

# Investidas do *management* no campo da cultura em Pernambuco: o caso dos produtores culturais

Management attempts in the field of culture in Pernambuco: the case of cultural producers

Elisabeth Cavalcante dos Santos<sup>1</sup>

Debora Coutinho Paschoal Dourado<sup>2</sup>

## Resumo

Este artigo tem por objetivo explorar as dimensões do *management* na ação de produtores culturais no campo da cultura em Pernambuco a partir da perspectiva teórica de Pierre Bourdieu. Por meio de uma abordagem exploratória e qualitativa e utilizando observação participante, entrevistas e análise hermenêutica como ferramentas metodológicas, os principais resultados dizem respeito: à aplicação do *management* sem considerar as particularidades do campo da cultura de cada estado; à evidência de que o *management* constitui um recurso de poder (ou capital) no campo da cultura; e à distribuição desigual desse recurso de poder considerando o *habitus* dos agentes – aqueles que incorporaram o novo *habitus* do campo, que reflete as mudanças pelas quais a estrutura social passou, e têm maior facilidade de deter o capital cultural relativo aos conhecimentos do *management* – e as próprias disputas que levam alguns produtores a dificultar o acesso a esse recurso de poder, buscando manter sua posição no campo. Concluiu-se que o *management* pode assumir proporções mais amplas, influenciando dinâmicas, relações e disputas entre agentes em um campo social, o que reforça os argumentos dos críticos da indústria do *management*.

**Palavras-chave:** *Management*. Produtor cultural. Cultura. Capital. *Habitus*.

## Abstract

This article aims to explore the dimensions of management in the action of cultural producers in the field of culture in Pernambuco, Brazil, from the theoretical perspective of Pierre Bourdieu. By means of an exploratory and qualitative approach and using participatory observation, interviews, and hermeneutic analysis as methodological tools, the main results concern: the application of management without considering the particularities of the field of culture in each state; the evidence that management constitutes a resource of power (or capital) in the field of culture; and the unequal distribution of this resource of power considering the habitus of agents – those who have incorporated the new habitus of the field, reflecting changes that the social structure went through, and have greater ease to possess the cultural capital related to management knowledge – and the very arguments that lead some producers to hinder access to this resource of power, seeking to keep their position in the field. We conclude that management may take larger proportions, influencing dynamics, relations, and arguments between agents in a social field, something which reinforces the claims of those who criticize the management industry.

**Keywords:** Management. Cultural producer. Culture. Capital. Habitus.

---

Artigo submetido em 19 de julho de 2013 e aceito para publicação em 29 de janeiro de 2014.

<sup>1</sup> Mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco. Endereço: Rua Frei Caneca, 305, São Sebastião, CEP 55200-000, Pesqueira-PE, Brasil. E-mail [elisabethcsantos@gmail.com](mailto:elisabethcsantos@gmail.com)

<sup>2</sup> Doutora em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco; Professora adjunta da Universidade Federal de Pernambuco. Endereço: Avenida Boa Viagem, 4424, Apto. 301, Boa Viagem, CEP 51021-000, Recife-PE, Brasil. E-mail [dcpdourado@gmail.com](mailto:dcpdourado@gmail.com)

---

## Introdução

Entende-se por campo da cultura o espaço onde são desenvolvidas as mais variadas atividades culturais e se travam embates relacionados ao desenvolvimento de tais atividades. Este campo constitui um verdadeiro jogo social no qual existem regras e estruturas em constante mutação e engloba agentes diversos, em posições distintas, que usam diversas estratégias em busca da detenção de recursos de poder específicos.

Especificamente, o campo da cultura brasileiro é entendido como um conjunto de agentes em relação e disputa, estes que criam, desenvolvem, divulgam, preservam, investigam, gerenciam, legitimam, financiam, prestigiam e/ou consomem a cultura, que se divide em linguagens. As linguagens culturais no Brasil são várias, tais como o audiovisual, a música, a dança, o circo, a ópera, o teatro, a fotografia, a literatura, as artes plásticas, as artes gráficas, a cultura popular, o artesanato, o patrimônio, a gastronomia, a moda, a arquitetura etc.

Algumas disputas são inerentes ao campo da cultura para Bourdieu (2007b). Darbilly, Knopp e Vieira (2009) explicam o campo da produção cultural, a partir da visão desse autor sobre o campo de produção francês de bens simbólicos. Em pesquisa original, Bourdieu (2007b) divide esse campo em dois: o campo de produção erudita e o campo da indústria cultural. Darbilly, Knopp e Vieira (2009) renomeiam esses campos, chamando-os de campo da produção cultural restrita e campo da produção de larga escala, respectivamente. No primeiro, a produção volta-se para outros produtores, baseando-se numa lógica de “arte pela arte”, como denomina Bourdieu (1996), enquanto que, no segundo, a produção é direcionada para o Mercado, sofrendo maiores influências das forças econômicas. Nesse sentido, quanto mais restrito for o campo de produção cultural, mais autônomo ele será, por não ter como foco o atendimento a interesses econômicos, estando mais preocupado com a produção simbólica. Entretanto, o autor ressalta que mesmo no campo de produção cultural restrita, as forças econômicas ainda estão presentes, mesmo que minimamente.

