo é bastante controversa. Um ponto fundamental dessa diferenciação refere-se à questão do poder, que no velho institucionalismo é variável central e no novo passa a ser visto como algo legitimado no ambiente e, por isso, não levada em consideração a perspectiva do conflito. Scott (1995), no entanto, questiona a

validade de tal diferenciação e apresenta a perspectiva de complementaridade das abordagens como uma alternativa mais valiosa para o desenvolvimento do tema.

O fato é que, com a retomada da abordagem institucional, ganha força a idéia de que o ambiente se relaciona com as organizações, também, por meio da imposição de normas e valores, que acabam sendo validadas no contexto organizacional, sem que haja, necessariamente, um requisito técnico. Sendo assim, as explicações para a utilização de determinadas práticas dentro de um grupo de organizações que atuam numa mesma atividade nem sempre podem ser buscadas na análise racional do ambiente competitivo.

Um aspecto que não pode ser ignorado pelos analistas organizacionais é o fato de as organizações não estarem isoladas no mundo mas, pelo contrário, estarem dentro de um ambiente composto por outras organizações inter-relacionadas. Meyer e Rowan (1991) afirmam que as organizações são levadas a adotar procedimentos socialmente aceitos como racionais, ou seja, a própria noção de racionalidade é socialmente constituída. Há uma tendência de busca de um conjunto de ações que sejam legitimadas pela realidade social. “Esses produtos, serviços, técnicas, políticas e programas funcionam como poderosos mitos, e muitas organizações aderem a eles de forma cerimonial” (Meyer e Rowan, 1991, p.41). Os autores defendem que a estrutura formal de muitas organizações reflete esses mitos institucionalizados em detrimento das próprias demandas da atividade de trabalho. Estes mitos racionais são processos ou estruturas que, por estarem tão internalizados, passam a ser tidos como verdadeiros e a compor a lógica racional vigente. DiMaggio (1991, p.267) acredita que “para entender a institucionalização das formas organizacionais faz-se necessário compreender os processos de institucionalização e estruturação do campo organizacional”.

O campo organizacional é formado pelo conjunto de organizações que se relacionam e se influenciam de alguma forma. Fazem parte do campo organizacional as organizações que controlam, regulam, organizam e representam as outras organizações dentro do campo.

DiMaggio e Powell (1991) introduzem o conceito de campo organizacional. Esse conceito pressupõe que as organizações operam num determinado “espaço” onde os efeitos das demais organizações que operam nesse campo se fazem sentir de forma mais intensa. Haveria assim uma tendência isomórfica dentro de um determinado campo organizacional.

DiMaggio e Powell (1991, p.32) ressaltam que “mais do que negar a importância da competição, os teóricos institucionalistas enfatizam a variabilidade histórica e intersocial dos regimes competitivos e o papel das instituições na constituição desses regimes”. Observa-se assim que os institucionalistas buscam aumentar o escopo explicativo das teorias organizacionais. Esses autores discutem a supremacia do ambiente técnico, considerando a harmonia e complementaridade das abordagens técnica e institucional, sendo elas notadamente não-excludentes.

De acordo com os autores institucionalistas, as teorias organizacionais clássicas negligenciam um aspecto importante, a legitimação da estrutura formal. As normas não são valores gerais, mas elas existem muito mais específicas e poderosas nas regras, entendimentos, significados anexados à estrutura social. As normas institucionalizadas transformam-se em mitos que passam a fazer parte, implicitamente, dos conceitos de eficiência, modernidade, etc. Esse processo ocorre por meio das profissões, programas e técnicas incorporadas pela organização. Da mesma forma esses mitos são passados por meio da ideologia, sobretudo no caso dos governos centrais. Meyer e Rowan (1991) apresentam duas proposições básicas: 1- assim como as regras institucionalizadas, num dado domínio de atividade, as organizações formam-se e expandem-se pela incorporação destas regras como elementos estruturais (Deriva

dessas proposições que: a) como os mitos institucionais definem novos domínios da atividade racional, organizações formais emergem nesses domínios; b) como os mitos nascem em domínios existentes, então organizações expandem suas estruturas formais de tal forma a se tornarem isomórficas com esses mitos); 2- quanto mais modernizada é a sociedade (caso específico das sociedades pós-industriais), maior é a extensão das estruturas racionais institucionalizadas em dado domínio e, por conseguinte, maior o número de domínios contendo instituições racionalizadas. De acordo com esses autores, nas sociedades modernas a formação da estrutura formal da organização se dá tanto por meio dos elementos racionais institucionalizados como da complexidade das redes de organizações sociais e de troca. Se as organizações são afetadas por seu ambiente institucional, entende-se que possivelmente haja similitudes nas suas estruturas e processos, dentro de um mesmo ambiente institucional. Essas similaridades são denominadas de isomorfismo (Scott, 1992; DiMaggio e Powell, 1991). O isomorfismo, como processo, se apresenta de três formas: coercitivo, normativo e mimético. O coercitivo está relacionado com mecanismos utilizados por algumas organizações dominantes para exigir estruturas e processos por elas determinados por meio de mecanismos de coerção (o governo, por exemplo). O normativo está relacionado à padronização por intermédio de normas socialmente aceitas como corretas e implicitamente exigidas como elemento de eficiência. O processo mimético seria a cópia de processos e estruturas bem-sucedidas em outras organizações. Os autores também identificam preditores de mudança isomórficos no âmbito da organização e do campo organizacional. Nível organizacional: 1- quanto mais dependentes são as organizações, mais parecidas elas se tornam; 2- uma maior centralização no suprimento de recursos, maior a dependência das outras organizações; 3- quanto maior a incerteza, mais as organizações tentarão copiar modelos bem sucedidos; 4- quanto maior a ambigüidade das metas, maior a probabilidade de as organizações imitarem as bem sucedidas;

e 5- Quanto maior a participação dos membros das organizações em associações profissionais, maior a similaridade entre as organizações. Nível do Campo Organizacional: 1- quanto mais o campo depende de um recurso único, maior o isomorfismo; 2- quanto maior a interação do campo com o Estado, maior o isomorfismo; 3- quanto menor o número de organizações modelo, mais rápido é o isomorfismo; 4 quanto maior a incerteza tecnológica, maior o padrão de isomorfismo; 5- quanto maior o profissionalismo no campo, maior o isomorfismo.

Diversos estudos têm sido realizados por meio da aplicação da abordagem de campo organizacional. Kyvelidis (2000) aplicou esse arcabouço teórico para analisar a estruturação econômica e política dos países pós-socialistas europeus e asiáticos. Os resultados de Kyvelidis (2000) apontaram para a formação de dois campos organizacionais diferentes. O primeiro, constituído pelos países da antiga União Soviética, apresentaram maiores dificuldades em adotar mecanismos de mercado, tais quais privatização, democratização e abertura econômica. Outro campo, composto pelos países da Europa oriental, adaptaram-se rapidamente às mudanças em suas estruturas econômicas. Kyvelidis (2000) atribui a maior adaptação destes países pela maior proximidade cultural com a Europa ocidental, que possibilitou um aumento na interação entre os diversos governos, causando pressões isomórficas. As pressões isomórficas se fizeram presentes, também, por meio de imposições econômicas dos organismos financiadores internacionais, que são freqüentemente desrespeitadas pelos países da antiga União Soviética, principalmente, a Rússia.

Slack e Hinings (1994) estudaram o isomorfismo em organizações esportivas no Canadá, após a decisão governamental de implementar um projeto de profissionalização das organizações, visando a transformar o país numa potência esportiva. Slack e Hinings (1994) analisaram componentes da estrutura como parâmetro. Grande parte do quantitativo de trabalhadores destas organizações era formada por voluntários. Os resultados demonstraram

que as organizações que resistiram mais às pressões para a mudança eram aquelas em que os voluntários ocupavam os cargos da cúpula.

Os autores perceberam que os valores dos voluntários estavam fortemente institucionalizados nessas organizações dificultando as mudanças. Slack e Hinings (1994) identificaram a presença dos três tipos de isomorfismo definidos por DiMaggio e Powell (1991): o coercitivo apareceu como a principal fonte de mudança, pois as organizações dependiam dos recursos repassados pelo governo canadense ,e tiveram que ceder às pressões; o normativo apareceu “à medida que o governo contratou consultores para levar as mudanças adiante;e o mimético foi identificado, pois, ao longo do processo de mudança, as organizações bem-sucedidas iam sendo copiadas pelas demais do campo. Ao final do artigo, Slack e Hinings (1994) sugerem que seus resultados não poderiam excluir totalmente a dependência de recursos como uma explicação conveniente.

Hardy e Phillips (1999) procuraram identificar aspectos institucionais mais amplos presentes nos discursos num campo organizacional. Os autores estudaram os elementos que compunham o discurso dominante referente aos refugiados que chegam ao Canadá, contidos nas charges políticas de jornais canadenses, nos período de 1987 a 1989. Hardy e Phillips (1999) identificaram os discursos dominantes entre os principais atores constituintes do campo: governo, refugiados, organizações de apoio a refugiados e população. Conflitos entre os diversos atores, no campo, foram identificados,e muitos desses discursos repetiam questões sociais institucionalizadas de caráter mais amplo, como direitos humanos, por exemplo.

2.2 A Dependência interorganizacional

À idéia de campo, acrescenta-se a questão da dependência interorganizacional abordada por Aldrich (1979). Ele argumenta que as organizações estabelecem relações de dependência dentro do ambiente. Essa dependência é, no entanto, discutida como um elemento da dinâmica ambiental, assim a situação de dependência é contextual e situacional. Questiona-se: quais os fatores relevantes no entendimento da dependência interorganizacional.

As organizações não conseguem, segundo Aldrich (1979), produzir todos os insumos inerentes ao seu funcionamento. Faz-se necessário o estabelecimento de relações de trocas com outras organizações. Essa busca por fatores de produção no mercado muitas vezes delinea a espécie de relação a ser estabelecida. As organizações tentam controlar da forma mais eficaz aqueles recursos que possuem um valor estratégico e, controlando-os, consegue estabelecer uma posição de dominação em relação às outras.

Aldrich (1979) realiza primeiramente uma reflexão a respeito da relação entre duas organizações e depois passa para o estudo de uma população. Utiliza quatro dimensões de análise: formalização, intensidade, reciprocidade e padronização. A **formalização** tem um importante papel nas análises clássicas da teoria organizacional como fator de manutenção da estabilidade e comprometimento organizacional. A formalização é apresentada pelo autor de duas formas: a concordância em relação à formalização (o grau em que os acordos formais são sancionados por ambas as partes) ;e a formalização estrutural (grau em que uma terceira organização regula a relação entre ambas as partes). A **intensidade** refere-se ao montante de recursos de uma organização em relação às outras. Envolve dois focos de análise: a quantidade e a frequência de recursos envolvidos nas interações. A **reciprocidade** diz respeito ao grau de simetria nas relações interorganizacionais. Uma assimetria sustentada durante um longo tempo

pode representar uma relação de dependência. A dependência envolve a reciprocidade de recursos e a reciprocidade definicional, que de certa forma estão fortemente relacionadas, posto que uma assimetria de recursos levaria naturalmente ao controle e primazia na definição dos termos de interação. Finalmente, a **padronização** refere-se ao grau de similaridade entre as unidades individuais na transação dos recursos e o grau de similaridade nos processos de transação com uma outra organização (uma terceira organização).

É importante caracterizar a organização como uma instituição socialmente construída. Tal contextualização passa pela identificação e análise dos atores que compõem o ambiente institucional da organização, além das bases normativas e políticas que compõem suas inter-relações. Aldrich (1979) observa que as organizações buscam obter poder dentro do campo organizacional por meio da criação de uma relação de dependência das outras em relação a ela. Uma importante forma de obter dependência, de acordo com o autor, é o controle dos recursos estratégicos do ambiente e a manutenção de um certo grau de autonomia em relação às outras organizações. Há, assim, no campo organizacional, um jogo de interesses no qual as diversas organizações buscam relações de dominação. Ao obter dominância, a organização procura manipular as normas e valores vigentes para que possa legitimar um *modus operandi* que permita a ela continuar no poder.

Ao passar para o estudo de uma população de organizações, Aldrich (1979) "vê a necessidade de se entender o ambiente em sua totalidade, considerando o agregado de todas as relações e transações envolvidas" (p.279). Verifica a necessidade, no entanto, de limitar o objeto de estudo e para isso utiliza os conceitos de "grupos organizacionais, conjuntos de ação e redes" (Aldrich, 1979). **Grupos organizacionais** representam o conjunto de organizações que possuem ligação direta com a organização foco. O campo organizacional é definido pelo conjunto de grupos organizacionais que ela possui. Por exemplo, uma organização forma um

grupo organizacional com seus clientes, um outro com seus fornecedores, mais um com seus acionistas, e assim por diante. Esse conceito será bastante útil no desenvolvimento do trabalho.

Conjuntos de ação representam o conjunto de organizações ligadas temporariamente por uma ação conjunta e pré-determinada. As redes representam “todas as organizações ligadas por um tipo específico de relação e são construídas pela identificação de todos os nós (ligações) construídos entre as organizações dentro de uma população. As organizações, por conseguinte, desenvolvem relações no ambiente não apenas no sentido de competir, mas, também, com o intuito de estabelecer novas relações onde possam ratificar uma posição de domínio”.

Ao utilizar os conceitos de Aldrich (1979), percebe-se uma certa diferença em alguns pressupostos, em comparação aos novos institucionalistas, principalmente no que se refere à variável poder. Esse conceito de campo abordado por Aldrich (1979) introduz a variável poder dentro de um contexto de dependência interorganizacional, o que nos leva a inferir que o seu conceito de conjunto de organizações aceita a idéia de espaço organizacional de forma diferente dos novos institucionalistas. Aldrich (1979) apresenta uma perspectiva mais dinâmica do campo, onde os processos institucionalizados estão se rearranjando continuamente, estando as relações de poder no campo em constante alteração por meio da busca de controle de recursos e de legitimação no campo. Nesse ponto, a abordagem de Aldrich (1979) aproxima-se dos pressupostos da constituição social apresentada por Bourdieu (1989) e dos constantes jogos de interesses disputados dentro do campo.

Outro artigo de Aldrich (1992) apresenta a estratégia organizacional dentro de um contexto institucional em que as decisões estratégicas no ambiente da indústria buscam, muitas vezes, a legitimação, em seus planos cognitivo e sociopolítico. Esse artigo apresenta quatro níveis de atuação: institucional, interindústria, intra-indústria e organizacional. A cada

nível de atuação corresponde uma diferente estratégia cognitiva e sociopolítica para obtenção de legitimidade.

O conceito de campo, para Bourdieu (1989), apresenta o poder simbólico como variável central. Isto leva à idéia de que existem lutas de interesses dentro do campo, o que difere da sensação de aparente harmonia observada na abordagem dos novos institucionalistas. É importante salientar, entretanto, que o conceito de campo político de Bourdieu (1989) difere, e muito, do conceito de campo organizacional e do conceito de conjunto de organizações de Aldrich (1979). Portanto faz-se necessário abrir um tópico específico para que sejam discutidos os aspectos divergentes e os pontos de concordância entre as diferentes abordagens.

2.3 O Poder simbólico de Bourdieu

Bourdieu (1989) traz a idéia de poder como um jogo de símbolos controlados pelos que detêm o capital social. O capital consiste nos meios pelos quais os símbolos são criados e passados adiante, constituindo o que o autor denomina *habitus*. Ele apresenta o poder simbólico como aquele poder invisível, que “só pode ser exercido com a cumplicidade daqueles que não querem saber que ele existe, ou dos que o exercem” (p.8). Portanto a não-ação é também um mecanismo de poder.

Bourdieu (1989) apresenta duas sínteses como pressupostos fundamentais de seu conceito:

1. Os sistemas simbólicos são **estruturantes** e só podem sê-los **por serem estruturados**.

Nessa primeira síntese, ressalta-se o fato de o poder simbólico ser um poder de

construção da realidade que tende a estabelecer uma ordem, um sentido imediato de mundo, uma “ordem gnosiológica” (Bourdieu, 1989, p.9).

2. As produções simbólicas como instrumentos de dominação. Para o autor as produções simbólicas representam os interesses de um grupo dominante para inculcar um sistema de valores que passa a ser socialmente legitimado por meio de processos ideológicos. Neste sentido, a ideologia dominante é proporcional à capacidade de o agente dominante impor a sua definição de mundo social.

Posteriormente, o autor, apresenta o conceito de homologia como um processo por meio do qual o campo de produção ideológico se transfere para o campo das classes sociais, de forma irreconhecível, invisível, por intermédio da estruturação simbólica como processo legitimador (Bourdieu, 1989). Há, assim, lutas para o monopólio da produção ideológica legítima, segundo os interesses dos agentes sociais envolvidos. Assim, tenta-se “impor a apreensão da ordem estabelecida como natural (ortodoxia) por meio da imposição mascarada (eufemizada) de sistemas de classificação e de estruturas mentais objetivamente ajustadas às estruturas sociais” (Bourdieu, 1989, p.14). Portanto, o poder simbólico é ignorado como arbitrário e legitimado no campo social e, por isso, produz seus efeitos sem um dispêndio aparente de energia. Em termos analíticos, o campo define-se

“Como uma rede ou uma configuração de relações objetivas entre posições. Essas posições são definidas objetivamente nas suas existências e nas determinações impostas a seus ocupantes, agentes ou instituições pelas suas situações presentes e potenciais (situs) na estrutura de distribuição de espécies de poder (ou capital), cujas posições de comando acessam lucros específicos do campo, assim como pelas suas relações objetivas com outras posições (dominação, subordinação e homologia)” (Bourdieu, 1992, p.97).

Três elementos são identificados nessa definição: suas existências e as determinações impostas a seus ocupantes (agentes ou instituições), suas situações presentes e potenciais na

estrutura de distribuição de capital social e as relações objetivas entre as posições. A existência e as determinações impostas aos ocupantes referem-se ao fato de os ocupantes participarem do jogo político e estarem dispostos a aceitar as regras subjacentes. Ressalte-se o fato de os jogadores poderem ser agentes individuais ou instituições. O segundo elemento refere-se ao fato de os jogadores controlarem determinados tipos de capital social, que podem ser modificados em importância como fator determinante do jogo; percebe-se a idéia de mudança como implícita nas relações intracampo. Essas relações representam o terceiro elemento da definição. As relações são as formas pelas quais os atores mudam suas posições dentro do campo, identificando capitais sociais que abrangem o maior número possível de campos políticos. Um capital social que perpassa vários campos tem uma importância determinante na obtenção de poder.

Segundo Bourdieu (1992), as sociedades variam quanto ao grau de diferenciação social, ou seja, o número de microcosmos relativamente autônomos existentes. Esses microcosmos são “espaços de relações objetivas, que são o lugar de uma lógica e uma necessidade específicas e irreduzíveis em relação às que regulam outros campos” (Bourdieu, 1992, p.98). Se existem diversos campos dentro do espaço social, há espécies diferentes de capital social para cada campo específico e também interseções desses capitais dentro de conjuntos desses campos. Na determinação dos limites do campo, dentro de um trabalho empírico, segundo Bourdieu (1992), é necessário determinar quais espécies de capital são ativos nele. É o “padrão de relações de força entre os jogadores que define a estrutura do próprio campo” (Bourdieu, 1992, p.99).