Voltando-separa a realidade brasileira, pode-se observar o Estado e o Mercado como dois principais financiadores da cultura, cada um com interesses próprios. Durante anos no país, o Estado, em seu papel de legitimador acerca da visão de mundo, tal como afirma Bourdieu (2007c), pôde se sobrepor às demais visões dentro do campo, fazendo a lógica mercadológica prevalecer no campo da cultura mediante a implementação de leis de incentivo (instrumento por meio do qual as empresas recebem isenções fiscais ao patrocinarem manifestações culturais) que minimizavam sua própria atuação, dando espaço à intervenção empresarial. Neste sentido, Rubim (2007) reconhece a existência de um fenômeno denominado “mercantilização da cultura”, que indica um “avanço do capitalismo sobre os bens simbólicos” (RUBIM, 2007, p. 142-143).

A partir de 2003, entretanto, com a gestão de Luiz Inácio Lula da Silva na presidência do país, e de Gilberto Gil no Ministério da Cultura, o Estado tenta resgatar seu papel institucional como “formulador, executor e articulador de políticas de cultura” (SOTO, CANEDO, OLIVEIRA et al., 2010, p. 30). A retomada desse papel, como afirma Alves (2011), permite a retomada de temas e setores culturais deixados de lado durante as gestões anteriores, tal como o tema da cultura popular e seus realizadores, como no caso dos mestres da cultura popular. Nesse sentido, entre as mudanças instaladas pelo Ministério da Cultura na gestão de Gilberto Gil e Juca Ferreira, estão:

- 1) o alargamento do conceito de cultura e a inclusão do direito à cultura; 2) o público alvo das ações governamentais é deslocado do artista para a população em geral; 3) o Estado, então, retoma o seu lugar como agente principal na execução das políticas culturais,ressaltando a importância; 4) da participação da sociedade na elaboração dessas políticas; e 5) da divisão de responsabilidades entre os diferentes níveis de governo, as organizações sociais e a sociedade, para a gestão das ações (SOTO, CANEDO, OLIVEIRA et al., 2010, p. 30).

Tal mudança no campo brasileiro da cultura, entretanto, não minimiza as disputas e conflitos entre os agentes que o compõem. Dentre estes está o produtor cultural, agente capaz de representar tanto os interesses de Mercado quanto os interesses de Estado, a depender do projeto cultural que desenvolve. Este agente realiza o intermédio entre o agente financiador, os grupos culturais e a própria sociedade civil, o que demonstra uma ação complexa dentro do campo da cultura.

Para a realização do seu trabalho, esses agentes fazem uso cada vez maior de conhecimentos gerenciais a fim de garantir e administrar recursos e pessoas para o desenvolvimento de projetos culturais. Logo, inferimos que o *management* tem fortes implicações no desenvolvimento de suas atividades, o que precisa ser compreendido. Por *management* considera-se um corpo de conhecimento aplicado para interferir na forma como uma empresa está estruturada, organizada e como o trabalho é nela realizado, com o objetivo de racionalizar seu funcionamento e otimizar seu desempenho (HOLANDA, 2011). Sua utilização tem tomado amplas proporções na atualidade, guiando as ações de indivíduos em todas as esferas da vida humana (SÁ, 2009).

Entre os efeitos dessa cultura do *management* o qual abarca as várias dimensões da vida humana, como no caso da cultura, estão, entre outros, a proliferação de um mercado de ideias cada vez menos reflexivo e menos democrático, conforme menciona Faria (2006). Entretanto, neste trabalho, assume-se a posição de que este fenômeno precisa ser contraposto por meio da revelação de seus efeitos e do destaque às alternativas, por ser considerada relativamente robusta a constatação por si só.

Diante dessas constatações, parte-se do seguinte pressuposto para a confecção deste trabalho: a difusão em larga escala do *management* atingiu o campo da cultura, e este tem sido amplamente utilizada por produtores culturais que buscam alcançar seus interesses neste campo. A partir de tal pressuposto, busca-se explorar as dimensões do *management* na ação de produtores culturais inseridos no campo da cultura em Pernambuco a partir da perspectiva teórica de Pierre Bourdieu.

Optou-se pela perspectiva teórica do sociólogo Pierre Bourdieu (1979; 1993; 1994; 1996; 2001; 2004; 2007; 2007a; 2007b; 2007c) por entender que ela ajuda a perceber melhor as nuances do campo social em questão. É em decorrência de tais nuances que esses conhecimentos gerenciais, apesar de serem difundidos ao se respeitarem as noções de maximização e de aumento de potencialidades produtivas próprias da lógica empresarial são assimilados e postos em prática de forma diferenciada.

Na próxima seção, tal perspectiva teórica é exposta, e, posteriormente, embasa-se a discussão realizada. Sua escolha é proposital na medida em que se tenta coadunar com a proposta deste artigo de dar luz às alternativas ao *management* como sendo corpo teórico necessário para compreensão de fenômenos organizacionais.

---

### A perspectiva teórica de Pierre Bourdieu

O olhar de Bourdieu sobre a realidade é fundamentalmente relacional. O autor propõe uma filosofia das ciências, também denominada **relacional**, que atribui primazia às relações, e uma filosofia da ação, também chamada de **disposicional**, cujos principais conceitos são os de *habitus* e capital, e que “atualiza as potencialidades inscritas nos corpos dos agentes e na estrutura das situações nas quais eles atuam ou, mais precisamente, em sua relação” (BOURDIEU, 2007c, p. 12).

Sua concepção da ação social, estrutura e conhecimento, é antidualista, dissolvendo as oposições existentes nos debates na ciência social, ou seja:

[...] entre os modos subjetivistas e objetivistas de teorização, entre as dimensões materiais e simbólicas da vida social, bem como entre interpretação e explicação, sincronia e diacronia, e micro e macro níveis de análise (WACQUANT, 2007, p. 264, tradução nossa).

Ademais, para compreender o pensamento desse autor, é importante considerar o universo social como um local de competição sem fim. “Luta, e não ‘reprodução’, é a metáfora mestre no seu núcleo de pensamento” (WACQUANT, 2007, p. 264). Neste artigo, realiza-se um recorte teórico, visto que é vasta a perspectiva de Bourdieu. Destaca-se os conceitos de campo social, capitais e *habitus*.

Para Bourdieu (2007c, p. 18), o espaço social é um “conjunto de posições distintas e coexistentes, exteriores umas às outras, definidas umas em relação às outras por sua exterioridade mútua e por relações de proximidades, de vizinhança ou de distanciamento e, também, por relações de ordem, como acima, abaixo e entre”.

Em outras palavras, o espaço social é um conjunto de posições em constante relação umas com as outras numa estrutura social regida pela distribuição desigual de recursos de poder (capitais). Essas posições desiguais constituem a realidade social, e mesmo sendo difíceis de perceber, “comandam até as representações que os agentes sociais podem ter deles” (MISOCZKY, 2003, p. 12).

De acordo Bourdieu (2004, p. 20), o campo ou microcosmo social, por sua vez, é “o universo no qual estão inseridos os agentes e as instituições que produzem, reproduzem ou difundem a arte, a literatura, ou a ciência”, a depender do campo ao qual se refere (campo artístico, literário, científico etc.). É um mundo social que obedece a leis mais ou menos específicas, leis estas que se diferenciam das leis do macrocosmo. É, ainda, um campo de forças e um campo de lutas para transformar ou manter esse campo de forças (BOURDIEU, 2004).

O campo pode ser compreendido também como um jogo social, com suas próprias regras de funcionamento: regras que estão sempre em jogo (BOURDIEU, 2004). Como a capacidade de formular as regras é restrita a quem detém determinados recursos de poder, joga-se no sentido de possuí-los, o que permitirá ao seu detentor sobrepor sua visão de mundo sobre as demais, ditando suas próprias regras, reposicionando-se ou mantendo sua posição.

Para entrar no jogo, existe um universo de problemas, de referências, de marcas intelectuais, todo um sistema de coordenadas que é preciso ter em mente (BOURDIEU, 2007c). É o que Bourdieu (2004, p. 28) chama de senso do jogo, ou seja, “um senso da história do jogo, no sentido do futuro do jogo”. Assim, aqueles que nascem nesse jogo possuem o privilégio do “inatismo”, sendo capazes de agir da forma adequada no momento adequado, prevendo tendências futuras (BOURDIEU, 2004).

Os campos sociais são relativamente autônomos em relação aos demais, ou seja, relativamente independentes. Sobre o grau de autonomia dos campos, Bourdieu (2007c) discute que eles exercem efeito de refração no mundo social, tal como um prisma. Seu coeficiente de refração refere-se ao seu grau de autonomia, e só conhecendo-o pode-se compreender as mudanças que ocorrem nas relações existentes dentro do campo. Isso significa que quanto mais o campo estudado tiver o poder de retraduzir as leis sociais advindas do espaço social ou de outros campos, mais autônomo ele será, e menos sentirá as imposições externas (BOURDIEU, 2004).

Percebe-se que as noções de espaço e campo social substituem a ideia de sociedade na teoria de Bourdieu. Cada campo prescreve seus valores particulares e possui seus próprios princípios regulativos, porém, sem prever regularidades, uma vez que os agentes possuem o potencial de transformar a estrutura social por meio do *habitus* (MISOCZKY, 2003). Em outras palavras, com o conceito de campo, ele cria terreno para a ação do agente nas relações sociais objetivas, sem sucumbir aos mecanismos deterministas recorrentes da sociologia e da análise marxista (BOURDIEU, 1993).

Ainda sobre o conceito de campos sociais, Bourdieu (1996) utiliza frequentemente o termo subcampo para distinguir alguns segmentos específicos dentro deles. Ao discutir o campo literário francês, o autor refere-se aos espaços nos quais se desenvolvem os diferentes gêneros literários existentes neste mesmo campo por

meio do conceito de subcampo. Além disso, Bourdieu (1996) ainda destaca em cada subcampo a polarização de setores antagônicos. Assim, cada subcampo teria dois polos antagônicos, caracterizados pelo autor como:

O pólo da produção pura, em que os produtores tendem a ter como clientes apenas os outros produtores (que são também os concorrentes) e onde se encontram poetas, romancistas e homens de teatro dotados de propriedades de posições homólogas, mas comprometidos em relações que podem ser antagonistas; o pólo da grande produção, subordinado as expectativas do grande público (BOURDIEU, 1996, p. 141).

A partir desse tratamento dado pelo próprio Bourdieu (1996) à ideia de subcampo, percebe-se que os interesses em questão nesses espaços são mais específicos, mas, ainda estão relacionados àqueles em jogo no campo social como um todo. Dessa forma, a estrutura social do campo “nordeste” a estrutura do subcampo, entretanto, há regras próprias que definirão as posições dos agentes a partir das especificidades de cada um desses micro espaços.

Nos campos e subcampos estão os agentes sociais, os quais Bourdieu (2007a) entende como a unidade existente sob a multiplicidade de um conjunto de práticas realizadas nos campos. Bourdieu (2004) afirma que os agentes criam o espaço, que só existe pelos agentes e pelas relações que os mesmos ali estabelecem. Eles que determinam a estrutura do campo a partir dos trunfos que possuem, fazem o campo e a estrutura a partir de uma posição que não fizeram e sofrem uma pressão estrutural que não assume uma forma de imposição direta, mas sutil, uma vez que se evidencia nas disposições incorporadas, nas tomadas de posição, nos capitais possuídos etc.