O conceito de *habitus*, que perpassa toda a obra do autor e é um elemento fundamental na construção de seus argumentos, refere-se à capacidade criativa dos agentes sociais, o que difere da abordagem institucional, ao mesmo tempo em que acredita ser essa capacidade

contextual e sujeita a processos sociais. O *habitus* científico ”é uma espécie de sentido do jogo que não tem necessidade de raciocinar para se situar e se orientar de maneira racional num espaço” (Bourdieu, 1989, p.62) por meio desse conceito, o autor chegou à idéia de agente socialmente construído e, por isso, pertencente à lógica vigente em sua realidade. Ao mesmo tempo esse agente é capaz de interpretar a realidade e o fazer de forma criativa. Para Bourdieu (1992, p.98), “um campo não é produto de uma ação deliberada de criação. Ele segue regras, ou regularidades, que não são explicitadas ou codificadas”.

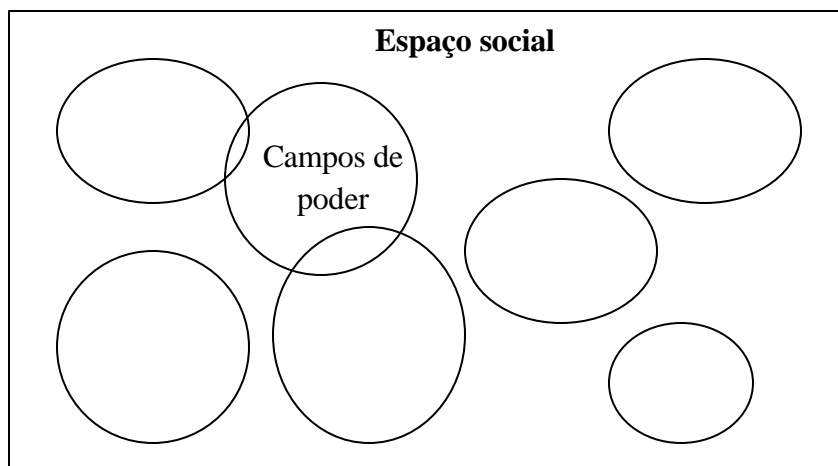
Para Bourdieu (1989), o conceito de *habitus* refere-se ao conjunto de “ferramentas” simbólicas adquiridas pelos jogadores dentro do campo político. O campo político é formado pelo conjunto de forças que disputam o capital social por meio da manipulação simbólica da vida social. Dessa forma, o controle dos significados sociais seria a principal fonte de poder dentro do campo. Essas disputas se apresentam dentro de uma dualidade (campo real x campo intelectual). Por um lado, os conceitos são gerados por um determinado grupo dominante dentro de um determinado campo intelectual, representado pelo autor pelos profissionais, indivíduos conhecedores das regras do jogo político e detentores do *habitus* necessário à participação no jogo. Por outro lado, as disputas ocorridas no campo dependem do nível em que os discursos políticos obtêm adesão por parte dos “leigos”, ou seja, aqueles indivíduos ou instituições que estão fora do campo profissional, mas que formam o capital social necessário para legitimar os conceitos vigentes na vida social.

Os campos políticos são os locais de disputa do capital social por meio da tentativa de impor o *habitus* de um determinado grupo ao espaço social maior. Assim, não há um espaço delimitado e específico para o campo político. Esse perpassa todas as atividades da vida social, inclusive as de gerência. Portanto, o espaço social é composto por um conjunto de campos

políticos, ou campos de luta, onde ocorrem as disputas pela hegemonia do espaço social (ver figura 1).

A figura 1 é uma tentativa de representação gráfica do espaço social apresentado por Bourdieu (1989), e seu sentido é menos de uma precisão absoluta da representação e uma forma mais didática de entendimento do fenômeno social, que possibilitará uma visualização mais simples no momento de sua aplicação para o caso específico dos museus, de que trata esta dissertação.

Figura 1 O espaço social para Bourdieu



Os campos políticos, portanto, não são homogêneos nem possuem delimitações de ordem geográfica ou de tipologias organizacionais que estão sob sua área de alcance. Alguns campos de poder, como o campo profissional, por exemplo, transpassam todo o espaço social de forma direta, por meio de regras escritas, ou indireta, pelo controle do *habitus*.

As organizações, por sua vez, inserem-se dentro desse espaço social e são afetadas de alguma forma por esses campos políticos, que impõem valores, mitos e regras que vão constituir o *habitus* de um campo organizacional.

A estrutura de poder, portanto, de alguma maneira determina os valores e crenças compartilhados no campo organizacional. Assim, faz-se necessário que se compreendam os

atores sociais envolvidos, seus objetivos e pressupostos ideológicos, bem como sua atuação ao longo do processo de constituição do campo.

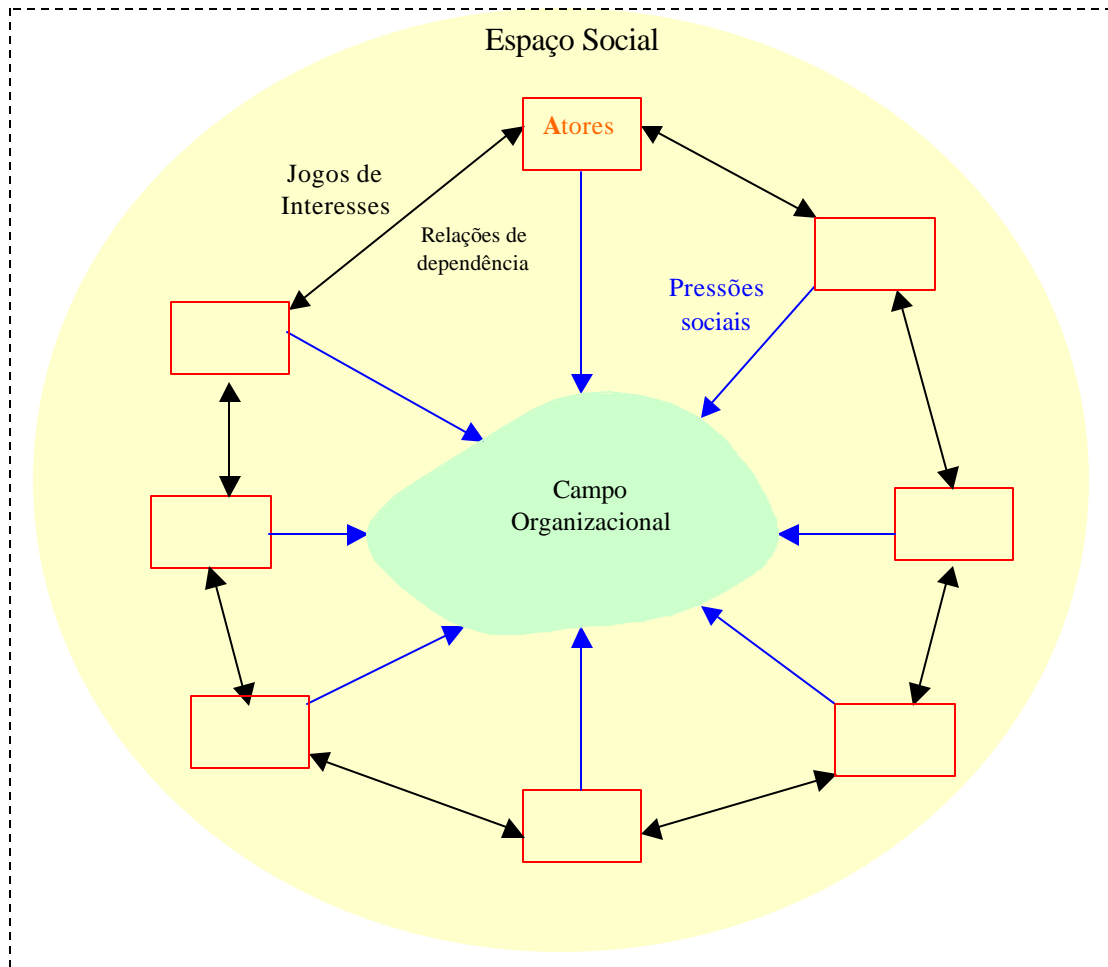
2.4 Modelo para análise do campo cultural

O modelo proposto parte do princípio de que as organizações operaram no espaço social, onde ocorrem lutas de interesses e relações de dependência. Os campos organizacionais se constituem dentro de um contexto de equilíbrio dinâmico da estrutura social.

Os atores sociais empreendem ações, criando formas de pressão determinantes na estruturação do campo organizacional. As ações dos atores delimitam o campo organizacional. Estas ações não são uniformes, posto que a atividade social é contínua e as estruturas de dominação e poder estão em constante mudança. O modelo parte da identificação dos atores sociais e dos interesses implícitos em seus discursos e ações. Faz-se necessário identificar os aspectos que baseiam o repertório de ação desses atores. Isso implica conhecer os recursos controlados pelos diversos atores, bem como a forma pelo qual utilizam tais recursos dentro do jogo.

A idéia de jogo implica a existência de um campo, de jogadores e de regras socialmente aceitas. Assim, o jogador é um ator que está disposto a jogar, aceitando as implicações das regras, mesmo que tenha como intenção mudá-las, e isso somente será conseguido pela ação dentro do jogo (Bourdieu, 1989).

Figura 2 Modelo para análise do campo organizacional dos museus.



As pressões exercidas pelos atores se apresentarão no campo organizacional de forma coercitiva, normativa ou mimética (DiMaggio e Powell, 1991). Essas pressões delimitarão a forma pelas quais os mecanismos de estrutura e gestão se institucionalizarão dentro do campo.

A noção de estruturação do campo organizacional será observada a partir dos indicadores de DiMaggio e Powell (1991) dispostos abaixo:

- “aumento no grau de interação entre as organizações no campo;
- emergência de claras estruturas interorganizacionais de dominação e padrões de coalizão;
- aumento da carga de informação com a qual as organizações dentro do campo devem considerar,
- aumento da sensação, entre as organizações do campo, de que estão juntas numa empreitada conjunta” (DiMaggio e Powell, 1991, p.65).

Quadro 1 Comparação entre aspectos que compõem as formulações de Bourdieu e as de DiMaggio e Powell.

Campos de Poder - Bourdieu	Perspectiva Institucional
Foco em processos, em relações.	Foco em resultados, em realidades fenomênicas.
Os agentes são ativos e atuantes.	Os agentes são fenômenos da estrutura.
A ação tem caráter intencional.	Ação é igual a comportamento social, é reativa e adaptativa.
A organização é uma construção social.	A organização é reificada.
Gênese social dos esquemas de percepção e da estrutura.	Ênfase em aspectos cognitivos e motivacionais.
Relações de poder e disputas de interesse estruturam o campo.	Sistemas culturais estruturam o campo organizacional.
Campo: atores em interação, conflito e competição por tipos de capital (de poder).	Campo: agregado de organizações em conflito ou cooperação a partir de influências do ambiente.
Diversidade - os diversos campos são organizados e transformados em decorrência do processo de lutas por tipos de capital.	Homogeneidade - comportamentos reativos miméticos.
O campo é definido pela relação de forças entre os atores e pelos tipos de capital em disputa.	O campo é definido por sistemas de regras compartilhadas.
Possibilidade de taxa de conversão, de alteração dos tipos de poder que estruturam o campo.	Legitimidade das estruturas existentes.
O campo está em relação com o espaço social, que é um campo de forças (estrutura) e de lutas, dos atores sociais, pela sua reprodução ou transformação.	O campo organizacional está em um ambiente reificado.
Processo permanente de produção social / acumulação / transformação / reprodução.	Fase de estruturação à qual se segue a fase de institucionalização.
Reprodução ou transformação das estruturas.	Estabilidade evolutiva das estruturas.
Articulação dialética entre objetivismo e subjetivismo.	Objetivismo.
Construcionismo estruturalista ou estruturalismo construcionista.	Positivismo sistêmico.

Legenda: a interação parece possível; aspectos mutuamente exclusivos; diferenças paradigmáticas mutuamente exclusivas do ponto de vista da axiologia.

Fonte: Misoczky (2001).

Ressalta-se o fato de que não se pretende unir as abordagens descritas na fundamentação teórica, que, conforme apresentado por Misoczky (2001) e expresso no Quadro 1, possuem pontos de divergências epistemológicas que não permitiriam tal realização. A formulação do modelo baseia-se na teoria institucional como eixo estruturante da análise complementada por alguns conceitos identificados em Aldrich (1979) e Bourdieu (1989).

Misoczky (2001) chama a atenção para o fato de existirem pontos de convergência, diferença e divergência entre as abordagens institucional e de Bourdieu, conforme o Quadro 1.

Assim, alguns aspectos da abordagem de Bourdieu foram utilizados como forma de ressaltar pontos não abarcados pela teoria institucional.

3

Metodologia

No capítulo anterior, apresentou-se o arcabouço teórico no qual este trabalho se fundamentará. Neste capítulo, abordar-se-á a forma através da qual estes objetivos foram perseguidos.

3.1 Perguntas de pesquisa

No primeiro capítulo, foi apresentada a pergunta de pesquisa e os objetivos que norteiam todo este trabalho. Trata-se de um trabalho da área temática de Organizações, aplicada ao campo organizacional dos museus do Estado de Pernambuco. Por tratar-se de um trabalho que busca entender o processo de constituição de um campo organizacional, pretende-se realizar um levantamento histórico da formação do campo. Esse processo de pesquisa exige um minucioso trabalho de análise de documentos históricos que atestem fatos relevantes ocorridos ao longo do processo de constituição do campo. Tal procedimento pôde

ser observado em trabalho semelhante realizado por DiMaggio e Powell (1991), que explicaram a constituição do campo dos Museus de Arte dos Estados Unidos.

Para que seja possível a realização do estudo, como forma de estabelecer uma diretriz geral de trabalho, foram elaboradas algumas perguntas que representam desdobramentos da pergunta central, como segue:

- Quais aspectos foram relevantes, do ponto de vista histórico, no processo de formação do campo organizacional dos museus do Estado de Pernambuco?
- Quais foram os principais atores sociais envolvidos na formação e estruturação do campo?
- Quais foram as influências dos principais atores no processo de formação e estruturação do campo?
- Qual é o grau de institucionalização do campo organizacional?
- Existiram pressões isomórficas durante o processo de formação e estruturação do campo?
- Quais as relações entre as pressões isomórficas e a confluência de força dos diversos atores no campo?

3.2 Definição constitutiva e operacional dos termos centrais do estudo

A definição constitutiva e operacional dos termos centrais do estudo baseou-se no modelo apresentado no tópico 4, do Capítulo 2 desta dissertação.

1- Campo organizacional

Definição Constitutiva (DC): o “conjunto de organizações que, de uma forma geral, constituam uma área reconhecida da vida institucional” (DiMaggio e Powell, 1991, p.64). Ou seja aquelas organizações que, de alguma maneira, compartilham normas e valores, assim como influenciam-se mutuamente.

Definição operacional (DO): o termo campo organizacional será operacionalizado nesta pesquisa pela identificação das organizações que atuam na área museológica ou que possuem algum tipo de relação de influência em sua gestão e estrutura.

2- Formação do campo organizacional

DC: processo pelo qual as organizações começam a interagir estabelecendo o que se denomina um campo organizacional.

DO: o termo será operacionalizado pela identificação dos principais atores e de suas inter-relações, que originou o campo organizacional objeto desta pesquisa.

3- Institucionalização do campo organizacional

DC: O termo Institucionalização foi definido como o processo responsável pelo estabelecimento das estruturas e ações gerenciais vigentes dentro do campo organizacional, também chamado de institucionalização (DiMaggio, 1991).

DO: O processo de institucionalização consiste de quatro partes: “(1) aumento no grau de interação entre as organizações no campo; (2) emergência de claras estruturas interorganizacionais de dominação e padrões de coalizão; (3) aumento da carga de informação com a qual as organizações dentro do campo devem considerar, e (4) aumento da sensação, entre as organizações do campo, de que estão juntas numa empreitada conjunta” (DiMaggio e Powell, 1991, p.65).

4- Atores sociais

DC: aqueles indivíduos ou organizações que se consubstanciam em agentes, ou seja, estão no jogo de interesses e acreditam que o jogo merece ser jogado (Bourdieu, 1989).

DO: esse termo será operacionalizado pela identificação dos indivíduos, seus interesses e recursos de poder no jogo de formação e estruturação do campo organizacional em estudo.

5- Pressões isomórficas

DC: pressões homogeinizantes das estruturas e processos gerenciais dentro do campo.

DO: esse termo será operacionalizado pela identificação de pressões coercitivas, normativas e miméticas que visam a legitimar processos e estruturas organizacionais vigentes no campo organizacional. (DiMaggio e Powell, 1991)

6- Grau de Isomorfismo

DC: grau de homogeneidade entre as estruturas e processos gerenciais dentro do campo organizacional.

DO: esse termo será operacionalizado pelo grau de isomorfismo existente no campo organizacional. O isomorfismo será medido por meio da caracterização e comparação das organizações que compõem o campo organizacional, em relação às dimensões: formalização (grau de formalização de processos, organograma, definição de cargos e funções), centralização (grau de centralização do processo decisório, número de níveis hierárquicos envolvidos no processo decisório) e identificação de termos oriundos da ciência administrativa no discurso dos gestores de museus de acordo com instrumento de pesquisa validado por Slack e Hinings (1994).

3.3 Delineamento da pesquisa

Esse projeto consubstancia-se num estudo que utiliza fundamentalmente um método histórico de pesquisa. Parte do pressuposto de que “as formas atuais da vida social, as instituições e os costumes têm origem no passado” (Lakatos e Marconi ,1995, p.81). Este tipo de estudo também é citado por Bryman (1989), que o denomina estudo de qualitativo histórico, por partir do mesmo pressuposto acima citado e por tratar-se de um estudo baseado predominantemente em análise de dados históricos.

De acordo com Tuchman (1994), os métodos históricos permitem um maior aprofundamento nas questões contextuais que envolvem um determinado fenômeno social,

sendo apropriado para responder a questões do tipo explicativas (“como?”; “por quê?”). Já que a dissertação trata da construção de um campo organizacional, de acordo com DiMaggio (1991), e como o conceito de campo envolve, em sua fase constitutiva, atores que determinam, de forma direta ou não, processos e estruturas vigentes num dado momento histórico, parece conveniente a utilização desse tipo de abordagem. Trata-se, também, de um estudo de natureza exploratória, posto que pouco existe sobre o tema em questão, sobretudo no que tange à realidade administrativa e organizacional das áreas de cultura e lazer do Estado de Pernambuco.