Para Misoczcky (2003), esses agentes trabalham constantemente para se diferenciarem dos seus rivais mais próximos, tentando reduzir a competição e “estabelecer um monopólio sobre um subsetor particular do campo” (MISOCZCKY, 2003, p. 14). Nas palavras de Bourdieu (2007c), que eventualmente trata os “agentes” por “sujeitos”:

Os ‘sujeitos’ são, de fato, agentes que atuam e que sabem, dotados de um *senso prático* [...] de um sistema adquirido de preferências, de princípios de visão e de divisão (o que comumente chamamos de gosto), de estruturas cognitivas duradouras (que são essencialmente produto da incorporação de estruturas objetivas) e de esquemas de ação que orientam a percepção da situação e a resposta adequada (BOURDIEU, 2007c, p. 42, grifo do autor).

Suas ações refletem a estrutura do campo, mas também a modificam. Como afirma Bourdieu (2004, p. 28), “os agentes sociais, evidentemente, não são partículas passivamente conduzidas pelas forças do campo”. Eles também podem transformá-lo, e, para entender como isso é possível, Bourdieu (2001) trabalha o conceito de *habitus*, entendido como aquilo que estabelece a mediação entre os campos e as ações visíveis dos agentes.

O conceito de *habitus* tem sua origem na noção de *hexis*, proposta por Aristóteles, entretanto, a retomada desse conceito por Bourdieu (2001) é caracterizada por um rompimento com uma visão estruturalista e determinista, que entende o agente como mero suporte da estrutura social. Assim, o conceito de *habitus* põe em evidência também as capacidades criativas e inventivas do agente. Ao justificar a retomada de um conceito já existente, o autor destaca que o trabalho de conceitualização deve ser de acumulação, ou seja, de enriquecimento à teoria anteriormente proposta, estratégia diferente daquela que simplesmente associa conceitos velhos a neologismos.

O *habitus* é, portanto, a incorporação das estruturas sociais, sendo o campo, em certa medida, a objetivação do *habitus*. Entretanto, o caráter dinâmico e reinventivo do *habitus* deve ser destacado. Ele não somente é produto das estruturas sociais, mas também transforma aquilo pelo que é determinado, de forma não

previsível (VANDENBERGHE, 2010). Em outras palavras, o *habitus* é um conhecimento adquirido, um sistema de disposições incorporadas, uma estrutura estruturada pelo campo, mas também estruturante, que por meio da sua criatividade tem o potencial para estabelecer novas regras para o jogo. Nas palavras de Bourdieu (1994, p. 61-62), é um:

[...] sistema de disposições duráveis, estruturas estruturadas predispostas a funcionar como estruturas estruturantes, isto é, como princípio gerador e estruturador das práticas e das representações que podem ser ‘objetivamente reguladas’ e ‘regulares’ sem ser o produto de obediência a regras objetivamente adaptadas a seu fim, sem supor a intenção consciente dos fins, e do domínio expresso das operações necessárias para atingi-los e coletivamente orquestradas, sem ser produto da ação organizadora de um regente.

Na tentativa de tornar o conceito de *habitus* e disposições de mais fácil compreensão, Sá (2010) explica que no campo da etiqueta social, por exemplo, o *habitus* (associado ao capital cultural) determina o uso apropriado dos talheres à mesa, as taças certas para degustar o vinho, o modo correto de utilizar o guardanapo, dentre outras formas de se portar. É a falta dessas disposições incorporadas que, de acordo com este autor, faz os novos ricos procurarem as escolas de etiqueta, e mesmo aprendendo as lições dessas instituições, eles ainda correm o risco de serem “descobertos”, pois “não incorporaram e não executam as operações supramencionadas com a ‘naturalidade’ esperada, muito pelo contrário, o fazem com um excesso de cuidados para não cometer erros” (SÁ, 2010, p. 267).

Os agentes sociais lutam pela posse de capitais específicos que, aliados ao *habitus*, constituem o que Bourdieu (1996) denomina trunfos, permitindo aos agentes se posicionarem de forma estratégica no campo. Para Bourdieu (2001) o capital representa um poder sobre o campo, e cada campo valoriza capitais específicos cuja posse determina a posição no microcosmo social:

As espécies de capital, à maneira dos trunfos num jogo, são os poderes que definem as probabilidades de ganho num campo determinado (de facto, a cada campo ou subcampo corresponde uma espécie de capital particular, que ocorre, como poder e como coisa em jogo, neste campo). Por exemplo, o volume de capital cultural (o mesmo valeria, *mutatis mutandis*, para o capital econômico) determina as probabilidades agregadas de ganho em todos os jogos em que o capital cultural é eficiente, contribuindo deste modo para determinar a posição no espaço social (na medida em que esta posição é determinada pelo sucesso no campo cultural) (BOURDIEU, 2001, p. 134).

Dentre todas as formas possíveis de capitais, para os interesses investigativos desta pesquisa, destacam-se os capitais social, econômico, cultural e simbólico, que são os mais amplamente abordados na literatura bourdieusiana.

O capital social corresponde ao conjunto de relações sociais que englobam as redes de contatos e de relacionamentos entre os agentes. O entendimento dessa espécie de capital se sustenta em três aspectos principais: os elementos constitutivos desse capital, ou seja, a quantidade e a qualidade de recursos do grupo e as redes de relações sociais que dão condições aos seus participantes de terem oportunidades de acesso aos recursos disponíveis; os benefícios obtidos pelos indivíduos mediante sua participação em grupos ou redes sociais e as formas de reprodução deste tipo de capital (BOURDIEU, 2001).

O capital econômico diz respeito à quantidade de recursos financeiros e materiais à disposição (MADEIRO e CARVALHO, 2003). Pode aparecer sob a forma do conjunto de bens econômicos como bens materiais, dinheiro e patrimônio, ou de diversos fatores de produção, por exemplo, trabalho, terras e fábricas.

Compreende a riqueza material, o dinheiro, as ações, patrimônios, dentre vários outros recursos materiais valorizados num campo do ponto de vista financeiro (BOURDIEU, 2001).

O capital cultural se refere principalmente à educação, certificada por títulos escolares, podendo também abranger aspectos como sotaques, à convivência com a alta cultura e, geralmente, relacionando-se ao capital econômico (MADEIRO e CARVALHO, 2003). Esse tipo de capital corresponde ao conjunto de qualificações intelectuais criadas, cultivadas e repassadas pelas instituições escolares e pela família, e pode se apresentar de três formas.

O capital cultural em seu estado fundamental está ligado ao corpo, à pessoa na sua singularidade biológica, e por esse motivo é denominado *capital incorporado*. Essa forma de capital cultural não pode ser herdada, diferentemente do capital econômico, mas sim transmitida, o que custa tempo pessoal ao investidor (BOURDIEU, 1979). O *capital cultural objetivado* aparece materializado em escritos, pinturas, monumentos etc., e o que é transmissível é a propriedade jurídica e não (ou não necessariamente) o que constitui condição da apropriação específica, isto é, a posse dos instrumentos que permitem consumir um quadro (capital cultural incorporado) ou utilizar uma máquina (capital econômico). O *capital cultural institucionalizado* é aquele reconhecido em títulos. É uma forma de capital cultural que tem uma autonomia relativa no que tange ao seu portador e mesmo ao capital cultural que ele possui efetivamente num determinado instante. Trata-se de uma fronteira mágica, imposta e sustentada por uma crença coletiva. Ao garantir o valor em dinheiro de um capital cultural determinado, o título escolar permite, também, estabelecer as taxas de conversão entre o capital cultural e o capital econômico (BOURDIEU, 1979).

O capital simbólico, por sua vez, é a forma percebida e reconhecida como legítima dos diferentes tipos de capital, comumente chamada de prestígio, reputação, fama etc. Quem o reconhece como legítimo são os agentes que possuem a estrutura do campo incorporada (o *habitus*), e compreendem (mesmo que de forma inconsciente) a distribuição de capitais relevantes no campo. O reconhecimento legítimo se dá na apreensão do mundo comum como coisa evidente e natural (BOURDIEU, 2001). Assim:

O capital simbólico é uma propriedade qualquer – força física, riqueza, valor guerreiro – que, percebida pelos agentes sociais dotados das categorias de percepção e de avaliação que lhes permitem percebê-la, conhecê-la e reconhecê-la, torna-se simbolicamente eficiente, como uma verdadeira força mágica: uma propriedade que, por responder às "expectativas coletivas", socialmente constituídas, em relação às crenças, exerce uma espécie de ação à distância, sem contato físico. Damos uma ordem e ela é obedecida (BOURDIEU, 2007c, p. 170).

Os capitais, como dito anteriormente, são distribuídos de forma desigual entre os agentes, distribuição esta que define a estrutura social e o diferente posicionamento dos agentes no campo. Portanto, é a quantidade e tipos de capital dos quais dispõem cada agente que determinarão a posição dos agentes no campo social. Quanto mais capital o ator possuir, mais recompensas específicas do campo ele obterá, e mais próximo estará do chamado campo de poder, constituído por aqueles que detêm grande quantidade de poder simbólico (MADEIRO e CARVALHO, 2003). A posse e a acumulação desses capitais ditam o sucesso e o ganho de lucros que estão em jogo no campo. Nessa perspectiva, os agentes podem adotar posturas de dominantes ou de dominados, distinguindo-se uns dos outros.

Sobre esse espaço de posições sociais, Bourdieu (2007c, p. 21) também afirma que este “se retraduz em um espaço de tomadas de posição pela intermediação do espaço de disposições (ou do *habitus*)”. Ou seja, as posições são determinadas pela distribuição desigual de capitais e determinam as escolhas (ou tomadas de posições) a partir de uma perspectiva definida dentro do espaço social (os *habitus*).

Diante de tal forma de compreensão da realidade social proposta por Bourdieu (1979; 1993; 1994; 1996; 2001; 2004; 2007; 2007a; 2007b; 2007c), nas próximas seções, apresentam-se uma breve consideração

teórica acerca do *management*; como a pesquisa foi realizada; quem é o produtor cultural, de que forma ele faz uso do *management*, e quais as dimensões desse corpo de conhecimentos na ação dos produtores no campo da cultura pernambucano.

---

### Breves considerações teóricas sobre o *Management*

O termo *management* e seus correlatos (gestão, administração, gerenciamento) dizem respeito a um corpo de conhecimento aplicado para interferir na forma como uma empresa está estruturada, organizada e como o trabalho é nela realizado com o objetivo de racionalizar seu funcionamento e otimizar seu desempenho (HOLANDA, 2011). Como afirma Chanlat (2000), a natureza do *management* é, antes de tudo, uma prática social que visa o bom funcionamento de uma organização, e sua compreensão tem muito a revelar acerca do seu conteúdo político.