Tuchman (1994) aponta alguns métodos para estudos históricos. Nesse caso, adota-se o método historiográfico interpretativo cuja preocupação é com a compreensão dos fatos e a construção de uma narrativa que explique de forma satisfatória o fenômeno estudado. Vale salientar que há divergências dentro de uma mesma linha metodológica. No que se refere aos estudos historiográficos interpretativos, por exemplo, há uma discussão entre estruturalistas e pós-estruturalistas. Os estruturalistas buscam entender as estruturas da linguagem para daí entender a realidade. Os pós-estruturalistas acreditam não ser possível entender a realidade por meio deste tipo de estudo, pois mesmo um texto, representa mais que a elaboração de um único indivíduo ou grupo de indivíduos. Ele é uma construção social, porque nele se encontra implícito todo o processo de socialização do seu autor e também do seu leitor. Portanto, nessa visão, a história não é uma fonte para se chegar à verdade, mas, sim, uma fonte para se construir uma explicação satisfatória para um determinado fenômeno.

Leedy (1985) aponta para a importância das dimensões espaço e tempo nos estudos históricos, bem como da utilização de escalas cronológicas paralelas de eventos diversos, para que se possa verificar a relação entre eles.

Assim, este estudo consiste em analisar acontecimentos ocorridos ao longo da história, que, de alguma forma, expliquem o atual contexto de referência, bem como as práticas gerenciais identificadas nos discursos correntes dos principais atores do campo organizacional e as ações administrativas em si.

A abordagem qualitativa foi a adotada neste estudo, pois se buscou um aprofundamento no conhecimento das relações sociais que levaram à configuração atual de um campo organizacional, segundo conceito de DiMaggio e Powell (1991).

De acordo com Bryman (1992), as pesquisas qualitativas estão associadas, preponderantemente, a três fontes de dados: observação participante, entrevistas semi-estruturadas e o exame documental. Neste estudo, foram utilizadas as entrevistas semi-estruturadas e a análise documental.

A definição das organizações representativas do campo organizacional obedeceu a critérios de grau de estruturação administrativa, grau de autonomia administrativa e representatividade social da instituição.

Assim, foram definidos 6 museus (MAC, MISPE, MEPE, MAMAM, MHNE e MIHAG), 2 secretarias de governo (municipal e estadual) e 2 fundações ligadas às secretarias (FUNDARPE e FCCR) para a realização das entrevistas, além do diretor do Instituto Cultural Bandepe, que possui vasta experiência na gestão cultural. Foram definidas, no total, 11 instituições como principais fontes de dados representativas do campo organizacional dos museus da Região Metropolitana do Recife.

3.4 Trabalho de campo

O trabalho de campo foi realizado em quatro etapas. A primeira teve início em junho de 2000 e constituiu-se na realização de entrevistas abertas para investigação inicial do setor cultural. Foram realizadas duas entrevistas. A primeira com o diretor do MAMAM, à época, e a outra com um ex-diretor do MAMAM. A realização das entrevistas exploratórias, bem como a leitura de trabalhos relacionados à teoria utilizada, permitiu a montagem do projeto de pesquisa, em dezembro de 2000.

A segunda etapa do trabalho inicia-se em março e abril de 2001. Foram aplicados questionários para o levantamento da quantidade de museus em funcionamento na região, assim como para levantamento de informações relativas às datas de fundação, vinculação, tipos de atividades realizadas pelos museus, fontes de recursos, parcerias, quantidade de funcionários, estagiários, associados e voluntários, entre outras (Anexo I).

Após essas etapas iniciais, foram realizadas mais duas etapas: a coleta documental e as entrevistas semi-estruturadas. A etapa três, realizada entre maio e julho de 2001, foi a coleta de documentos, realizada nas bibliotecas da UFPE, na Biblioteca do Estado, no Arquivo Público do Estado, Biblioteca do Museu do Estado, Biblioteca do Instituto Arqueológico e Biblioteca da Fundação Joaquim Nabuco. Também foram coletadas diversas publicações disponíveis nos museus visitados nas etapas anteriores do trabalho. Finalmente, foram coletadas reportagens de dois jornais do Estado, Jornal do Comércio e Diário de Pernambuco, sobre questões culturais.

De um universo de 19, museus foram escolhidos 6 como amostra, de acordo com os critérios de escolha assumidos. Essas organizações tiveram uma análise mais aprofundada, como forma de identificar aspectos importantes na formação e estruturação do campo.

A quarta etapa, realizada entre julho e outubro de 2001, constituiu-se da realização de entrevistas semi-estruturadas, construídas a partir dos objetivos específicos do trabalho. As entrevistas foram realizadas com atores-chaves para o entendimento do campo, seu funcionamento, grupos e interesses predominantes nas relações organizacionais. As entrevistas tiveram uma duração média de 45 minutos, foram gravadas e transcritas na íntegra, para posterior categorização e análise. Os dados obtidos por meio de documentos e entrevistas foram confrontados de maneira a identificar possíveis inconsistências das fontes de dados. Saliente-se, no entanto, que a contextualização histórica do estudo usou, predominantemente, dados documentais.

A definição dos entrevistados obedeceu a alguns critérios: organização a que está ligado, experiência (tempo de atuação na área), interesse explícito pelo setor (identificado por meio de indicações de entrevistados e reportagens de jornal), notório conhecimento técnico e posição política ocupada. Dessa forma foram identificadas as seguintes organizações:

1. Secretaria de Cultura do Governo do Estado de Pernambuco;
2. Fundação do Patrimônio Histórico Artístico e Cultural de Pernambuco (**FUNDARPE**);
3. Secretaria de Cultura da Prefeitura da Cidade do Recife;
4. Fundação de Cultura Cidade do Recife (**FCCR**);
5. Fundação Joaquim Nabuco - **Museu do Homem do Nordeste (MHNE)**;
6. Museu de Arte Moderna Aloísio Magalhães (**MAMAM**);
7. Museu de Arte Contemporânea de Pernambuco (**MAC**);
8. Museu do Instituto Histórico, Arqueológico e Geográfico de Pernambuco (**MIHAG**);
9. Museu da Imagem e do Som (**MISPE**);
10. Museu do Estado de Pernambuco (**MEPE**);
11. Instituto Cultural Bandepe - **Espaço Cultural Bandepe**.

Desses citados, 8 entrevistas foram conseguidas. Alguns atores individuais também foram entrevistados, com base nos critérios mencionados acima, como 2 ex-diretores do MAMAM e uma museóloga da Fundação Joaquim Nabuco. No total, foram realizadas 10 entrevistas, que permitiram, juntamente com a análise documental, uma visão adequada do objeto de pesquisa estudado. As entrevistas foram realizadas com data e hora marcadas antecipadamente e com o consentimento dos entrevistados para a gravação do seu conteúdo.

3.5 Análise dos dados

A análise dos dados foi descritiva-interpretativa, sendo os dados coletados, descritos e analisados de acordo com categorias definidas.

A análise foi precedida da coleta e separação de documentos considerados importantes para a realização do estudo. As entrevistas, outra forma de coleta de dados, foram transcritas, interpretadas e analisadas conforme as categorias definidas nesta dissertação.

Por meio dessas categorias, procedeu-se à interpretação dos fatos históricos relevantes no processo de formação e estruturação do campo organizacional dos museus da Região Metropolitana do Recife, respeitando-se o arcabouço teórico selecionado e a percepção do autor.

Como as entrevistas e a análise documental foram as fontes principais de dados, utilizou-se a interpretação de discursos como importante instrumento de análise. Por meio destas interpretações foi possível verificar pontes entre os diversos discursos relevantes. A

partir de então, foi possível entender, de maneira mais completa, as diversas dimensões envolvidas no estudo do fenômeno.

As categorias de análise foram criadas de acordo com as definições operacionais dos termos relevantes no estudo. Os dados foram dispostos e analisados de acordo com as categorias analíticas apresentadas na seção 3.2 e a fundamentação teórica escolhida.

Para melhor visualização e entendimento dos dados, foram elaborados quadros de conteúdo mostrando um resumo do material descrito e analisado.

3.6 Limitações do Estudo

O estudo apresenta algumas limitações quanto ao método e as técnicas de pesquisa utilizados em sua execução.

De acordo com Tuchman (1994), ao realizar um estudo de caráter histórico, o autor elege fatos específicos ocorridos no passado para explicar uma situação existente. Dessa forma, embora baseada num método de pesquisa para diminuir as distorções possíveis, as escolhas realizadas estão diretamente relacionadas com as percepções do autor, o que pode vir a trazer algum viés interpretativo. Entretanto, foram tomados alguns cuidados por meio da utilização de mais de uma fonte de dados.

O estudo realizou-se com base em identificação de interesses e objetivos dentro de um determinado contexto social, partindo do pressuposto de que as relações sociais no campo determinam sua configuração. A identificação de interesses foi realizada a partir da análise dos discursos dos diversos atores do campo organizacional, expressos em entrevistas e

documentos, que podem estar dissociados de suas ações ou interesses legítimos. Para diminuir esse viés, foi realizado um acompanhamento, pelos jornais, das ações efetivamente tomadas por esses atores, como forma de confirmar aspectos relevantes considerados em seus discursos.

Em relação às técnicas de pesquisa, destaca-se que as entrevistas poderiam carregar um certo viés tanto na construção de suas questões quanto na interpretação de seu conteúdo. Isso corrobora com Treviños (1995), que aponta a triangulação como uma alternativa para diminuir esse viés. Quanto à análise documental, esta também não está isenta de viés, posto que, ao analisar o documento, o pesquisador o faz de forma interpretativa, além do próprio documento histórico ser uma construção social inserida num contexto específico que nem sempre pode ser captado pelo pesquisador, conforme afirma Tuchman (1994).

Outro aspecto identificado pelo autor como uma limitação deste estudo foi a não realização de algumas entrevistas, relevantes para o entendimento do campo. Os secretários de Cultura do Estado e do Recife não concederam entrevistas, por problemas de agenda. Suas posições dentro do campo foram identificadas a partir de um conjunto de entrevistas e matérias de jornal, que não discutiam questões específicas desta dissertação. Entretanto, buscou-se a confirmação das informações comparando os dados das diversas fontes utilizadas. Assim, o autor considera que os dados coletados dão uma visão geral do campo de maneira satisfatória.

É importante salientar o fato de os processos de formação e institucionalização serem processos históricos e cíclicos, portanto em constante construção. O campo organizacional não pára de se reestruturar ao longo da linha do tempo, e essa reestruturação está predominantemente relacionada a aspectos político-institucionais, e não a mecanismos técnico-rationais. Nesse sentido, a estrutura do campo pode se modificar, por exemplo, por

meio da entrada de um novo ator no jogo ou mesmo pela modificação da estrutura de recursos. A perspectiva temporal somente poderia ser visualizada num modelo por meio da inserção de uma dimensão espacial no gráfico da figura1. Com a introdução de um novo eixo dimensional, poder-se-ia visualizar a evolução histórica do processo de formação e institucionalização do campo.

4 Formação e estruturação do campo organizacional

Neste capítulo, que se divide em 2 tópicos, serão apresentados os atores organizacionais mais relevantes na configuração do campo, postos em ordem cronológica, de acordo com o Quadro 1.

No tópico seguinte, será descrito o campo pela configuração das relações desses atores, mediadas por seus interesses e recursos de poder, identificando o grau de institucionalização e as pressões isomórficas oriundas da configuração de forças vigente.

4.1 Descrição dos atores que compõem o campo

O campo organizacional é composto pelo conjunto de organizações que se relacionam e se influenciam, controlando, regulando, organizando ou fazendo-se representar no espaço social. A idéia de campo traz consigo o pressuposto do compartilhamento de valores que se consubstanciam em padrões de ação que prescindem de uma análise racional de elementos

identificados no mercado. Tais ações, dentro do campo, representam a lógica dominante que, por sua vez, é determinada pelo controle do que Bourdieu (1989) denomina capital social.

Os interesses dos atores também determinam os valores socialmente compartilhados, para Bourdieu. Alexander (1996) realizou um estudo sobre o impacto dos financiadores nas exposições realizadas pelos museus americanos. Ela identificou os interesses a partir da preferência por tipos determinados de exibição, mais especificamente ao alcance dessas exposições. Três tipos de exposições foram caracterizados: exposições populares, exposições acessíveis e exposições acadêmicas. À medida que diferentes atores sociais passam a financiar os projetos dos museus, diferentes tipos de exposição passam a ser priorizadas em relação a outras. No contexto desse trabalho, os interesses foram identificados a partir do grau em que se percebe uma preocupação com a popularização das exposições e, do outro lado do continuum, a visão do museu como um espaço de estudos acadêmicos.

Quadro 2 Cronologia da fundação dos Museus Pernambucanos

Ano	Museu
1862	Instituto Arqueológico, Histórico e Geográfico
1929	Museu do Estado
1935	Museu Regional de Olinda
1966	Museu de Arte Contemporânea de Pernambuco
1970	Museu da Imagem e do Som
1971	Museu Oficina Cerâmica Francisco Brennand
1973	Museu do Centro de Educação Ambiental do Horto de 2 Irmãos
1974	Museu Franciscano de Arte Sacra
1977	Museu de Arte Sacra de Pernambuco
1978	Museu de Arte Sacra Padre Roberto Barbalho
1979	Museu do Homem do Nordeste
1982	Museu da Cidade do Recife
1983	Museu da Abolição
1985	Museu Murillo La Greca
1986	Museu do Frevo Levino Ferreira
1987	Museu Militar do Forte do Brum
1994	Museu do Mamulengo
1995	Museu da Aeronáutica
1997	Museu de Arte Moderna Aloísio Magalhães

A história dos museus em Pernambuco se inicia com a fundação do Museu de História Natural do Ginásio Pernambucano e do Instituto Arqueológico Histórico e Geográfico em 1862, em funcionamento até hoje. Por ter sido um dos primeiros museus do Estado e um dos primeiros do País tinha como aspecto positivo o fato de a maioria das doações dirigirem-se a ele. No entanto todas as doações eram aceitas, e isso dificultou, inicialmente, a definição do perfil do museu (Mello, 1985).

O Museu do Instituto Arqueológico é gerido por uma associação profissional. Não depende diretamente de verbas governamentais. A associação dirige o instituto e o museu. O objetivo principal desse museu, percebido em documentos e entrevistas, é fomentar a realização de estudos arqueológicos no Estado. Os interesses principais desse museu, em relação ao público freqüentador, são de atrair pesquisadores da área, conforme se demonstra no Quadro 3.

Quadro 3 Museu do Instituto Arqueológico de Pernambuco

Ator	Fundação	Objetivos / Interesses	Papéis	Recursos / Fontes de Poder
Museu do Instituto Arqueológico	1862	<ul style="list-style-type: none"> • Legitimação no contexto acadêmico • Atração de pesquisadores da área • Legitimação profissional dos membros 	<ul style="list-style-type: none"> • Não -identificado 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento técnico • Relações políticas

Percebeu-se uma preferência por ações de caráter acadêmico, o que corrobora com os estudos de Alexander (1996), onde os financiadores filantropistas tinham maior interesse em exposições voltadas para os próprios membros das associações financiadoras nos EUA.

O museu possui um corpo técnico formado, em sua maioria, por professores e pesquisadores de universidades locais. O museu apresenta uma baixa representatividade relativa no campo. O Instituto Arqueológico constitui um locus de produção de conhecimento,

o que está claro na condução das escavações no centro do Recife, que possibilitaram diversas descobertas históricas importantes acerca da cidade.

O Quadro 3 apresenta alguns aspectos que puderam ser identificados na análise de documentos e entrevistas realizadas ao longo da realização da dissertação, dentro do arcabouço teórico utilizado.

Entende-se que o campo é delimitado pelo jogo de interesses entre os diversos atores sociais envolvidos e pela forma com a qual esses interesses são perseguidos dentro do campo (Bourdieu, 1989). Os atores utilizam-se dos recursos de poder que possuem para obter o controle do *habitus social*. A idéia de jogo traz consigo o pressuposto da aceitação das regras e normas vigentes, mesmo que a intenção do jogador seja mudá-las ao longo da partida. No caso da organização analisada no Quadro 3, percebe-se uma postura mais periférica, parecendo não disputar espaços com as demais organizações dentro do campo.

Percebeu-se que os interesses dos gestores do Museu do Instituto Arqueológico estão mais direcionados para uma legitimação no campo acadêmico, até pela própria formação e atuação profissional de seus membros. Atrair pesquisadores da área para o museu é também uma forma de obter a legitimidade desejada pelos membros do Instituto.

Não foi possível identificar claramente o papel do Instituto no campo, de uma forma mais abrangente. Suas ações estão mais voltadas a objetivos internos, não se percebendo uma visão de conjunto, de pertencer a um campo cultural local.

A principal fonte de poder identificada é a do conhecimento técnico, que dá ao Instituto legitimidade social, possibilitando uma certa posição de destaque no contexto cultural, trazendo para si recursos que permitem a realização de seus projetos.

Na segunda década do século XX, o Brasil passa por um instante de nacionalização da produção cultural, em suas diversas expressões.

A Semana de Arte Moderna, em São Paulo, no ano de 1922, é, de acordo com Peixoto (1984), um momento em que começa a surgir uma arte genuinamente brasileira. Nesse ambiente de mudança, surge o Museu do Estado de Pernambuco, que já apresentava obras de artistas plásticos de destaque no cenário nacional, como Cícero Dias e Vicente do Rego Monteiro.

Quadro 4 O Museu do Estado de Pernambuco

Ator	Fundação	Objetivos / Interesses	Papéis	Recursos / Fontes de Poder
Museu do Estado de Pernambuco – MEPE	1929	<ul style="list-style-type: none"> • Legitimação no contexto público – população em geral • Atração de maior contingente de visitantes • Referendar-se como um dos principais acervos do país 	<ul style="list-style-type: none"> • Articulação política com ao Governo do Estado, para legitimar o campo dos museus no âmbito da gestão pública. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relações políticas

O MEPE é o segundo mais antigo museu em atividade de Pernambuco, tendo sido fundado em 1929, depois extinto em 1934 e reaberto, em sua atual sede, em 1940. Trata-se de um museu com uma grande variedade de acervo, mas “sem um perfil definido”, segundo o diretor de museus da Fundarpe. O acervo é composto desde óleos sobre telas até jogos de mesa do período colonial. Móveis e utensílios de diversos períodos da história do Estado também estão presentes. No Quadro 4, apresenta-se o MEPE dentro das categorias de análise adotadas.

As ações realizadas pelo museu, bem como aspectos ressaltados nas entrevistas realizadas, apontam para uma visão de popularização das ações do museu. A legitimidade é buscada por meio de ações que tenham visibilidade social. Sendo assim, conforme o Quadro 4, observa-se a legitimação no contexto social mais amplo como a lógica que fundamenta as ações de seus gestores. A popularização pressupõe um maior interesse por parte do

público. Isso envolve diversas estratégias de atuação, como visitas de escolas, projetos sociais voltados à arte, entre outras ações.

O museu tem um papel de articulador político no campo, devido à presença de um diretor que possui boa relação com o governador do Estado. A principal fonte de poder identificada nessa instituição está associada à posição política de sua direção.

Apesar de ser uma instituição quase secular no cenário das artes locais, o museu apresenta um baixo grau de profissionalização tanto no que se refere às atividades-fim como às atividades-meio. Salienta-se que esse problema não é específico do MEPE, uma vez que o grau de profissionalização identificado no campo é baixo e está associado aos próprios mecanismos legais que regem essas instituições, públicas em sua maioria, como os baixos salários e a ausência de concursos públicos específicos para os museus.