Ainda de acordo com Holanda (2011), o *management* é uma forma de conhecimento instrumental e funcional, proveniente de interesses políticos e pressões econômicas, ou seja, provenientes de um contexto econômico, político e social muito específico. Motta e Vasconcelos (2006) reforçam tal argumento ao afirmarem que “o pensamento administrativo surge como consequência do processo de modernização da sociedade e é a expressão da lógica burocrática, baseada no controle da atividade humana por meio da regra objetivando o aumento de produtividade e a geração de lucro na sociedade industrial” (MOTTA e VASCONCELOS, 2006, p. 20).

Logo, observa-se que o conhecimento relativo ao *management* possui uma historicidade própria e um cunho político. Desvinculá-lo desse seu contexto de criação e de seu propósito resulta na sua compreensão e aplicações inapropriadas, para não dizer ingênuas.

Para além de um simples corpo de conhecimento, o *management* também pode ser compreendido como um discurso e um mecanismo de poder (HOLANDA, 2011). Segundo Sá (2009), esse fenômeno está para além das páginas de livros, e comenta que:

faz-se presente na concepção de tipos padrões de seres humanos. Nos cerca. Nas prateleiras das livrarias, nos escritórios, nas universidades, nas cabeceiras, nas receitas dos gurus-curandeiros-consultores, nos cursos de aperfeiçoamento, nos conselhos padrões, na mente, na vida (corporativa) e na prática das pessoas (trabalhadores) (SÁ, 2009, p. 120).

De acordo com o citado autor, a influência da indústria do *management*, ou da gestão empresarial, penetra todas as esferas da vida e constrói um modelo de homem a contemplar determinados valores morais, determinada noção espaço-temporal, determinado modo de agir, determinado modo de pensar a relação com outros homens no mundo do trabalho, no mundo da política, no mundo da vida (SÁ, 2009).

Que valores seriam estes? Aqueles que dizem respeito à visão de mundo racional-instrumental ocidental, que se baseia no capitalismo enquanto principal modelo econômico. Para Tragtenberg (2005) esses valores seriam, por exemplo, a máxima produtividade, a racionalização e a eficiência, que são cultivados pelo *ethos* ideológico da ciência. De acordo com Holanda (2011), mediada pelas escolas, institutos de pesquisa e centros de estudo, a teoria da administração, com todos esses valores embutidos, assume postura de ontologia despida de historicidade.

É nesse momento que a indústria do *management* revela certo perigo. A disseminação desses valores – que vão além da simples gestão organizacional – tem se dado de forma homogênea, sem considerar a historicidade ou a natureza de organizações, e até mesmo invadindo as esferas sociais e privadas, moldando comportamentos e identidades (CHANLAT, 2000).



Baseada numa única forma de ação, que tem como fim principal potencializar objetivos de empresas capitalistas por natureza, Holanda (2011) afirma que as técnicas de administração produziram uma forma de se pensar e comportar destrutiva e opressiva, cuja “racionalidade instrumental inaugurou um modo onde tudo é medido em função de fins determinados. Colocada a serviço da produção, a lógica da razão instrumental pressupõe a desvalorização do pensamento ético, não utilitário e da ação afetiva” (HOLANDA, 2011, p. 60).

---

## O fazer da pesquisa

Esta pesquisa é de caráter essencialmente qualitativo, por compreender-se que essa é a melhor abordagem para lidar com o fenômeno em questão, que é complexo – não admitindo a aplicação de nítidos modelos de “causa e efeito” – e local – precisando de métodos que respeitem as especificidades das pessoas e contextos estudados (FLICK, 2009).

Quanto à finalidade, a pesquisa se caracteriza como exploratória, uma vez que se realizam descrições da situação e busca-se descobrir as relações existentes entre seus elementos componentes, ou seja, procura-se gerar uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca do fenômeno (CERVO, BERVIAN e SILVA, 2007; GIL, 2008).

As informações foram levantadas a partir de duas técnicas principais: observação participante e entrevistas.

Por observação participante entende-se ser a participação real do pesquisador com uma comunidade ou grupo, ficando tão próximo que participa das atividades normais deste (MARCONI e LAKATOS, 2007). É, ainda, um processo que, diferentemente da entrevista (que acontece em encontros exclusivos), pressupõe um período mais longo no campo e em contato com as pessoas e com os contextos a serem estudados. Este foi um importante benefício que o uso desta técnica proporcionou à confecção do trabalho, ou seja, havendo a necessidade de melhores esclarecimentos sobre determinados assuntos foi possível a complementação dos dados na sequência observacional seguinte (FLICK, 2009).

As observações participantes acontecerem nos contextos da cidade de Nazaré da Mata (situada na região da Zona da Mata pernambucana), da cidade de Recife (situada na região metropolitana do Estado) e da cidade de Caruaru (localizada no agreste de Pernambuco), por serem regiões que refletem a diversidade do campo da cultura do Estado, bem como por motivos de facilidade de acesso das pesquisadoras.

A primeira observação aconteceu na oficina intitulada “O Averso da Cena – Produção e Gestão Cultural”, ministrada por Romulo Avelar e ofertada pela Secretaria de Cultura de Pernambuco (Secult-PE), em parceria com a Fundação Nacional de Artes (Funarte), vinculada ao Ministério da Cultura (MinC). Nessa oficina, que aconteceu entre os dias 10 e 12 de dezembro de 2011, produtores culturais (e aspirantes a produtores) do Estado estiveram presentes no intuito de aprender sobre as principais fases da produção cultural, levantando questões importantes sobre o seu trabalho e suas principais dificuldades no campo da cultura.

A segunda observação participante aconteceu em uma das capacitações regionalizadas do Fundo Pernambucano de Incentivo à Cultura (Funcultura) para produtores culturais realizada no dia 16 de janeiro de 2012 pela Secult, por meio da Diretoria de Formação Cultural em parceria com a Universidade de Pernambuco (UPE).

A terceira e mais prolongada observação se deu no curso de Produção Cultural realizado na cidade de Nazaré da Mata, ministrado pelo produtor cultural Afonso Oliveira e cujas alunas são líderes de Associações de Mulheres de cidades da região da Zona da Mata (AMUNAM). A frequência nesse curso se iniciou no dia 8 de maio de 2012 e foi finalizada em novembro do mesmo ano, quando a turma entrou em recesso de fim de ano.

Observações também foram feitas no Curso de Extensão para Elaboração de Projetos, oferecido pela UPE/ Fundação do Patrimônio Histórico e Artístico de Pernambuco (Fundarpe)/ Secult-PE na cidade de Caruaru, que teve início em outubro de 2012, sendo dividido em dois módulos: o primeiro presencial, cujo conteúdo foi essencialmente teórico, e o segundo à distância, no qual se deram as elaborações de projetos culturais. O curso aconteceu também nas cidades de Recife, Nazaré da Mata e Petrolina. As aulas presenciais foram ministradas por professores da UPE e de outras faculdades da região, e o objetivo final era “democratizar o acesso aos editais de fomento à arte e à cultura, assim como consolidar a atividade de produtores e agentes culturais do Estado” (FUNDARPE, 2012, p. 1) capacitando produtores para elaborarem projetos (principalmente) para o Funcultura.

Houve também participação na Semana de Gestão e Políticas Culturais promovida pelo Itaú Cultural em parceria com a Fundarpe e a Secult-PE. Durante essa semana foram realizadas palestras sobre temas diversos relacionados ao campo da cultura, reunindo gestores, produtores e pesquisadores culturais, com o objetivo de “preparar agentes e gestores da cultura para que pudessem lidar com as especificidades da administração pública e assim, compreender as diversas demandas culturais e estar preparados para os novos desafios” (FUNDARPE, 2012a, p. 1).

Em todos os momentos de observação participante, anotações foram realizadas num diário de campo não estruturado, instrumento que foi revisitado durante toda a pesquisa. Essas anotações referiam-se à descrição do contexto, ao relato das principais falas, bem como às impressões e reflexões ao longo de cada encontro.

Ademais, a inserção no campo por meio do grupo de pesquisa do qual se participou, ao estudar, discutir e analisar o campo da cultura pernambucano, também proporcionou uma aproximação e consequente familiaridade importantes para a consecução dessa pesquisa.

Concomitantemente às observações, entrevistas com produtores-chave da região foram realizadas. Sobre esta técnica, compreende-se que as entrevistas nunca são neutras:

É o pesquisador que inicia o jogo e estabelece a regra do jogo, é ele quem geralmente, atribui à entrevista, de maneira unilateral e sem negociação prévia, os objetos e hábitos, às vezes mal determinados, ao menos para o pesquisado. Esta dissimetria é redobrada por uma dissimetria social todas as vezes que o pesquisador ocupa uma posição superior ao pesquisado na hierarquia das diferentes espécies de capital, especialmente do capital cultural (BOURDIEU, CHAMBOREDON e PASSERON, 2007, p. 695).

Para as entrevistas foram escolhidos produtores culturais que tivessem alguma ligação de trabalho com Pontos de Cultura em Pernambuco, que atuassem no campo desde antes de 2003, e cujo acesso fosse possível. Dessa forma, só foram entrevistados aqueles com os quais foi possível contatar, por meio de algum evento, por telefone ou redes sociais.

De início, entrevistou-se a produtora Gabriela Apolônio, que trabalha atualmente com o ponto de cultura Alafiá, cujo contato foi estabelecido na oficina de produção cultural O Averso da Cena. A segunda entrevista foi com Afonso Oliveira, professor do curso de produção cultural em Nazaré da Mata e que desenvolve trabalho com diversos pontos de cultura, dentre eles, o Engenho dos Maracatus, o Estrela de Ouro e o ponto de cultura de Poço Comprido. O terceiro entrevistado foi Zinho, gestor do Ponto de Cultura Alafiá e coordenador de diversos projetos voltados, em sua maioria, para a cidade de Goiana, na região da Zona da Mata de Pernambuco. Dentre estes trabalhos estão: a atuação como arte-educador no CAPSE; a coordenação do curso de elaboração e gestão de música; de um curso focado pra cadeia produtiva e economia criativa e do projeto Memória nas Ondas das Mídias Livres. O quarto entrevistado foi Manuel Salustiano, coordenador do ponto de cultura Maracatu de Baque Solto de Aliança, cidade da Zona da Mata de Pernambuco, e atual responsável do Maracatu Piaba de Ouro de Olinda.

As falas dos entrevistados e as observações realizadas foram analisadas por meio do método hermenêutico, que carrega consigo a ideia de tornar explícito o implícito, de descobrir a mensagem, de torná-la compreensível, envolvendo a linguagem nesse processo. Ao inserir-se no mundo da linguagem, a hermenêutica renuncia à pretensão de verdade absoluta e reconhece que o homem pertence às coisas ditas, aos discursos, abrindo uma infinidade de interpretações possíveis (HERMANN, 2002). Entretanto, a análise hermenêutica não se prende aos textos escritos. O entendimento do termo 'texto' é ampliado, compreendendo também práticas, instituições, estruturas sociais, cultura etc., que são vistos como textos num sentido metafórico uma vez que ser 'lidos', compreendidos e interpretados como ocorre com a leitura, compreensão e interpretação de textos escritos (PRASAD, 2002 *apud* HOLANDA, 2011).