Outro importante período de criação de museus no Estado se inicia em 1966 e vai até 1986, quando são criados 11 museus: Museu de Arte Contemporânea (MAC), Museu da Imagem e do Som (MISPE), Museu Oficina Cerâmica Francisco Brennand, Museu do Centro de Educação Ambiental do Horto de Dois Irmãos, Museu Franciscano de Arte Sacra, Museu de Arte Sacra de Pernambuco (MASPE), Museu de Arte Sacra Pe. Roberto Barbalho, Museu do Homem do Nordeste, Museu da Cidade do Recife, Museu da Abolição, Museu Murilo La Greca e Museu do Frevo Levino Ferreira.

Foram relacionados para a análise aqueles que estavam em funcionamento, apresentando uma estrutura administrativa autônoma, com acervos próprios e atuação efetiva no campo organizacional. Dessa forma, foram escolhidos o MAC, o MISPE e o Museu do Homem do Nordeste.

O MAC foi fundado por Assis Chateaubriant em 1982, e grande parte do seu acervo foi doada pelo fundador. Atualmente, a ação do MAC no campo é percebida como periférica.

A organização goza de pouca autonomia e, possuindo um baixo grau de profissionalização, não consegue levar adiante os projetos de seus diretores, cujos recursos de poder no campo são muito poucos, o que resulta numa baixa repercussão de suas ações e, aliado a isto, um baixo grau de institucionalização na à sociedade. Mesmo dentro do campo, o museu tem uma posição secundária, no que se refere a aplicações de recursos, perante os órgãos responsáveis, embora possuindo um dos maiores acervos do Estado. Isso pode estar associado ao baixo grau de articulação política da direção, em conjugação com o seu baixo grau de profissionalização na área museológica, museográfica e administrativa.

Quadro 5 O Museu de Arte Contemporânea de Pernambuco

Ator	Fundação	Objetivos / Interesses	Papéis	Recursos / Fontes de Poder
Museu de Arte Contemporânea de Pernambuco	1982	<ul style="list-style-type: none"> • Maior visibilidade das ações • Maior profissionalização • Reestruturação física • Popularização das ações 	<ul style="list-style-type: none"> • Articulação política com o governo do Estado, no sentido de legitimar o campo dos museus no âmbito da gestão pública. 	<ul style="list-style-type: none"> -Relações políticas da diretoria -Acervo (melhor do Estado)

Impossibilitado de realizar projetos maiores, devido à falta de recursos e estrutura física inadequada, o MAC mantém-se realizando pequenas exposições de interesse local ou cedendo seu espaço para eventos. Não se perceberam ações voltadas para a captação de recursos externos ou parcerias institucionais. Tanto o discurso gerencial como qualquer discurso de natureza modernizante não se fazem presentes. Isso pode estar associado ao grau de dependência governamental dos museus, sentido fortemente na forma de inação, ou seja, observou-se no campo uma postura reativa em detrimento de uma visão estratégica, de planejamento e de ação.

O MAC possui um acervo considerado o mais rico do Estado. Encontra-se, no entanto, com diversos problemas referentes à sua conservação. Necessita de reformas físicas, como

climatização e desumidificação, para que as obras sejam conservadas adequadamente. Tal situação reflete-se em todo o campo, estando a maioria das instituições em situação de total ou parcial impossibilidade de manter seus acervos. O acervo do MAC tem sido utilizado em diversas exposições de âmbito nacional, como a exposição Coleções do Brasil, realizada no Centro Cultural Banco do Brasil, em Brasília.

A forma que o museu encontra para restaurar suas peças é por meio da troca do empréstimo do acervo por sua restauração, o que denota uma forma de parceria. Essa modalidade também é usada por outros museus, como o Museu do Estado (MEPE) e o Museu da Imagem e do Som (MISPE).

O MAC, hoje vinculado à Fundarpe, passa por um processo de reforma para adequar-se a padrões satisfatórios. Esses padrões obedecem aos critérios implementados no MAMAM, pois, sendo vinculado à Diretoria de Museus da Fundarpe (DIM), caminha na direção da visão dos responsáveis por esse órgão no Estado, também envolvidos no processo de criação do MAMAM.

A importância dada ao MAMAM pelos diversos diretores de museus locais denota o papel fundamental desse museu na institucionalização do campo, como será visto adiante.

O Museu do Barro de Caruaru, embora não fazendo parte das organizações estudadas, foi citado pelo diretor de museus da Fundarpe como um museu modelo, tendo sido visitado pelo diretor do MASP e elogiado por ele. É um museu que mostra peças do acervo de Mestre Vitalino, artesanato que simboliza o estilo artístico de Caruaru. O museu tem bom nível de visitação e conta com o apoio da Prefeitura de Caruaru, que o gerencia em conjunto com o Estado.

O Museu da Imagem e do Som de Pernambuco (MISPE) foi fundado em 1992 pela ação estratégica de um secretário de governo. Tem como diretor um cineasta e jornalista,

respeitado no cenário do audiovisual local, que exerce o cargo desde a fundação do museu. Objetiva a manutenção do acervo audiovisual do Estado e realiza cursos e visitas de escolas como forma de aproximação social.

O Quadro 6 apresenta alguns aspectos identificados no MISPE, de interesse para este estudo.

O primeiro ponto a ser destacado é o fato de o Diretor ser o mesmo desde a criação do museu. Isso parece estar associado à posição do diretor no contexto social, por tratar-se de uma personalidade do audiovisual local. Tendo sido crítico de cinema durante muitos anos, goza de grande reputação social, o que consiste em sua principal fonte de poder. O diretor atravessou três governos com diferentes linhas políticas. O primeiro, no momento da criação do museu, foi Joaquim Francisco, seguido de Miguel Arraes e, finalmente, Jarbas Vasconcelos. A permanência do diretor ao longo do tempo pode ser explicada por sua reconhecida capacidade técnica no âmbito do audiovisual, associada a uma flexibilidade política.

Quadro 6 O Museu da Imagem e do Som

Ator	Fundação	Interesses/Objetivos	Fontes e recursos de poder
MISPE	Criado, como Museu, em 1992 pela ação de um secretário do governo Joaquim Francisco, tendo como diretor um jornalista, filósofo e professor, que continua até hoje	<ul style="list-style-type: none"> • Preservação do acervo audiovisual do Estado • Popularização do museu • Maior independência em relação à Fundarpe 	<ul style="list-style-type: none"> • Respeito que o diretor possui dentro do campo cultural da cidade • Relações políticas

Os principais interesses e objetivos identificados foram a preservação do acervo. Para isso, diversas parcerias vêm sendo buscadas, inclusive uma com a Fundação Vitae, uma organização internacional. A popularização do museu foi fortemente comentada, na entrevista realizada com o diretor do MISPE, como uma alternativa de sobrevivência para o museu.

Algumas ações são realizadas nesse sentido, como os cursos de fotografia e as visitas escolares.

O diretor também entende que uma maior autonomia seria importante para o desenvolvimento dos museus locais.

“Sem a forte presença da Fundarpe na gestão do museu, outros projetos poderiam ser priorizados” (Entrevista com o diretor do MISPE).

O MISPE carece de uma estrutura física adequada para seu funcionamento. O acesso é ruim, inclusive sem a possibilidade de acesso a deficientes físicos, devido às escadarias que se deve subir para se ter acesso ao museu. O discurso da popularização depara, na prática, com os entraves financeiros e administrativos associados à gestão do museu. A estruturação adequada necessitaria de uma forte articulação política no sentido de captar os recursos, escassos, para o MISPE. Por outro lado, o museu não desenvolveu formas alternativas de captação de recursos, excetuando-se aqueles oriundos dos cursos de fotografia, para levar adiante esse projeto e, não tendo suficiente legitimação social para carrear os recursos governamentais, trabalha para a simples sobrevivência.

O Quadro 7 apresenta o Museu do Homem do Nordeste, gerido pela Fundação Joaquim Nabuco (Fundaj), um dos principais museus do Estado e, juntamente com o MAMAM, uma referência para os outros museus.

Quadro 7 Fundaj / Museu do Homem do Nordeste

Ator	Fundação	Objetivos / Interesses	Papéis	Recursos / Fontes de Poder
Fundaj - Museu do Homem do Nordeste	1979	<ul style="list-style-type: none"> • Legitimação, no campo, dos membros como profissionais capacitados • Legitimação institucional como centro de excelência acadêmica 	<ul style="list-style-type: none"> • Agente estruturador • Disseminador de conhecimentos • Agente de Formação profissional • Apoiador financeiro 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura física e administrativa • Conhecimento técnico dos membros • Fonte de recursos • Editora própria • Relações políticas

A Fundaj começou a ser criada em 1949 como Instituto Joaquim Nabuco. Fundamental para a criação do Instituto foi a ação do então deputado federal Gilberto Freyre, que defendia a necessidade de se criar um centro de pesquisas sociais que levasse o nome do abolicionista pernambucano. Foi necessária uma forte articulação política para que o projeto pudesse ser aprovado e executado com sucesso. A primeira sede do Instituto foi numa dependência do Instituto Arqueológico, transferindo-se posteriormente para um casarão localizado na Av. Rui Barbosa, na Ponte D'Uchôa. Nesse endereço, instalou-se a Biblioteca do Instituto Joaquim Nabuco. Inicialmente, o Instituto contava com poucos pesquisadores.

Uma nova fase na constituição do Instituto ocorre quando ele passa a ocupar a sede da Av. 17 de Agosto, nº 2187, em Casa Forte, num antigo casarão que pertencera a um antigo barão do açúcar. Tal mudança foi possibilitada pela ação conjunta de Gilberto Freyre e do então diretor do Instituto Paulo Maciel, que conseguiram a desapropriação do imóvel para a instalação do Instituto Joaquim Nabuco, além de um aporte de recursos para a realização das reformas necessárias no casarão.

Em 1953, o Instituto passa a ter personalidade jurídica própria, garantida por lei sancionada pelo presidente Juscelino Kubitschek. Em 1963, passou a ser denominado Instituto Joaquim Nabuco de Pesquisas Sociais, no governo João Goulart, até que em 1979 a autarquia

passou a se chamar Fundação Joaquim Nabuco – FUNDAJ, com os objetivos definidos no artigo 4º da lei nº 6.687, de 17 de setembro de 1979.

“Art. 4º - São objetivos da Fundação.

I - estudar os problemas sociais relacionados direta e indiretamente com a melhoria das condições de vida do trabalhador brasileiro, especialmente do trabalhador rural;

II - promover estudos e pesquisas destinadas à compreensão da realidade sócio-econômica e cultural das regiões que constituem sua área de atuação;

III - promover, no campo das ciências sociais, o aperfeiçoamento e a especialização de pessoal para empreendimentos públicos e privados;

IV - orientar, promover e difundir o estudo das técnicas de pesquisa social;

V - contribuir para a aceleração do processo de desenvolvimento empresarial brasileiro;

VI - promover, mediante acordos, convênios e contratos com instituições públicas e privadas, a execução de pesquisas, planos e projetos;

VII - prestar assistência técnica em assuntos relacionados com suas atividades;

VIII - pesquisar e estimular manifestações culturais regionais;

IX - promover a documentação e a museologia, objetivando preservar os valores histórico-culturais;

X - dispensar, em seu campo de atividades e sempre que possível, assistência educacional gratuita a estudantes carentes⁵”.

Sua criação coincide com o início do período de transição dos governos militares em direção à democratização.

Sendo vinculada ao governo federal, principalmente durante o período dos Governos militares, eram garantidos bons aportes de recursos para a Fundação. O período militar estava

⁵ Lei Nº 6.687, de setembro de 1979.

fortemente associado a uma exacerbação do nacionalismo, por meio da busca e da redescoberta das raízes locais, gerando um sentimento de orgulho em relação às coisas da terra.

Além de gerir o Museu do Homem do Nordeste (MHNE), a Fundação vem promovendo, ao longo de sua existência, cursos para profissionalização de pessoas que trabalham nas diversas áreas de atuação cultural⁶.

Esses eventos consubstanciam-se em momentos de trocas de informação entre os diversos diretores de museus e de outras instituições envolvidas com ações culturais, o que representa uma pressão para a institucionalização do campo (DiMaggio e Powell, 1991).

Percebe-se que há grande interesse dessa instituição em legitimar-se como patrocinadora de ações estruturadoras dentro do campo cultural. As próprias diretrizes institucionais da FUNDAJ, impressas em documento disponível na Internet, apresentam a importância da legitimidade social como mecanismo facilitador dos aportes de recursos.

“ Diretrizes Institucionais:

- Fortalecimento da imagem da FJN;
- Valorização da ética e da cidadania no Serviço Público;
- Preservação do sistema público e institucional;
- Atenção à demanda comunitária;
- Consideração das possibilidades materiais e do nível de excelência dos quadros⁷”.

Essa organização desenvolve diversas parcerias institucionais, inclusive com organizações internacionais. A maior parte dessas parcerias refere-se ao envio de peças do acervo para expor em outras localidades.

⁶ Pode-se citar o exemplo do último curso realizado, o “Curso de Formação de Agentes Culturais e Microempresários Culturais”, em parceria com o SEBRAE, realizado entre setembro e dezembro de 2001.

⁷ Documento institucional da FUNDAJ. [“Online”]. <http://www.fundaj.gov.br>

Recentemente, a organização estabeleceu uma parceria com um banco que possibilitou a catalogação de seu acervo em uma publicação com um alto padrão de qualidade, compatível com os padrões estabelecidos no campo como satisfatórios.

A Fundaj também teve, desde sua criação, papel fundamental na montagem de alguns museus do Recife, como o Museu Militar do Forte do Brum, que teve apoio técnico dessa instituição e de pesquisadores do Instituto Arqueológico (associação responsável pela gerência do Museu do Instituto Arqueológico de Pernambuco).

Provida de um corpo técnico com boa formação profissional, a Fundaj vem sendo um difusor de práticas museológicas e museográficas, bem como de fornecimento de mão de obra para trabalhos especializados.

Conforme apresentado no Quadro 7, a Fundação Joaquim Nabuco foi criada em 1979. Neste período o País vivia o final do chamado “milagre brasileiro”, com a posse de João Figueiredo e o recrudescimento da inflação. A política do Estado, entretanto, mantinha as linhas concebidas no início do regime militar, embora começasse a demonstrar sinais de insustentabilidade do modelo econômico implantado. No sentido de manter a estabilidade social, o governo buscava aproximar suas relações com os setores da sociedade que sempre o haviam apoiado. Assim, a continuação do nacionalismo seria uma alternativa a ser buscada. A Fundaj, nesse contexto, surge como um instrumento de recrudescimento dos valores culturais locais. Viabilizada por um corpo técnico formado de pesquisadores altamente qualificados e por uma boa estrutura física e administrativa, além de assegurada quantidade de recursos, criou o Museu do Homem do Nordeste (MHNE).

Percebeu-se como principais interesses a legitimação profissional dos membros, no campo social, e a legitimação da instituição. Esses interesses se operacionalizam por meio das diversas ações que buscam atrair pesquisadores para a Fundação, bem como pelas próprias

ações estruturadoras do campo cultural (cursos, palestras, eventos, entre outros). A Fundaj tem papel importante na disseminação de informações e preceitos técnicos no campo cultural, formando profissionais, ou cedendo os seus para outras instituições⁸, o que gera uma pressão para a profissionalização do campo. Esse papel, no entanto, executado de forma isolada, parece ter sido ineficaz na institucionalização de seus padrões dentro do campo cultural local, que se apresenta desarticulado e com baixo grau de profissionalização.

As principais fontes de poder dentro do campo identificadas foram a estrutura física, com grande abrangência de espaços, adequadamente equipados para os seus fins, como salas de projeção, salas para reuniões, salas para cursos, estrutura para congressos, uma biblioteca climatizada e com um bom acervo de livros e documentos históricos, e arquivos de microfilmagem. O alto grau de profissionalização de seus quadros, aliado a uma estrutura administrativa organizada, possibilita a realização de diversos projetos, em conjunto com outras organizações, dentro ou fora do campo cultural ou de pesquisas sociais. A FUNDAJ também conta com uma Editora, a Massangana, o que lhe permite publicar os materiais que auxiliem na consecução de seus objetivos, o que também é uma forma de disseminar informações no campo.

Tal configuração organizacional fez com que o seu papel, como referência interna para a gestão, ficasse comprometido pela situação estrutural dos demais museus locais, sem o suporte de uma fundação com essa qualidade.

Os demais museus componentes do campo possuíam o MHNE como referência, porém não percebiam a possibilidade de implementar ações que levassem suas organizações, pequenas, com pouca autonomia administrativa, poucos recursos financeiros e um quadro técnico com baixa profissionalização tanto na gestão quanto nos critérios museológicos e

⁸ Podem ser citados como exemplos o atual Diretor do MAMAM e uma ex-presidente da FUNDARPE.

museográficos, aos padrões apresentados pelo MHNE. As ações continuaram individualizadas e fragmentadas ao longo do tempo.

Identificou-se um ponto de mudança a partir da criação do Museu de Arte Moderna Aloísio Magalhães. Com o processo de criação e instalação desse museu, houve uma transformação na postura gerencial dos demais museus locais, como será descrito adiante.

O MAMAM, como é conhecido o Museu de Arte Moderna Aloísio Magalhães, da Cidade do Recife, originou-se da antiga Galeria Metropolitana de Arte Aloísio Magalhães, fundada em 27/03/1981. O Museu carrega o nome da antiga galeria, uma vez que os responsáveis pela administração formal da cultura local decidiram homenagear Aloísio Magalhães, que foi um nome de expressão no mundo das artes e do *design*, chegando a ser secretário de cultura.

Em 1997, foi tomada a decisão de criar um museu de arte moderna no Recife. Essa atitude deveu-se ao fato de a cidade ter uma certa representatividade no cenário das artes plásticas nacional, com artistas conceituados. Essa tradição remonta à época de Franz Post, holandês que retratava as paisagens pernambucanas. Entretanto, até o final da década de noventa, na cidade, não possuía uma casa adequada que pudesse dar apoio institucional à produção local, bem como receber artistas nacionais e internacionais.

O museu situa-se em um casarão de meados do século passado, localizado no cais da Aurora (Rua da Aurora, 265), no bairro da Boa Vista, na cidade do Recife, restaurado para esse fim. Nesse prédio já funcionaram o Clube Internacional do Recife e a Prefeitura Municipal. O investimento no MAMAM justifica-se, segundo seu primeiro diretor, da seguinte forma:

“o investimento e o apoio à cultura, longe de serem supérfluos, são compromissos primordiais de uma política

voltada para a valorização da cidadania e para a preservação de uma identidade que sustente a integridade nacional. É importante destacar aqui que a criação do MAMAM decorre da ação decisiva da Prefeitura da Cidade do Recife de implantar uma política cultural moderna e democrática” (entrevista realizada com Marcus Lontra, primeiro diretor do MAMAM em julho de 2000).

A decisão da criação do museu envolvia duas dimensões de ação. A primeira correspondia a criar uma infra-estrutura adequada para o que o museu pudesse funcionar efetivamente, e a segunda, a contratar uma direção para o museu que fosse capaz de viabilizar um projeto ambicioso, ou seja, colocar a cidade na rota das principais exposições de arte moderna e contemporânea, institucionalizando-a, assim, como um dos importantes pólos culturais do País.

No que se refere à parte da infra-estrutura, a antiga galeria estava muito deteriorada. Para que o museu pudesse funcionar, foi necessária uma reforma que atendesse às exigências para abrigar exposições de nível internacional. Para isso, o museu foi reformado. O teto foi modificado, para poder acomodar um sistema de climatização, foram feitas obras de fechamento de vãos com portas adequadas e houve uma preparação prévia para uma segunda etapa de obras que comportassem os complementos que um museu deve possuir, como uma biblioteca, um auditório, uma reserva técnica adequada (a atual ainda é inadequada), ou seja, um cofre que guarda o acervo do museu, uma área de chegada de obras de exposições temporárias, seguida de desembalagem, higienização e armazenagem. Essa segunda etapa não chegou a ser concluída. Apenas a obra de infra-estrutura foi realizada por pessoal local, pois o restante foi executado por profissionais de outros estados. A direção do museu ficou por conta de um grupo de outro Estado, como será descrito mais adiante. Na primeira etapa, apenas alguns pequenos ajustes foram feitos.

Os salões de exposição funcionam bem, mas um museu não é apenas uma área de exposição. A administração, por exemplo, funciona de forma precária em um ambiente que não é adequado a ela. Não existe também uma área de alimentação, que não é indispensável, mas é apropriado para que o público fique na organização por mais tempo e que dê apoio às atividades complementares do museu, como cursos, palestras, etc. E a reserva técnica também não é adequada do ponto de vista conceitual. Ela fica no segundo andar, tem muitas aberturas, é pequena em relação ao acervo e ao nível das exposições que o museu se propõe a receber. Não há elevador, o que dificulta o acesso de pessoas portadoras de deficiência física.

A idéia da contratação de pessoal externo para viabilizar o projeto político envolvido no caso veio por meio da presidência da Fundação de Cultura Cidade do Recife (FCCR), órgão vinculado a Secretaria Municipal de Cultura, e foi viabilizado com a criação da Associação de Amigos do MAMAM. A Associação de Amigos foi a forma encontrada para vencer os entraves burocráticos da gestão pública vinculados ao museu. Assim, foi viabilizada a captação de recursos externos, bem como a captação de mão-de-obra qualificada para levar adiante o projeto.

A Prefeitura tinha como uma de suas prerrogativas a atuação na área cultural, fomentando diversas atividades nesse setor. Um museu de arte moderna seria a instituição intermediadora entre os artistas locais e outras instituições no Brasil e no exterior. O museu funcionaria como um porta-voz da cultura gerando essa integração de conhecimento, neste caso específico, o de um museu de arte moderna, com a linguagem plástica contemporânea.

Para viabilização do projeto de um museu de arte moderna no Recife, o presidente da FCCR estava realizando uma série de viagens para conhecer museus de arte moderna pelo País. No contato com o diretor geral do Museu de Arte Moderna do Rio de Janeiro em 1997, houve um acordo, facilitado pelo fato de o diretor do museu estar deixando o cargo na época.

O convite foi feito e aceito como um desafio, uma vez que não seria fácil instalar uma organização no Estado, devido às condições econômicas e ao fato de tratar-se de uma região onde não havia uma tradição institucional nas artes plásticas, apesar de haver vontade. Outro aspecto que caracterizava o desafio e que pode ter sido um dos fatores geradores da mudança é que Pernambuco, de forma geral, é um Estado caracterizado por um certo grau de localismo na sua política e que, portanto, teria resistência em aceitar uma direção oriunda de outro Estado em uma instituição tão importante.

O então diretor do MAMAM era uma pessoa conhecida nacionalmente no cenário das artes plásticas, que possuía, também, trânsito internacional. No Recife, o diretor sentiu necessidade de alguém que viabilizasse o projeto do MAMAM no aspecto museográfico e, por falta de pessoal qualificado para essa função na região, chamou um membro de sua ex-equipe do MAM-RIO para assumir o cargo de diretor adjunto.

Após a inauguração, o MAMAM conheceu um período fértil de atividade nas artes plásticas. O museu inaugurou com a mostra “Ver e Verso Pernambuco” (o que pode ser um sinal de localismo), seguida por exposições de Goya, João Câmara, Basquiat, Picasso, Gil Vicente, dentre outros. Foi também realizada a Primeira Bienal de Design Pernambucano, com excelente repercussão regional e nacional. Atualmente, o acervo do MAMAM possui 720 trabalhos com técnicas diversificadas, como pintura, escultura, desenho, gravura, cerâmica, tapeçaria, etc. Alguns exemplos são as coleções Abelardo da Hora, Gato Felix, Poty-Lazarotto, Aloísio Magalhães, Francisco Brennand, Luís Carlos Guilherme e João Câmara. O MAMAM começou a se institucionalizar no Estado e na Região, passando a ser um ponto de referência no cenário das artes plásticas de Pernambuco.

Percebeu-se que o processo de criação do MAMAM se deu dentro de um contexto de referência externo. Diretrizes foram definidas, e o projeto foi levado adiante a partir das

experiências do novo diretor, conhecedor dos padrões vigentes no cenário nacional. Uma lógica técnica (profissional) passou a ser preponderante na definição das políticas de ação do MAMAM.

O direcionamento das mudanças obedeceu a critérios diferentes dos que norteavam o campo dos museus locais, e isso só foi possível porque o diretor do Museu gozava de reputação elevada no cenário das artes. Suas idéias foram levadas adiante, num primeiro instante, o que permitiu que o projeto alcançasse um resultado positivo perante a comunidade, principalmente no que se refere ao grande número de exposições de âmbito nacional e internacional trazidas ao Estado. Acrescente-se a isto a notoriedade pública obtida nas exposições, observadas no espaço de mídia conseguido e na grande circulação de pessoas nesses eventos. Num segundo instante, de acordo com trabalho de Vieira e Leão Júnior (2000), perceberam-se conflitos na condução das políticas da instituição que culminaram com a saída do diretor.

A partir da experiência do MAMAM ,perceberam-se pressões padronizantes que passaram a moldar o discurso dos gestores locais. O campo começa, embora de forma incipiente, a aumentar seu grau de institucionalização.

Atualmente o MAMAM, é uma referência para os demais museus. Alguns pela percepção do sucesso das reformas realizadas, outros por determinação da Fundarpe, posto que um dos responsáveis pelo projeto do MAMAM está hoje na diretoria de museus da fundação. O MAMAM conseguiu relativa legitimidade social, com a realização de “grandes exposições” (diretor de Museus da FUNDARPE) e de um trabalho de conscientização da mídia local sobre a importância do museu. O MAMAM, na nova gestão da Prefeitura do Recife, ganhou mais autonomia, saindo do controle da FCCR e passando a vincular-se diretamente à Secretaria de Cultura.

O Quadro 8 apresenta alguns aspectos identificados nas entrevistas realizadas com os dois últimos diretores e, principalmente, com o atual diretor adjunto. Algumas entrevistas e reportagens de jornal também foram utilizadas como base para as análises. Os principais interesses detectados foram referentes à intenção de se legitimar como uma instituição modelo no contexto local e externo. O museu também é instrumento eficaz na associação positiva da imagem do governo. A visibilidade das ações passa a ser um ponto importante de ação dos dirigentes. A visibilidade deve vir em conjunto com a acessibilidade das exposições trazidas, consubstanciando-se na popularização da instituição.

Quadro 8 Museu de Arte Moderna Aloísio Magalhães (MAMAM)

Ator	Fundação	Objetivos / Interesses	Papéis	Recursos / Fontes de Poder
Museu de Arte Moderna Aloísio Magalhães – MAMAM	1997	<ul style="list-style-type: none"> • Legitimação no campo • Associação positiva da imagem governamental - ações culturais como prioridade • Popularização da instituição no âmbito social mais amplo • Profissionalização do campo 	<ul style="list-style-type: none"> • Agente estruturador • Disseminador de conhecimentos • Formação profissional • Apoiador financeiro 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura física e administrativa • Conhecimento técnico dos membros • Capacitação para captar recursos externos • Legitimidade social • Relações políticas

A profissionalização das ações culturais foi posta como uma realidade a ser perseguida. A profissionalização possibilita um aporte cada vez maior de recursos dos outros setores econômicos, trazendo uma maior possibilidade de autonomia para os museus. De acordo com o atual diretor administrativo do museu, hoje, “cerca de 60% dos projetos do MAMAM são financiados por meio de parcerias externas”⁹.

⁹ Entrevista com o Diretor Adjunto do MAMAM.

A partir do momento em que o MAMAM se instalou, passou a exercer um forte papel de disseminador de informações e de pessoal para diversos cargos relacionados à cultura¹⁰.

A principal fontes de poder do MAMAM é a sua estrutura administrativa, mais organizada que as demais. O quadro diretivo vem sendo ocupado mediante critérios mais técnicos de indicação, o que tem possibilitado uma certa continuidade das ações implementadas nas gestões anteriores.

A instituição também desenvolveu uma capacidade técnica para a captação de recursos externos, isto deu uma maior flexibilidade. O que fica claro na mudança da estrutura administrativa da gestão local, que tirou o MAMAM do controle da Fundação de Cultura Cidade do Recife (FCCR).

A entrada desse novo ator no campo parece ter gerado uma pressão institucional, onde alguns valores passaram a ser incorporados ao discurso dos diversos dirigentes de museus. Os valores gerados realimentam o MAMAM para que se mantenha na direção das mudanças. Assim gera-se um capital social, a partir do momento em que um ator passa a controlar, de alguma forma, a geração das crenças e valores vigentes.

Há outro fato que parece relevante para o estudo do campo dos museus na Região Metropolitana do Recife. A reabertura do Instituto Cultural Bandepe e a chegada de um novo diretor para geri-lo.

O Instituto Cultural Bandepe, após o processo de privatização do banco a que estava ligado e, posteriormente, a compra pelo ABN-AMRO Bank, passou a ser um outro elemento importante na institucionalização de valores gerenciais no campo dos museus, realizando grandes exposições, trazendo uma forma nova de gerir a arte repleta de retóricas gerenciais.

¹⁰ O atual presidente da FUNDARPE participou da criação do MAMAM, juntamente com o atual Secretário de Cultura do Estado. A experiência do MAMAM foi um dos fatores que possibilitaram a assunção destes cargos.

Além de trazer novos elementos para o contexto local de referência, o apoio financeiro do banco a que está ligado possibilitou a realização de diversos projetos em um curto espaço de tempo.

O Quadro 9 apresenta o Instituto Cultural Bandepe como um ator constituinte do campo, identificando interesses e valores associados ao campo dos museus locais. A partir do segundo semestre do ano 2000, o cargo de diretor do Instituto foi assumido por um administrador envolvido com a gestão cultural. A presença desse diretor no Instituto trouxe consigo uma série de elementos oriundos das ciências administrativas para a instituição. Tendo flexibilidade administrativa, por tratar-se de uma instituição privada, e tendo um aporte de recursos garantido, o Instituto passou a ser um ator com poder de influência no setor cultural local.

Quadro 9 Instituto Cultural Bandepe

Ator	Fundação	Objetivos / Interesses	Papéis	Recursos / Fontes de Poder
Instituto Cultural Bandepe	Fundado em 1993, funcionou até 1997 e voltou a funcionar há cerca de 1 ano, sob a direção de um administrador de formação, com grande experiência na gestão cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Visibilidade das ações do banco no Estado - imagem institucional • Popularização • Valorização das atividades culturais realizadas anteriormente pela fundação e que tinham grande repercussão no campo • Profissionalização do campo • Legitimação do Instituto no campo cultural • Institucionalização do campo cultural 	<ul style="list-style-type: none"> • Disseminador de conhecimentos • Formação profissional • Fonte de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior acesso a recursos • Flexibilidade administrativa, que permite uma maximização da qualidade nas exposições, bem como uma maior rapidez no fechamento das programações • Maior facilidade em fechar parcerias • Rapidez no processo decisório

Os principais interesses identificados indicam a visibilidade das ações do Instituto como o principal objetivo a ser perseguido¹¹. A visibilidade das ações parece ser um elemento importante na estratégia de legitimação do Banco no contexto local.

O interesse na institucionalização do campo cultural também foi um aspecto destacado pelo diretor. Na sua percepção, quanto mais o campo se institucionaliza, maior a sua importância social. O Instituto Cultural Bandepe, hoje, tem um importante papel no aumento do fluxo de informações no campo, por meio da promoção de cursos, seminários, palestras, com a presença de diversos diretores de museus. De acordo com DiMaggio e Powell (1991), o aumento do fluxo de informações no campo aumenta o grau de institucionalização do mesmo, gerando pressões isomórficas que aumentam o grau de homogeneização dos processos

¹¹ A instalação do Expresso Cidadão no prédio do Instituto foi uma das ações realizadas no sentido de popularizar a organização.

gerenciais vigentes. O Instituto também realiza parcerias com outras organizações e associações de artistas locais, viabilizando alguns projetos destes.

A flexibilidade e a estrutura administrativa dão ao Instituto um importante recurso de poder no jogo de interesses dentro do campo, garantindo, com seus eventos, a inserção de valores socialmente legitimados. Isso corrobora com Bourdieu (1989), quando afirma que o capital social consiste em mecanismos que possibilitam algum controle sobre o *habitus*.

Esta flexibilidade administrativa permite que parcerias sejam fechadas com maior facilidade, que o corpo técnico seja escolhido por critérios técnicos, além de uma maior rapidez no processo decisório, em detrimento dos museus vinculados a instituições governamentais.

O próximo tópico trata das formas de interação entre os diversos atores no campo organizacional, com cada ator assumindo seu papel no jogo e atuando no sentido de obter maior capital social. Salienta-se o fato de a visibilidade social ser um recurso que gera capital social no campo.

“A visibilidade da instituição se consegue por meio da criação de produtos culturais com alto padrão de qualidade. A visibilidade de uma exposição, por exemplo, viabiliza diversas exposições de âmbito menos abrangente” (entrevista com o diretor do Instituto Cultural Bandepe, realizada em outubro de 2001).

As interações ocorrem em função dessa e de outras formas de capital social vigentes, como as relações políticas e o controle de recursos financeiros.

4.2 Interações no campo organizacional

Segundo DiMaggio e Powell (1991), a institucionalização no campo consiste de quatro partes: “(1) aumento no grau de interação entre as organizações no campo; (2) emergência de claras estruturas interorganizacionais de dominação e padrões de coalizão; (3) aumento da carga de informação com a qual as organizações dentro do campo devem considerar; e (4) aumento da sensação, entre as organizações do campo, de que estão juntas numa empreitada conjunta” (DiMaggio e Powell, 1991, p.65).

De acordo com Bourdieu (1989), o campo político é formado pelo conjunto de forças que disputam o capital social por meio da manipulação simbólica da vida social. Dessa forma, o controle dos significados sociais seria a principal fonte de poder dentro do campo.

A forma como ocorrem essas interações está associada ao controle dos recursos que geram capital social, ou seja, os atores se posicionam no campo tentando estabelecer relações que possam gerar símbolos no sentido dos interesses organizacionais perseguidos. As relações entre os atores relacionam-se com o tipo de dependência que se estabelece entre elas, segundo Aldrich (1979).

Em Pernambuco, diversos atores são determinantes na configuração do campo dos museus. O campo é fortemente dominado pelo poder público, sendo grande parte dos museus controlados por fundações governamentais.

O Governo do Estado se faz representar no campo por intermédio da Secretaria de Cultura, que por sua vez, age por meio da Fundação Patrimônio Histórico Cultural de Pernambuco (Fundarpe). A Fundarpe possui um setor específico para lidar com os museus. Trata-se da Diretoria de Museus (DIM), composta por três pessoas, sendo seu diretor um artista plástico com vasta experiência de gestão e com grande penetração no cenário artístico do Estado. O diretor da DIM fez parte da equipe responsável pela transformação do Museu de

Arte Moderna Aloísio Magalhães (MAMAM), hoje uma referência para as demais organizações do campo.

A Fundarpe possui sete equipamentos sob sua gestão: Museu do Estado (MEPE), Museu de Arte Contemporânea (MAC), Museu de Arte Sacra (MASPE), Museu Regional (uma extensão do MEPE), Museu do Barro em Caruaru, Espaço Pasárgada (um espaço cultural criado para homenagear Manoel Bandeira) e o Museu da Imagem e do Som (MISPE).

Cabe a essa fundação todo o planejamento das ações desses museus. Dessa forma, cria-se um alto grau de dependência dos museus vinculados à Fundarpe, gerando um sistema administrativo lento e ineficaz. A dependência organizacional gera poder, de acordo com Aldrich (1979), impossibilitando uma participação mais efetiva dos demais diretores de museus. Essa postura da Fundarpe em relação aos diretores de museus deve-se ao baixo grau de profissionalização dos gestores de museus, identificado pela FUNDARPE. De acordo com o diretor de Museus da Fundarpe, em entrevista realizada em julho de 2001, o grau de profissionalização nos museus locais é baixo, inclusive de alguns diretores, necessitando de um acompanhamento mais efetivo.

Essa configuração faz com que a Fundarpe se concentre mais em questões micro-organizacionais, em detrimento de uma ação mais voltada a um planejamento geral para os museus do Estado. As ações da fundação possuem um caráter regulador

A Secretaria de Cultura da Cidade do Recife atua por intermédio da Fundação de Cultura Cidade do Recife (FCCR), que possuía¹² sob sua gestão três museus (Museu da Cidade do Recife, MAMAM e Museu Murilo La Greca). O foco de ação da FCCR tem sido, desde o governo anterior, a inserção do MAMAM no cenário nacional.

¹² O MAMAM está diretamente vinculado à Secretaria de Cultura do Município, desde o início da nova gestão da Prefeitura da Cidade do Recife.

O MAMAM é uma instituição emblemática das ações culturais desenvolvidas pelo governo municipal no setor cultural. Esse museu parece ser o parâmetro para implementação de uma nova política cultural, tendo sido citado em todas as entrevistas como um exemplo bem sucedido de gestão.

Outros dois museus apresentam-se numa situação de relativa estagnação. A transição governamental não parece ter alterado significativamente a situação dos outros dois museus, o que parece denotar a ausência de uma política, de curto prazo, que abranja os demais museus municipais.

Percebeu-se a experiência do MAMAM como um marco referencial para os projetos museológicos locais, que passaram a considerá-lo como espelho. Ressaltando aspectos positivos, ou mesmo por meio de uma visão mais crítica, o MAMAM é citado em entrevistas e documentos como referência. Como pode ser observada no Quadro 10, a experiência do MAMAM trouxe novos elementos que indicam um aumento no grau de institucionalização.

Quadro 10 O campo após a experiência do MAMAM

Antes	Após
Baixo grau de interação das instituições do campo.	Baixo grau de interação, mas percebeu-se o surgimento de discussões quanto à possibilidade de implantação de projetos semelhantes em outras instituições do Recife.
Ações fragmentadas no campo.	Surgimento de um contexto interno de referência, com a legitimação de certos padrões que passaram a vigorar.
Baixo fluxo de informações no campo.	Passa a surgir um maior fluxo de informações, embora predominantemente informais. Aumento de espaço na mídia e maior fluxo de visitantes.
Ações e discursos fragmentados, baixa identificação com as demais organizações do campo.	Percepção de que ações podem ser adotadas em conjunto, no sentido de trazer benefícios a um número maior de organizações.

O surgimento de organizações de referência denota um aumento no grau de institucionalização do campo, que também é percebido no aumento do interesse de jornais de grande circulação local na situação dos museus do Estado. O aumento no grau de institucionalização do campo, no entanto, foi percebido mais no âmbito do discurso que nas ações práticas tomadas por seus diretores. Percebeu-se, na prática, um sentimento de impotência por parte dos diretores de museus, além de um forte sentimento de dependência governamental.

Nas entrevistas realizadas com membros do campo, a falta de verbas governamentais foi mencionada como o grande empecilho para o desenvolvimento dessas instituições, o que denota uma visão pouco proativa do processo de gestão das instituições, visto que poucos demonstraram uma visão de buscar soluções alternativas de captação de recursos para a sua manutenção. Parte dos gestores trabalha com a perspectiva futura de recebimento das verbas governamentais, ao passo que alguns autores, como Alexander (1996), perceberam que há mudanças nas relações entre os museus e as entidades governamentais, indicando uma tendência à profissionalização e ao financiamento das exposições por meio de entidades não-governamentais (empresas ou não).

Fato que despertou certo interesse foi a continuidade dada ao projeto de legitimação do MAMAM como instituição inserida no circuito dos museus de arte do País. As diretrizes de ação do museu não mudaram significativamente em relação à gestão anterior e, sendo composta por adversários políticos da atual gestão, pode indicar que a própria instituição ganhou uma importância social que inibe ações que não estejam voltadas à continuidade. Em entrevista ao Diário de Pernambuco (logo após sua nomeação) o diretor do MAMAM expõe suas diretrizes de ação em quatro principais frentes :

“inserir cada vez mais o MAMAM no circuito dos museus e instituições de arte do País, ênfase da produção contemporânea brasileira e mundial, estimular a produção de artistas jovens e emergentes na arte moderna e valorização do acervo do museu”¹³

Além da continuidade dada ao projeto do MAMAM, percebe-se, em outras ações, coalizões políticas para ações voltadas à cultura, o que pode ser visto também no projeto para viabilizar a instalação do Museu Guggenheim na Cidade do Recife¹⁴, que contou com o apoio público de adversários políticos históricos, que chegaram a formar uma comissão interpartidária de viabilização do projeto.

Os **governos municipal, estadual e federal atuam também regulando o campo por meio**, de ações legisladoras. As leis de incentivo à cultura, em seus diversos âmbitos são um indicador da mudança do papel do Estado na forma de se relacionar com o setor cultural. As leis de incentivo à cultura consistem de legislações que especificam renúncias fiscais por parte do Estado no sentido de fomentar o investimento do setor privado na produção cultural local. Os museus, embora possuindo os requisitos para captar recursos por meio dessas leis, não os utilizam com grande frequência.

O Instituto Cultural Bandepe, após a sua reinauguração (pós-privatização), é um novo ator social que passa a exercer pressões no campo. A organização realiza exposições com padrões de qualidade dentro de padrões internacionais, como a exposição “O Brasil dos Holandeses”. O foco da fundação é o apoio à produção cultural local, embora ela também realize exposições de âmbito nacional e internacional, desde que a pauta das exposições com os artistas locais esteja livre.

¹³ Assumpção, Michelle. Diretrizes do novo diretor do MAMAM. Diário de Pernambuco. Caderno C, 2001, p.D-6.

¹⁴ Jornal do Comércio. Guggenheim une adversários políticos. Caderno C, 3 de abril de 2001.

O diretor do Instituto Cultural Bandepe afirmou em entrevista que

“as grandes exposições dão credibilidade para exposições de artistas locais posteriores” (entrevista com o diretor do Instituto Cultural Bandepe, realizada em outubro de 2001).

A Fundação Bandepe está realizando cursos e seminários, que são uma forma de conseguir certa visibilidade. Há claramente, a percepção de que a visibilidade gera capital social, conforme Bourdieu (1989), pois legitima a instituição, fazendo com que aumente sua importância no âmbito social. As formas que o Instituto identificou para se legitimar foram, principalmente, a realização de grandes exposições e a realização de cursos profissionalizantes para aqueles indivíduos ligados à gestão cultural¹⁵.

A profissionalização do campo dos museus traz consequências positivas para os museus locais, legitimando o campo no contexto social mais amplo, resultando em visibilidade para o setor cultural. Por outro lado, ações como essas do Instituto Cultural Bandepe legitimam a própria instituição, pois são poucas as ações profissionalizantes realizadas nesse setor.

A realização dos cursos e seminários legitima a Fundação como uma instituição formadora de quadros para a gestão cultural, da mesma maneira, como permite que haja um monitoramento dos padrões a serem transmitidos para o campo.

A Fundarpe, por sua vez, vem atuando de outra maneira para buscar a viabilização dos museus sob sua gestão.

A definição do perfil dos diversos museus é apontado como o primeiro passo a ser levado adiante pela Fundarpe. O diretor de Museus acredita que esse passo é fundamental para a viabilização do conjunto de espaços que o Estado possui.

“A indefinição dos perfis dificulta, inclusive, a própria relação dos museus com seus pares externos - museus com perfis semelhantes” (entrevista do diretor de Museus da Fundarpe, realizada em julho de 2001).

Há um projeto na Fundarpe para reestruturação dos museus do Estado cuja primeira etapa consiste na identificação dos perfis para definição das reformas necessárias.

O MEPE foi posto como prioridade para o início das reformas, o que parece estar relacionado com as relações políticas da Diretora. Haverá um processo de mudança semelhante ao MAMAM, iniciando-se pela adequação da estrutura física, principalmente para propiciar uma melhor condição para a conservação do acervo e a criação de salões que permitam trazer exposições de âmbito nacional, dentro dos padrões de qualidade vigentes. Em relação aos padrões adequados, percebe-se que o MAMAM é o contexto de referência no âmbito interno.

O campo dos museus também é composto por outros museus, mas esses foram escolhidos por serem os maiores museus da cidade, com uma estrutura administrativa definida e com certo grau de autonomia.

Os museus da cidade são, em sua maioria, administrados por fundações estatais. Em levantamento inicial de dados, foram identificados 19 museus em funcionamento, no período de março e abril de 1999. Destes, 5 são de responsabilidade da Fundarpe, 3 da FCCR, 1 da Fundaj, 1 do Instituto Histórico Arqueológico e Geográfico. Esses 10 museus são representativos de todas as modalidades de organizações do campo, contendo museus de arte moderna, de som e imagem, de arte sacra e de arte popular.

¹⁵ Entre setembro e novembro de 2001 o Instituto Cultural Bandepe promoveu o Seminário de Formação de Competências na Gestão Cultural.

Observou-se que o campo dos museus de Pernambuco passa por um processo de estruturação em sua configuração, no que se refere aos papéis dos diversos atores sociais que o compõem. Percebeu-se que o Estado começa a sair de seu papel de maior financiador passando a preocupar-se com a criação de mecanismos que possibilitem a essas organizações buscarem recursos diretamente nas empresas privadas ou organizações não-governamentais, por meio de leis de incentivo à cultura ou ações de profissionalização de quadros. Esse processo se apresenta em diferentes graus nas diversas instituições componentes. Percebeu-se que há museus em vários estágios de estruturação e processos. Tal percepção denota o fato de o campo estar passando por um processo de estruturação em direção a um padrão de estrutura e processos que passa estabelecer estruturas de dominação e referência interna (conforme Quadro 9).

De acordo com DiMaggio e Powell (1991) a interação entre as organizações gera um fluxo de informações dentro do campo, formando estruturas de coalizão que constituem mecanismos de pressão na formulação e legitimação de valores vigentes. Percebeu-se um baixo grau de interações formais entre as diversas organizações no campo. As interações são pouco sistematizadas, e há poucas discussões críticas em relação aos mecanismos de gestão utilizados, embora se percebam algumas ações iniciais. Uma das ações é o Fórum de Museus, citado em várias entrevistas, às vezes de maneira positiva

“Nesses encontros são discutidas as ações dos museus e são trocadas experiências ” (entrevista com o diretor do MISPE, realizada em julho de 2001).

Em outras ocasiões, o Fórum de Museus é visto de uma forma crítica

“essas reuniões acabam sendo usadas para que os museus reclamem do governo e não resolvam nada”(entrevista com o diretor adjunto do MAC, realizada em julho de 2001).

O fluxo de informações é considerado um aspecto importante na caracterização do campo organizacional. Refere-se ao grau e à forma de circulação de informações.

O Quadro 11 apresenta os indicadores de estruturação do campo organizacional apresentados por DiMaggio e Powell (1991), aplicados à realidade dos museus da Região Metropolitana do Recife. Percebeu-se um aumento no grau de interação entre as organizações do campo, embora essas interações sejam pouco estruturadas e geralmente oriundas de ações não planejadas, dentro do âmbito exclusivo (Estado ou Município).

Quadro 11 Institucionalização do Campo Organizacional dos Museus

Indicadores	Situação
Grau de interação entre as organizações que compõem o campo	Baixo grau de interação entre as organizações. Havendo uma leve tendência de aumento.
Surgimento de estruturas interorganizacionais de dominação e padrões de coalizão	A presença do MAMAM, juntamente com o Instituto Cultural Bandepe; têm criado novas formas de interação entre os museus; essas interações apresentam essas instituições numa posição de poder em relação aos demais museus
Aumento da carga de informações com as quais os museus precisam lidar	A carga de informações com as quais os museus trabalham ainda é baixa, as decisões, em geral, são tomadas nos âmbitos das fundações
Aumento da sensação das organizações do campo de estarem numa empreitada conjunta	Baixa sensação de pertencimento ao campo, posturas individualizadas e fragmentadas

Dois mecanismos de circulação de informações foram tipificados para facilitar o processo de análise. As informações foram classificadas em formais e informais. Os mecanismos formais apresentam a informação de maneira estruturada, sistemática e direcionada para um grupo específico de indivíduos ou organizações. No mecanismo informal, a informação é transmitida de maneira desestruturada, ocasional e ocorre por meio de encontros não- sistemáticos e sem um direcionamento específico.

Percebeu-se que as informações no campo circulam através dos dois mecanismos, formais e informais. Os processos formais ainda são incipientes no campo dos museus do Estado. O fórum de museus, organizado por um conjunto de pessoas vinculadas a museus da cidade, é uma primeira iniciativa no sentido de aumentar o fluxo de informação do campo.

O Instituto Cultural Bandepe também tem contribuído para o aumento da carga de informação no campo. Realizou ,entre setembro e novembro de 2001, um seminário de formação de competências em diversas áreas da museologia e da gestão museológica. A entrada deste novo ator, com maior flexibilidade administrativa, sem os entraves da gestão governamental, e com maior facilidade em captar recursos, contribuiu para o aumento do fluxo de informações no campo, no momento em que esta instituição passa a interessar-se pela institucionalização da cultura como produto.

A Fundaj também atua no sentido de promover eventos, fomentar a profissionalização, aumentando o grau de circulação das informações.

No contexto interno das Fundações, as informações são passadas em reuniões para definição das diretrizes de ação para os museus. Um exemplo que pode ser citado é o da Diretoria de Museus da Fundarpe (DIM), contexto estadual, que possui um plano de médio e longo prazos, onde foram eleitas prioridades para se iniciar as transformações nos museus e criar novos espaços museológicos. Esses preceitos utilizados no projeto de reestruturação dos museus estaduais são transferidos para os museus em reuniões com os diretores.

O processo é lento devido às dificuldades de recursos e aos entraves legais. O MEPE foi apontado como prioridade e está programada uma reforma física para adequação do museu aos padrões museológicos aceitáveis.

Embora as informações fluam no campo dos museus, a forma desestruturada e a ausência de um projeto conjunto para o fortalecimento da posição social dos museus na

sociedade fazem com que poucas contribuições para o desenvolvimento do campo sejam observadas.

Conforme o Quadro 11, o último aspecto em relação à institucionalização do campo refere-se ao sentimento de pertencer ao campo de estar em uma ação conjunta, onde os ganhos institucionais são de todos. Percebeu-se uma postura individualizada, com os diversos gestores envolvidos em projetos específicos de suas instituições, com poucas menções ao campo dos museus, denotando uma baixa sensação de pertencimento.

4.3 Isomorfismo Institucional

Para DiMaggio e Powell (1991), o isomorfismo representa a tendência à homogeneização das organizações que atuam no campo organizacional, à medida que este se institucionaliza.

Como processo, o isomorfismo se apresenta de três formas: coercitivo, normativo e mimético. O coercitivo está relacionado com mecanismos utilizados por algumas organizações dominantes para exigir estruturas e processos por elas determinados por meio de mecanismos de coerção. O normativo está relacionado à padronização por meio de normas socialmente aceitas como corretas e implicitamente exigidas como elemento de eficiência, principalmente as oriundas das práticas profissionais. O processo mimético seria a cópia de processos e estruturas bem sucedidas em outras organizações similares.

De acordo com DiMaggio e Powell (1991), no nível do campo organizacional, à medida que o campo se estrutura, diminui a diversidade organizacional. Os parâmetros

utilizados para análise do isomorfismo foram a estrutura organizacional e a presença de conceitos gerenciais no discurso dos gestores de museus.

DiMaggio e Powell (1991) apresentam algumas hipóteses associadas ao isomorfismo no campo organizacional:

- “Quanto maior o grau em que o campo depende de uma única fonte de recursos para sua sobrevivência, maior o isomorfismo (coercitivo);
- quanto maior o grau em que as organizações no campo transacionam com agências do Estado, maior o isomorfismo (coercitivo);
- quanto menor o número de organizações-modelo alternativas dentro do campo, mais rápido o padrão de isomorfismo (mimético);
- quanto maior o grau de incerteza tecnológica ou ambigüidade das metas no campo, maior o padrão de mudança isomórfica (mimético);
- quanto maior o grau de profissionalização no campo, maior o grau de isomorfismo (normativo);
- quanto maior o grau de estruturação do campo, maior o grau de isomorfismo (normativo)” DiMaggio e Powell (1991, p.76).

O Quadro 12 apresenta os parâmetros de comparação associados aos 6 museus analisados na dissertação.

Quadro 12 Isomorfismo Institucional nos Museus da Região Metropolitana do Recife

Parâmetro	MAC	MISPE	MEPE	MHNE	MAMAM	MIAHG
Formalização	Baixa	Baixa	Baixa	Alta	Média	Baixa
Centralização	Alta	Alta	Alta	Baixa	Média	Média
Incorporação de elementos de gestão de empresas no discurso administrativo do museu	Baixa	Baixa	Baixa	Alta	Alta	Baixa

Os parâmetros estruturais foram Formalização (refere-se ao grau em que as organizações são formalizadas no que se refere à definição de cargos, funções, fluxo informacional, padronização, etc.), Centralização (refere-se ao grau em que as decisões são submetidas à participação dos membros dos diversos níveis hierárquicos da organização). É importante ressaltar que a avaliação dos parâmetros é comparativa, sendo observados alguns critérios para sua avaliação. A formalização foi observada pela presença de elementos estruturais, como organograma, definição de cargos e funções, formalização de procedimentos administrativos. A Centralização foi avaliada de acordo com a participação no processo decisório e o número de níveis hierárquicos. O último critério de comparação foi a presença de elementos de gestão de empresas privadas no discurso dos gestores de museus.

Como expresso no Quadro 12, as organizações analisadas apresentaram, em sua maioria, baixa formalização, altos níveis de centralização e baixa incorporação de elementos gerenciais no discurso dos diretores. Parece haver a presença do isomorfismo coercitivo, devido, principalmente, à situação de dependência de recursos financeiros e administrativos dos museus em relação ao Estado. O campo parece estar se modificando a partir da experiência do MAMAM, que apresenta um conjunto de conceitos, como o de missão,

objetivos, estruturação administrativa e planejamento estratégico. A presença de um dos atores que participaram do projeto de criação do MAMAM na FUNDARPE também pode ser um indicador da legitimação de um discurso com uma lógica mais pautada em aspectos técnico-administrativos no contexto dos museus da região.

O isomorfismo mimético parece estar presente, pois em todas as entrevistas realizadas o MAMAM foi uma referência recorrente, quando se questionava aspectos relativos a reformas ou reestruturações administrativas. O isomorfismo normativo não pôde ser identificado a partir dos dados disponíveis.

Os museus estão fortemente vinculados ao Estado, sua principal fonte de recursos. Portanto, um alto grau de isomorfismo seria esperado. De acordo com DiMaggio e Powell (1991), percebeu-se que o grau de isomorfismo é alto somente no âmbito das instituições a que os museus estão ligados. Ou seja, os museus do Estado apresentam discursos e estruturas gerenciais semelhante.

Isso parece ser explicado pelo baixo grau de institucionalização do campo. Além disso, os contextos municipal, estadual e federal oferecem diferentes parâmetros administrativos para os museus que administram.

Existem poucas organizações de referência dentro do campo. O MAMAM foi a referência mais citada, seguido do Museu do Homem do Nordeste, parecendo haver o surgimento de um certo grau de isomorfismo mimético no discurso dos gestores dos museus locais.

O fato de o campo estar em formação, com baixo grau de institucionalização e poucos padrões de ação legitimados, parece gerar conflitos entre atores no jogo. Esses conflitos não saem do âmbito das organizações devido à relação de poder existente, mas podem ser observados na insatisfação revelada por alguns diretores de museus.

Esses indícios de conflitos entre alguns diretores de museus e a FUNDARPE foram identificados, principalmente, na presença muito intensa da FUNDARPE no processo decisório dos museus, como apresentado nos trechos de entrevistas abaixo:

“Em última instância as decisões são sempre tomadas pelo diretor de museus” (Entrevista do diretor adjunto do MAC, realizada em julho de 2001).

No âmbito municipal, dentro da Secretaria de Cultura do Município há um discurso de participação na definição das diretrizes para o futuro das organizações culturais, visando à diminuição dos conflitos entre a perspectiva governamental e a perspectiva popular.

“Às vezes, desenvolvemos um projeto e achamos que é bom, no entanto, ele não atende aos anseios da comunidade” (entrevista do diretor Adjunto do MAMAM, realizada em dezembro de 2001).

Um mecanismo para diminuição de conflitos, citado por integrantes da gestão municipal atual, é a gestão colegiada, que legitima as decisões tomadas no âmbito do governo, perante a população.

A gestão colegiada é citada como um dos aspectos que diferenciam a atual gestão da anterior. Outro fato que chamou a atenção foi a mudança estrutural na gestão da Secretaria de Cultura. A FCCR teve uma diminuição no número de organizações culturais sob sua gestão. O MAMAM foi uma destas instituições e passou a ser gerida diretamente pela Secretaria, ganhando o mesmo status estrutural da FCCR, passando a gerir seus recursos e ganhando uma maior autonomia para a realização de seus projetos. A Sociedade de Amigos está desarticulada e sendo reformulada. Seu papel, ressaltado como fator de modernidade e flexibilização administrativa, está sendo discutido neste novo contexto. A presença de uma linguagem

gerencial é um traço presente no discurso do secretário de Cultura do Município, dos membros da diretoria do MAMAM e da presidente da FCCR.

“Queremos criar uma indústria cultural em Pernambuco, [...], a cultura é vista pelos empresários como algo que não traz retorno, e nós queremos mudar essa visão. Isso exige uma ação conjunta de diversos setores da sociedade interessadas em cultura”¹⁶

Parece haver uma pressão isomórfica no âmbito da gestão municipal, pois a Prefeitura, busca repetir na cidade os êxitos obtidos na área cultural conseguidas nas gestões do PT em outras cidades do País. Desta forma, incorporam-se novos conceitos e estratégias de ação ao âmbito municipal de governo e, conseqüentemente, esses passam aos museus geridos pela Prefeitura.

Não há unidade nas ações entre os diferentes âmbitos de governo. Prefeitura do Recife, Estado e Governo Federal carregam consigo diferentes conceitos de gestão. Isso parece ser relevante na análise das pressões isomórficas dentro do campo dos museus.

Para ilustrar essas diferenças, foram observadas as diferentes linhas de ação levadas a cabo pela Prefeitura da Cidade do Recife, Estado de Pernambuco e Governo Federal.

Nos âmbitos estadual e municipal, por exemplo, ações estratégicas no sentido de aproximar-se da comunidade por meio da difusão das ações dos museus e da legitimação das ações do museu diante da sociedade no contexto mais amplo, são realizadas de forma diversa.

No âmbito Estadual, destacam-se as ações de arte-educação, formação de disseminadores culturais, as visitas escolares e profissionalização. No âmbito municipal, percebe-se uma tentativa de formação de público num contexto maior, aproximando-se não só das escolas, mas também das associações de bairro e outros componentes da sociedade civil

¹⁶ Moura, Ivana. Cultura com desenvolvimento econômico. **Diário de Pernambuco**: 14 de março de 2001. p-D6.

organizada. Alguns projetos culturais do governo anterior foram concebidos de outra forma, e algumas promoções de eventos, como os Festivais Multiculturais, foram passadas para a organização de membros da própria comunidade, direcionando-se o foco na participação popular.

“Queremos formar produtores culturais nas diversas áreas”
(entrevista do diretor adjunto do MAMAM, realizada em dezembro de 2001).

Dessa forma, percebe-se que as pressões isomórficas estão associadas aos diferentes âmbitos governamentais, o que explicaria o fato de as organizações apresentarem mais homogeneidade no âmbito de suas próprias fundações gestoras.

5

Conclusões e recomendações

O objetivo deste estudo foi determinar de que forma se deu o processo de formação e estruturação do campo organizacional dos museus da Região Metropolitana do Recife.

As conclusões são baseadas nos objetivos de pesquisa apresentados no capítulo de Metodologia e nos resultados das análises de dados realizadas no capítulo anterior.

5.1 Conclusões

Este capítulo baseou-se na consecução dos seguintes objetivos de pesquisa:

- I. Elaborar uma descrição de perspectiva histórica do campo organizacional dos museus;
- II. Identificar os principais atores sociais envolvidos na formação e estruturação do campo;
- III. Analisar as influências dos principais atores no processo de formação e institucionalização do campo;
- IV. Analisar o grau de institucionalização do campo;

- V. Identificar pressões isomórficas; e
- VI. Analisar a relação entre as pressões isomórficas e a confluência de forças no campo.

I Descrição de perspectiva histórica do campo – O Recife é uma das mais antigas capitais brasileiras a receber um museu, o Museu do Instituto Arqueológico Histórico e Geográfico, em 1862. O campo organizacional, no entanto, começa a se formar à medida que passa a haver um conjunto de museus se relacionando e se influenciando mutuamente.

Não há maneira de se determinar o momento exato de formação do campo organizacional. Percebeu-se, porém, que, no período de 1966 a 1986, foi fundada a maioria dos museus pernambucanos. Outro fator importante nessa época foi o apoio governamental, por meio de leis de incentivo à preservação do patrimônio histórico e cultural, o que pode estar relacionado com o surgimento de diversos museus de arte regional e de arte sacra.

De acordo com DiMaggio e Powell (1991), o campo se forma à medida que as organizações passam a interagir, compartilhando valores que poderão se legitimar com o processo de institucionalização.

A partir de 1986, a Região Metropolitana passou a contar com 14 museus, geridos pelo Governo do Estado, Prefeitura da Cidade do Recife e Fundação Joaquim Nabuco. Esse aumento no número de museus foi um fator fundamental na caracterização do campo organizacional, posto que o conjunto de museus passa a compartilhar informações, de maneira pouco estruturada, por intermédio dos próprios órgãos governamentais que lhe geriam. Posteriormente, já se observa a existência de um campo organizacional de museus que passaram a gozar de maior autonomia administrativa.

Inicialmente, a Fundaj representava o ponto de referência para os museus locais. A entrada do MAMAM, um novo ator no campo, gerou uma série de novos critérios de gestão que estão começando a se disseminar no contexto dos museus e fundações, responsáveis pela gestão desses museus. A inserção dos novos valores se observou no discurso dos gestores envolvidos na condução dos museus, assim como dos responsáveis pela gestão cultural, de forma mais ampla. Elementos como definição de perfil, missão, parcerias, terceirização, fontes alternativas de recursos, controle de custos, entre outras, foram citados em algumas entrevistas.

II Identificação dos principais atores envolvidos na formação e estruturação do campo –

Os principais atores envolvidos no processo de formação e estruturação do campo organizacional foram:

- Museu de Arte Moderna Aloísio Magalhães (MAMAM)
- Museu do Homem do Nordeste (MHNE)
- Museu de Arte Contemporânea (MAC)
- Museu do Estado (MEPE)
- Museu do Instituto Arqueológico Histórico e Geográfico (MIAHG)
- Museu da Imagem e do Som (MISPE)
- Instituto Cultural Bandepe
- Fundação Joaquim Nabuco (FUNDAJ)
- Fundação Patrimônio Histórico e Cultural de Pernambuco (Fundarpe)
- Secretaria de Cultura da Cidade do Recife
- Secretaria de Cultura do Estado

Ao longo da realização deste trabalho, identificaram-se algumas organizações como possuindo um papel preponderante no campo em detrimento das outras. Assim, foram identificados o MAMAM, o Museu do Homem do Nordeste, Museu do Estado de Pernambuco, Fundarpe, Secretaria de Cultura do Município, Fundação Joaquim Nabuco e Instituto Cultural Bandepe como fontes fundamentais de análise.

III Analisar as influências dos principais atores no campo - Apesar da quantidade de museus existentes no Estado, percebeu-se que um pequeno grupo dessas organizações possui papel preponderante na configuração do campo organizacional, sendo as demais periféricas, participando do jogo sem a perspectiva de galgar posições de controle do capital social. O controle do capital social, segundo Bourdieu (1989), é fundamental para a legitimação das normas e valores que podem trazer uma posição de poder dentro do campo.

O papel das fundações, representantes do Estado no campo, é fundamental. Elas respondem por quase a totalidade do custeamento dos projetos dos museus. A maior parte dos funcionários dos museus também é oriunda de órgãos governamentais, daí o papel fundamental dessas instituições na legitimação de valores que permitam um maior desenvolvimento do campo.

Os atores governamentais argumentaram que, para dar uma certa autonomia aos museus, seria necessário um maior grau de profissionalização do campo, que apresenta um quadro com uma formação profissional incipiente. A perspectiva da autonomia para os museus foi reforçada pela experiência do MAMAM, realizada pela Prefeitura da Cidade do Recife. Esse museu passou a custear uma parcela de cerca de 60% de seus projetos, com de recursos externos. Esse ator tomou uma posição de grande importância na atual configuração

do campo. Passou a ser uma estrutura de referência, que gerou uma posição de dominação relativa.

Em relação ao aspecto **contexto de referência**, inicialmente as instituições do campo estavam marcadas pela utilização de um contexto de referência difuso, oriundo das experiências de seus gestores. Hoje o MAMAM é a referência para alguns museus, embora muitas dessas referências estejam mais no discurso que na prática das ações nos museus. Em todas as entrevistas com diretores de museus e com o diretor de Museus da Fundarpe, o MAMAM foi posto como um exemplo de sucesso a ser seguido. Isso pode estar relacionado à entrada de um dos responsáveis pelas mudanças que levaram à transformação da Galeria de Arte Aloísio Magalhães no MAMAM na Diretoria de Museus da Fundarpe. As concepções de funcionamento do MAMAM passam a fazer parte dos discursos dos diretores de museus no âmbito estadual.

A posição do MAMAM passou a ser tão importante no âmbito da gestão municipal que esse museu ganhou ainda mais autonomia, saindo do controle da Fundação de Cultura Cidade do Recife e passando a vincular-se diretamente à Secretaria de Cultura da Prefeitura da Cidade.

No ano 2000, entrou no campo organizacional um novo ator, o Instituto Cultural Bandepe. Com diversas concepções de gestão, passou a movimentar a vida cultural da cidade com a realização de exposições e cursos para a profissionalização de pessoas no âmbito dos museus. Com uma linha discursiva semelhante à do MAMAM, além de uma flexibilidade administrativa que possibilita uma maior facilidade na captação de recursos externos e no fechamento de parcerias, o Instituto passou a exercer um papel relevante na inserção de valores dentro do campo.

Nessa perspectiva de análise, observou-se o discurso de emancipação das organizações culturais como uma forma de aumentar suas bases de poder no contexto social, fazendo com que seus valores se legitimem no campo, em detrimento dos valores políticos vigentes, que acabam utilizando as organizações culturais como instrumentos político-ideológicos.

Uma perspectiva técnica de gestão começou a apresentar-se como uma alternativa para os museus. Esse fato se mostra na transição da gestão do MAMAM de um governo do PFL para o PT, sem que isso tivesse alterado as diretrizes de ação para o museu. Algumas estratégias supra-partidárias foram identificadas como um sinal da profissionalização da gestão dessas organizações, como o projeto para trazer o Museu Guggenheim para a cidade, que uniu forças políticas contrárias no sentido de fortalecer o campo dos museus locais.

IV Grau de institucionalização do campo – O grau de institucionalização é medido, de acordo com DiMaggio e Powell (1991), pelo grau de interação entre as organizações que compõem o campo, formação de estruturas de dominação e coalizão, que criam um aumento no fluxo de informações compartilhadas e relevantes dentro do campo, além de um sentimento de pertencer ao campo como um todo.

Percebeu-se que as organizações interagem pouco, gerando um baixo fluxo de informações relevantes no campo organizacional. Quase sempre informais e assistemáticas, as informações no campo atuam fracamente na sua institucionalização. Poucas ações foram identificadas no sentido de gerar informações que forneçam ao campo os elementos necessários ao seu desenvolvimento, por meio da institucionalização de mecanismos de gestão eficientes, que possibilitem a sobrevivência dos museus.

As estruturas de dominação e coalizão existem à medida que a forte presença do Estado determina a forma pela qual os museus são geridos, nomeando seus diretores e participando fortemente de sua gestão. A forte presença do Estado na gestão dos museus

possibilita um controle mais efetivo sobre as ações de seus gestores, mas gerou uma posição de dependência que se tornou um valor incorporado, consubstanciado em inação por parte dos gestores de museus, que sempre esperam a ação do governo. O MAMAM conseguiu maior autonomia ao se desvincular da FCCR, ao passo que as demais instituições continuam numa relação de forte dependência. A dependência gera poder (1979) para a organização dominadora, que pode passar a determinar a forma de ação da organização dependente.

Dentro da configuração do campo estudada nesta dissertação, a relação de dominação existente torna o papel do Estado ainda mais importante, posto que qualquer modificação substantiva na condução dos museus dependerá de uma participação efetiva do Estado.

Percebeu-se um baixo sentimento de pertencer ao campo, de estar em uma ação conjunta, o que denota o nível de fragmentação das ações implementadas pelos gestores de museus, que não identificam, em sua maioria, a noção de que o desenvolvimento do campo traz resultados que viabilizam a existência de um maior número de organizações.

Dessa forma, observou-se que o grau de institucionalização do campo é baixo.

V Isomorfismo Institucional - À medida que o campo se institucionaliza, aumentam as interações no campo, gerando um fluxo maior de informações, as quais os gestores têm que considerar na tomada de decisão. Surgem também organizações de referência que começam a transmitir normas que passam a se validar dentro do campo. Segundo DiMaggio e Powell (1991), o isomorfismo atua mais intensamente à medida que o campo procura se estruturar pela presença de uma organização que controle os recursos essenciais à existência do campo. De acordo com Aldrich (1979), uma dependência continuada gera uma posição de poder da organização dominante para com a dependente. Bourdieu (1989) afirma que o poder está no controle do capital social, que gera um controle sobre o *habitus* social.

Observou-se que as três explicações se convergiram e se complementaram na explicação da formação do campo organizacional dos museus locais. Há uma forte relação de dependência dos museus em relação ao governo, em seus âmbitos municipal, estadual e federal, gerando pressões isomórficas que tendem a uma certa homogeneidade entre essas instituições. A posição de controle sobre os recursos utilizados pelos museus garante ao governo a definição dos mecanismos administrativos, bem como da forma de estruturação organizacional. A posição de poder também garante às instituições gestoras dos museus o controle sobre o *habitus* vigente no campo. As regras do jogo são, em última instância, determinadas pelo governo.

Detectou-se a presença marcante do isomorfismo coercitivo, por meio das posições adotadas pelas instituições governamentais.

O isomorfismo mimético também pôde ser observado no contexto local, pela presença do MAMAM, que se tornou uma organização de referência para os demais museus, como já foi discutido ao longo deste trabalho.

A forma pela qual a percepção em relação às ações do MAMAM se consubstanciam em ações efetivas para os outros museus ainda não parece estar legitimada. Os demais museus não reúnem as condições necessárias para implementar as ações que consideram mais importantes para o desenvolvimento dos museus sob sua gerência. Esse sentimento de impotência foi um aspecto detectado ao longo do trabalho, que parece ter se tornado um valor vigente no campo, gerando como consequência a inação por parte dos atores.

Em relação ao isomorfismo normativo, que segundo DiMaggio e Powell (1991) está associado ao exercício das atividades profissionais, pela própria característica do campo como fracamente profissionalizado, não se puderam perceber pressões isomórficas neste sentido. Há pouca ou nenhuma padronização das ações com base em aspectos profissionais, os que lidam

com a gerência das organizações culturais locais adquirem experiências pessoais, muitas vezes, na própria instituição.

VI Analisar a relação entre as pressões isomórficas e a confluência de forças no campo –

De acordo com Aldrich (1979) e Bourdieu (1989), uma posição de poder no contexto social possibilita um maior controle no estabelecimento da forma de relação entre as organizações dentro de um campo. Observou-se que os museus que estão numa relação de maior dependência em relação ao Estado estão mais embebidos dos seus valores em seus processos de gestão, em detrimento dos requisitos técnicos relacionados aos preceitos museológicos e museográficos vigentes no contexto do campo. As pressões isomórficas dentro do campo estão associadas à natureza das relações estabelecidas, ao longo da formação e estruturação do campo, entre os museus e o Município, Estado e Governo Federal, representados pelas respectivas instituições gestoras. À medida que uma organização passa a obter mais independência, inclusive na captação de recursos, passa gerar uma pressão no campo, obrigando a administração pública a avaliar melhor os mecanismos de gestão e estrutura organizacionais utilizados, bem como na nomeação de gestores a partir de critérios que se aproximem mais de requisitos técnicos, em detrimento dos políticos.

5.2 Recomendações

As organizações culturais operam sob pressão tanto de setores organizados da sociedade como de órgãos governamentais, que geralmente as controlam. Acrescente-se a isso, o fato de essas organizações não terem, em geral, fins de lucrativos, apresentando a

legitimidade das ações como maior elemento de sucesso. Qualquer modelo de análise para organizações culturais deve considerar esses aspectos.

O modelo apresentado foi uma tentativa de explicação de um fenômeno organizacional por meio da utilização de elementos de três diferentes abordagens das ciências administrativas: a institucional, como ponto de partida, a dos jogos de interesse e da dependência de recursos.

O estudo procurou uma explicação para a lacuna existente entre as práticas administrativas utilizadas na própria gestão governamental e as práticas de gestão de organizações culturais ligadas ao governo, propiciando, dentre outras coisas, subsídios para o processo de tomada de decisão gerencial, tanto no âmbito do setor público como da administração das organizações culturais.

Os modelos, contudo, devem ser observados com cautela, posto que elegem alguns aspectos específicos em detrimento de outros considerados menos relevantes. A realidade é complexa e fragmentária. Não se pode conceber que um modelo consiga capturá-la de maneira completa. No entanto, a construção de modelos torna-se útil à medida que operacionaliza uma forma de ver o mundo, que pode vir a despertar pesquisadores e gestores a relevar aspectos despercebidos ou pouco enfatizados.

No caso específico deste estudo, identificaram-se poucos trabalhos do gênero em organizações brasileiras do setor cultural. Faz-se necessário, no entanto, aplicar o modelo em estudos empíricos com a finalidade de testar seu potencial explicativo, para que este possa incorporar, se necessário, novos elementos de análise.

Claramente, percebeu-se a ausência do poder público como direcionador das mudanças rumo a uma maior auto-sustentação dessas instituições, que se tornaram cada vez mais dependentes das escassas verbas governamentais. Isso associado a uma predominância de critérios políticos na escolha dos gestores, em detrimento das escolhas técnicas que vieram

gerar determinados valores que se legitimaram ao longo do tempo e que não ajudam no desenvolvimento do campo. O papel do poder público é de fundamental importância no direcionamento das ações dos museus, bem como na formação de redes de interação interorganizacionais que possibilitem às organizações trocarem informações de maneira mais sistemática. O desenvolvimento das organizações passa pela institucionalização de padrões mínimos de estrutura e gestão que permitam a essas instituições interagir melhor com o ambiente organizacional que as circunda

O entendimento do campo dos museus está associado a uma compreensão mais profunda das políticas públicas para a gestão cultural. Caberia a aplicação de um estudo mais amplo, identificando toda a estruturação do campo cultural do Estado e outros atores sociais envolvidos.

O modelo de análise utilizado também parece ser compatível com outros campos de análise, como o campo educacional, o que leva o autor a sugerir sua aplicação na gestão de escolas e universidades, podendo trazer contribuições efetivas para os estudos abarcados pela teoria institucional, em associação com outras abordagens.

6

Referências bibliográficas

- ALDRICH, Howard E. **Organizations and environments**. New Jersey: Prentice Hall, 1979. p.265-91.
- ALDRICH, Howard E. e FIOLE, Marlene C. **Fools rush in?** The institutional context of industry creation. North Carolina: 1992.
- ALEXANDER, Victoria. **Museums and money: the impact of funding on exhibitions, scholarship and management**. Indianapolis: Indiana University Press, 1996.
- PEIXOTO, Maria Elizabete Santos. **Arte Brasileira Século XX: Galeria Eliseu Visconti – Museu Nacional de Belas Artes**. Rio de Janeiro: 1984.
- BARRETTO, Margarita. **Turismo e legado cultural**. Campinas: [S Ed.], 2000.
- BOURDIEU, Pierre e WACQUANT, Loïc. **An invitation to a reflexive sociology**. Chicago: The University of Chicago Press, 1992.
- BOURDIEU, Pierre. **A economia das trocas simbólicas**. São Paulo: Editora Perspectiva, 2000. 5ª edição.
- BOURDIEU, Pierre. **The field of cultural production**. London: Columbia University Press, 1993.
- BOURDIEU, Pierre. **O Poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989.
- BRYMAN, Alan. **Research Methods and organization studies**. London: Routledge, 1989, p.188-206.
- CARVALHO, Cristina, VIEIRA, M.M.F. Contribuições da perspectiva institucional para o estudo das organizações. Foz do Iguaçu: **Anais do XXIV ENANPAD**, 1999.

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

DIMAGGIO, P.J e POWELL, W.W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality. In: POWELL, W.W. e DIMAGGIO, P.J. **The new institutionalism in organizational analysis**. London: University of Chicago Press, 1991.

HARDY, Cynthia e PHILLIPS, Nelson. No joking matter: discursive struggle in the Canadian system. **Organization Studies**. London: 1999, v.20, n.1, p.1-24.

KYVELIDIS, Ioannis. State isomorphism in the post-socialist transition. **European integration online papers**. [S.L.],v.4,n.2,jul. 2000, <http://www.eiop.or.at/eiop/texte/2000-002.htm>.

LEEDY, Paul D. **Practical research: planning and design**. 3ed. New York, 1985. p. 119-30.

LEÃO JÚNIOR, Fernando Pontual de. Formação e estruturação de campos organizacionais: um modelo para análise do campo cultural. Campinas: **Anais do XXV ENANPAD**, 2001.

MELLO, José Antônio Gonsalves de. **O Museu do Instituto Arqueológico: roteiro de visita**. Recife: 1985.

MEYER, J. W. E ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myths and ceremony. In: POWELL, W.W. e DIMAGGIO, P.J. **The new institutionalism in organizational analysis**. London: University of Chicago Press, 1991. p.41-62.

MEYER, J. W. E ROWAN, B. Institutional and technical sources of organizational structure: explaining the structure of educational organizations. In: MEYER, J. W. E SCOTT, W.R. **Organizational environments: ritual and rationality**. SAGE: London, 1992. p.45-67.

MISOKZKY, Maria Ceci. Campo de poder e ação em Bourdieu: implicações de seu uso em estudos organizacionais. Campinas: **Anais do XXV ENANPAD**, 2001.

SANTOS, Maria Célia T. Moura. **Repensando a ação cultural e educativa dos museus**. Salvador: Centro Editorial e Didático da UFBA, 1990.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. London: SAGE, 1995.

SLACK, Trevor e HININGS, Bob. Institutional pressures and isomorphic change: an empirical test. **Organization studies**. London: jun. 1994, v.15, n.6, p.803-27.

SUANO, Marlene. **O que é Museu?** São Paulo: Editora Brasiliense, 1986.

TOLBERT, Pámela e ZUCKER, Lynne. A Institucionalização da teoria institucional. Em CLEGG, Stewart R., HARDY, Cynthia e NORD Walter R. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.

TUCHMAN, Gaye. Historical social science: methodologies, methods, and meanings. In: Handbook of qualitative research. DENZIN, Norman K. e LINCOLN, Yvonna. London: SAGE publications, 1994.

TREVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão e LEÃO JÚNIOR, Fernando Pontual de Souza. Mudança e institucionalização no Museu de Arte Moderna do Recife. Foz do Iguaçu: **Anais do ENANPAD, 1999**.

Apêndice 1

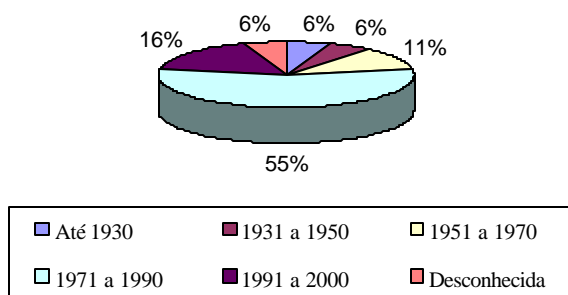
Levantamento inicial de dados

Museus e Teatros da Região Metropolitana da Cidade de Recife: Caracterização Organizacional

Os 20 gráficos obtidos a partir do questionário serão expostos e explicados separadamente nas próximas sub seções, sendo os 10 primeiros relacionados aos museus e os restantes aos teatros. Em cada um dos gráficos estão apresentadas as porcentagens relativas a cada item da legenda.

Data de Fundação

As datas de fundação dos 18 museus e 15 teatros pesquisados. Para elaboração deste gráfico dividiram-se essas datas em intervalos. Como poucas entidades foram fundadas antes de 1930, esta data serve de base para os intervalos seguintes. A partir de 1931 resolveu-se adotar a abrangência de 20 anos para cada intervalo, sendo este critério utilizado até 2000. Por fim, criou-se o item “desconhecida” que se refere às entidades que não souberam informar ou que não possuem uma data de fundação conhecida.

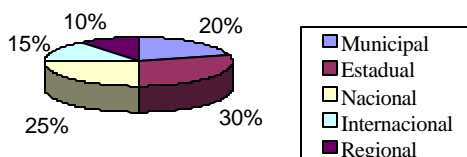


Fundação dos Museus

Observa-se que, a maior parte dos museus encontra-se situado no intervalo de 1971 a 1990 com 10 entidades, representando 55% do total. Acredita-se que a pressão dos produtores artísticos sobre o Estado para a criação de novos museus que divulgassem a cultura local, tenha sido o principal motivo de crescimento do número de museus a partir da década de 70. É importante ressaltar que no período subsequente (1991 a 2000) só foi considerada a metade do tempo e mesmo assim foi bastante expressiva a quantidade de museus fundados no período.

Âmbito de Atuação

Considerou-se âmbito de atuação a área onde a entidade realiza seus projetos ou atividades. No Gráfico 2 foram estabelecidos cinco âmbitos de atuação, que foram retirados diretamente dos questionários: Municipal, Estadual, Nacional, Internacional e Regional. Nos



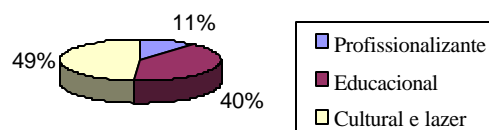
ca *Âmbito de Atuação dos Museus* es em mais de um âmbito, considerou-se o mais amplo para que se pudesse verificar a abrangência das mesmas.

Nota-se que a maioria dos museus pesquisados atua no âmbito estadual, sendo em número de 6 e representando 30% do total. Isso decorre do apoio em forma de recursos que os museus recebem do Estado, representado pelas Secretaria e Fundação de Cultura, o que não ocorre nos âmbitos internacional e regional por não haver um órgão que exerça o papel de apoiar e

Principais Atividades Desenvolvidas

No Gráfico 3 ilustram-se as principais atividades desenvolvidas pelos museus pesquisados.

Principais Atividades Desenvolvidas pelos Museus

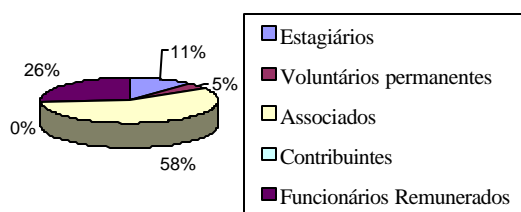


Colocou-se num mesmo item as atividades culturais e de lazer por estarem intimamente relacionadas e por representarem o mesmo grupo de atividades. Nos demais itens da legenda estão as atividades profissionalizantes e educacionais. É interessante destacar que a maioria das entidades desenvolve mais de uma atividade principal.

Verifica-se que a maior parte das atividades desenvolvidas pelos museus está relacionada com a cultura e o lazer, somando um total de 49%. Podendo-se observar, também, que de 18 museus, 16 desenvolvem esse tipo de atividade. Os museus dedicam-se prioritariamente a essa atividade com o objetivo de divulgar a cultura e os produtores artísticos locais.

Número de Participantes

O número de participantes diz respeito a todas as pessoas que estão envolvidas ou que, de alguma forma, auxiliam no andamento das atividades dos museus. Foram considerados “estagiários” as pessoas remuneradas que não possuem vínculo empregatício com as entidades. Os “voluntários permanentes” referem-se as pessoas que desenvolvem voluntariamente atividades diariamente nos museus. Foram considerados “associados” as pessoas físicas ou jurídicas que se agregam aos museus para auxiliá-los em suas atividades. Os “funcionários remunerados” compreendem as pessoas que são contratadas pela entidade, cedidas pelo Estado ou Município ou que prestam serviços (terceirizados) aos museus e recebem salários.

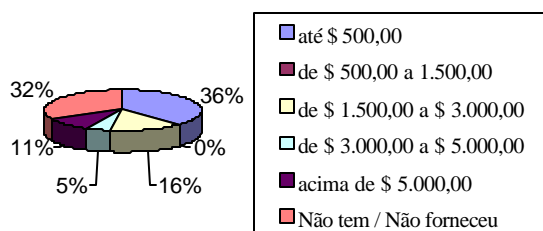


Participantes dos Museus

Observa-se um amplo domínio de associados sobre os demais colaboradores. Nas 18 entidades pesquisadas, 54% dos participantes dos museus são associados. O MAMAM, por exemplo, possui uma Associação de Amigos que o auxilia em suas atividades, justificando assim a maior quantidade de associados dentre os participantes

Faixa Orçamentária

No Gráfico 5 encontram-se as faixas orçamentárias dos museus que foram estudados. Para elaboração das diferentes faixas orçamentárias foram considerados cinco intervalos e um item onde se enquadram os museus que não tinham conhecimento de sua faixa orçamentária ou que não souberam informá-la. Este item englobou o segundo maior número de entidades. Os intervalos utilizados foram (em R\$ por mês): até 500,00; de 500,00 a 1.500,00; de 1.500,00 a 3.000,00; de 3.000,00 a 5.000,00 e acima de 5.000,00.

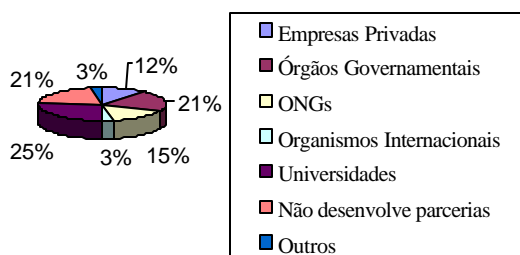


Faixa Orçamentária dos Museus

É possível observar que 36% dos museus possuem faixa orçamentária até R\$ 500,00, que equivale a 7 entidades. Verifica-se, também, que 32% dos museus não forneceram ou não têm faixa orçamentária, pois alegaram que suas verbas ficam sob a responsabilidade das Secretarias de Cultura do Estado e do Município. É o caso dos museus de pequeno porte, que têm um número reduzido de funcionários em comparação aos demais.

Parcerias Realizadas

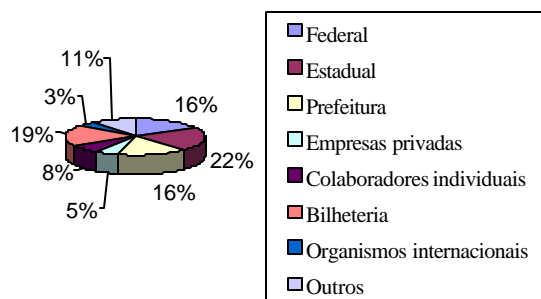
As parcerias contribuem com os museus no que se refere ao apoio financeiro e de pessoal, bem como na divulgação de suas atividades, dentre outros. No Gráfico 6, mostra-se



com quais tipos de organizações os museus em estudo mantêm estas parcerias. Estão entre elas empresas privadas, órgãos governamentais, organizações não-governamentais, organismos internacionais, universidades e outras. Há casos em que os museus possuem parcerias com mais de um tipo de organização. O item “não desenvolve” diz respeito aos museus que não mantêm nenhuma parceria. No caso de uma mesma entidade realizar parcerias com vários órgãos incluem-se nos vários itens do gráfico.

Fontes de Recursos

No Gráfico 7 mostra-se de onde os museus obtêm recursos para a realização de seus projetos e atividades. Algumas entidades enquadram-se em mais de um item da legenda, pois



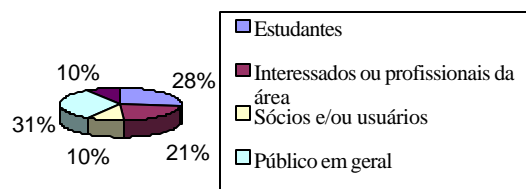
Fontes de Recursos dos Museus

elas possuem mais de uma fonte de recursos.

Observa-se que as universidades são as que desenvolvem um maior número de parcerias com os museus, representando 25%, totalizando 8 entidades. Essa parceria se dá por meio dos estudantes que trabalham nos museus como voluntários ou estagiários. Em contrapartida, 21% dos museus não desenvolvem parcerias com nenhum órgão ou entidade porque seu grau de institucionalização é reduzido perante a sociedade e há desinteresse de empresas privadas em apoiar suas atividades devido aos poucos projetos desenvolvidos e às precárias condições de seus acervos.

Beneficiários Principais

No Gráfico 8 aparecem os beneficiários principais, ou seja, o público-alvo dos museus estudados. Os campos preenchidos são os seguintes: estudantes, interessados ou profissionais da

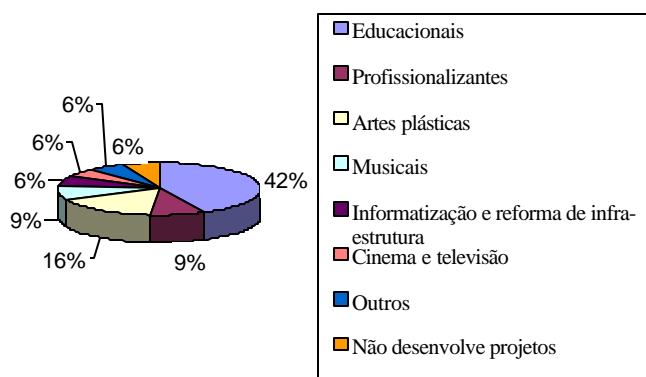


da área, sócios e/ou usuários, outras organizações e público em geral.

Verifica-se que o principal beneficiário dos museus pesquisados é o público em geral, representando 31% do total o equivalente a 18 entidades, pois os museus em estudo desenvolvem seus projetos para apresentá-los à sociedade.

Projetos Desenvolvidos

No Gráfico 9 registra-se os principais projetos desenvolvidos pelas entidades e o caráter dos mesmos. Verificou-se que os projetos desenvolvidos possuíam, na maioria das vezes, relação direta com a atividade-fim dos museus, salvo projetos com caráter de reestruturação ou remodelação existentes em determinados museus. A partir da identificação dos projetos, elaborou-se uma classificação para que a montagem do gráfico fosse possível. Foram estabelecidos, então, as seguintes áreas: educacionais, profissionalizantes, artes plásticas, musicais, informatização e reformas de infra-estrutura e cinema e televisão.



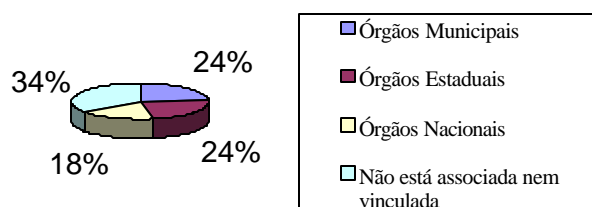
Projetos Desenvolvidos pelos Museus

Nota-se que 42% dos projetos desenvolvidos pelos museus possuem cunho educacional, representado por 14 entidades. Considera-se, assim, a área educacional como a área de maior importância em termos de projetos pois estes têm o objetivo conscientizar a sociedade sobre sua história e sua cultura.

Associação ou Vinculação

Para a elaboração do Gráfico 10 foi necessário criar a seguinte classificação: Órgãos Municipais, Órgãos Estaduais e Órgãos Nacionais. O último item da legenda “não está

associada nem vinculada” engloba as entidades que atuam sem associação com outras organizações, ou seja, de forma independente. É importante ressaltar que cada museu se enquadra em apenas um item da legenda.



Associação e Vinculação dos Museus

Verifica-se que 34% do total dos museus pesquisados (5 entidades) não estão associados nem vinculados a outras entidades, por ser alguns deles privados e por não existir em Recife uma entidade que congregue museus. Em seguida, aparecem também com destaque os Órgãos Municipais e Estaduais devido à subordinação desses museus a Secretarias e Fundação de Cultura.

Apêndice 2

Roteiro de entrevistas

Roteiro de entrevistas – Secretarias/Fundações

I - Principal gestor e corpo de funcionários

1. **Formação profissional** e experiências anteriores?
2. Como é constituído o **corpo funcional** da organização?
 - a. Número de funcionários
 - b. Formação
 - c. Vinculação
 - d. Experiência
3. **Estrutura**
 - a. **Organograma formal**
 - b. **Definição de cargos e funções**
 - c. **Decisões**
 - i. **Projetos**
 - ii. **Reformas**
4. **Gestão**
 - a. **Tomada de decisão**
 - b. **Regulação**
 - c. **Financiamento**
 - d. **Estilo de gestão**
5. A gestão e a estrutura do museu se baseou em alguma outra organização, dentro ou fora do campo cultural?

II - Formação e estruturação do campo e surgimento da organização específica

6. **Processo de criação da Fundação**
 - a. Quais foram os **principais atores**
 - i. **Indivíduos**

- ii. **Políticos**
 - iii. **Artistas**
 - iv. **Governo**
 - v. **Fundações**
 - vi. **Organizações não-governamentais**
- b. **Como agiram?**
7. Qual o **papel da Fundação** no processo de formação de museus?
- a. Na **gestão**?
8. Quais os **requisitos legais para o enquadramento destas organizações como museus**?
- a. **Como eles agiram?**
9. Existe alguma **associação de museus**, nacional, estadual ou municipal?
- a. O museu **está ou pretende** se associar?
10. Existe algum **encontro periódico** de dirigentes de organizações no estado de Pernambuco?
11. **Como são** os encontros?
- a. formais
 - i. Sistemáticos
 - 1. Reuniões
 - 2. Congressos e debates
 - ii. **Quem organiza?**
 - b. Informais
 - i. Festas
 - ii. jantares
 - iii. **tipos de informações trocadas**
12. **Papel em relação à captação e gestão de recursos?**
- a. Estado
 - i. Repasse de verbas
 - b. Patrocínios
 - c. Parcerias
 - d. Bilheteria

i. Leis de incentivo à cultura

13. Existem **outras formas sub-utilizadas**?

a. Por quê?

III- Projetos Futuros e Visão do Campo

14. **Papel dos museus** na sociedade atual?

15. **Principais diretrizes administrativas** utilizadas na sua gestão?