Para a hermenêutica, a verdade encontra-se imersa na dinâmica do tempo, sendo impossível não analisá-la a partir de um esforço de tradução histórica e de imaginação, sendo infinitas as possibilidades de se referir ao sujeito (HERMANN, 2002). Logo, analisar a realidade a partir de uma perspectiva hermenêutica significa que um ponto de vista está sendo anteposto a outros, baseado numa bagagem teórica e experiência de vida própria do pesquisador que faz a análise. Caso outra pessoa, com outra perspectiva, analisasse a mesma realidade, interpretações diferentes sobre o mesmo fenômeno poderiam emergir. Como afirma Hermann (2002, p. 28), "a hermenêutica é a arte de compreender, derivada do nosso modo de estar no mundo".

Assim, é importante salientar que a interpretação que foi realizada neste trabalho está ancorada na perspectiva teórica proposta por Pierre Bourdieu que, como ressaltado anteriormente, possui uma abordagem específica para a realidade e para a ação dos agentes no campo em que se inserem.

Em termos práticos, a análise seguiu da seguinte forma: trechos das entrevistas e das observações realizadas e transcritas no diário de campo foram interpretados segundo os conceitos expostos nas seções anteriores, buscando lançar de uma visão bourdieusiana à realidade social e, assim, cumprir com o propósito básico da pesquisa, que é lançar a perspectiva relacional e disposicional ao fenômeno em estudo.

Assim, num primeiro momento, buscou-se, dentre as informações coletadas em campo, reunir aquelas que ajudassem a entender melhor os sujeitos de pesquisa, bem como o campo da cultura pernambucano. Esta parte do trabalho possui um caráter mais descritivo, no sentido de familiarizar o leitor com o fenômeno estudado.

Num segundo momento, todas as observações e trechos de entrevistas que se remetiam diretamente aos conceitos de Bourdieu discutidos neste trabalho foram separados para serem analisados de acordo com o conceito em questão. Entretanto, como a perspectiva teórica de Bourdieu não pode ser compreendida abordando cada conceito separadamente, a análise de um conjunto de informações que diziam respeito a um dos conceitos específicos se remeteu a outro conceito e a outro, o que tornou a análise repleta de intersecções, provando o caráter relacional da perspectiva teórica aqui abordada.

---

### **O produtor cultural pernambucano e o *Management***

O produtor cultural, agente social atuante no campo da cultura, não é necessariamente aquele que realiza o ato criativo. Na verdade, ele geralmente (re)organiza os bens simbólicos produzidos por outrem, a fim de montar projetos culturais que tenham como resultados espetáculos, exposições, mostras etc. Nesse sentido, o produtor cultural é um agente que atua como articulador ou intermediador entre vários outros agentes envolvidos na elaboração de projetos (ASSIS, 2009).

No desenvolvimento dos projetos, o produtor precisa lidar com os vários agentes do campo da cultura (dentre eles, artistas, empresários, agentes do Estado, especialistas etc.), facilitando a comunicação e a troca eficiente entre eles. Para tanto, o produtor precisa adotar e traduzir linguagens diferenciadas em seu trabalho. Assim, "a relação com os artistas se pauta por boas doses de subjetividade e informalidade. A interface com as

empresas exige, por outro lado, posturas de grande objetividade, enquanto o contato com o setor público requer um grau elevado de formalidade” (AVELAR, 2008, p. 58).

A ascensão desse profissional no campo da cultura brasileiro se deu com o surgimento das Leis de Incentivo à Cultura, nas quais as empresas recebem isenções fiscais ao patrocinarem manifestações culturais, fazendo crescer a demanda por projetos eventuais, de curto prazo, cujos retornos midiáticos e em termos de agregação de valor às empresas estivessem presentes (BRANT, 2003). Nesse sentido, a Lei Rouanet, por meio do Decreto nº 1.494 de 17 de maio de 1995, marca a oficialização da atividade do produtor cultural uma vez que reconhece o trabalho de intermediação desse profissional, com a possibilidade de ganho financeiro (RUBIM, 2005).

Interessante observar que a ascensão desse agente se dá por meio da promulgação de uma lei com fins essencialmente mercadológicos sobre a cultura. Assis (2009, p. 3) afirma que a “prevalência do produtor cultural em detrimento da atuação do gestor cultural, de algum modo aponta para o papel que cabe ao Mercado neste contexto, moldado que está por uma mercado-lógica”, baseada na diferenciação que a literatura sobre o assunto faz entre o gestor cultural, que administra grupos e instituições culturais estando mais preocupado com a subsistência de tais grupos culturais, e o produtor cultural que busca a viabilização de produtos e eventos, possuindo um papel mais executivo dentro do campo (AVELAR, 2008; CUNHA, 2005).

Suas principais atividades referem-se à pré-produção, à produção propriamente dita e à pós-produção, e o perfil desse profissional exige, dentre outras coisas: inovação para formular novas formas de fazer com que obras artísticas sejam expostas ao público por meio de eventos e produtos obtendo visibilidade e notoriedade; habilidade com números, recursos financeiros, orçamentos, cronogramas de produção, tabelas de custos; conhecimento das leis e dos fundos culturais; interações com agências de financiamento da cultura; senso de oportunidade; saber vislumbrar as adequações necessárias de produtos e eventos; ter capacidade de negociação; além de adequar as dimensões de seu trabalho às situações societárias (AVELAR, 2008; CUNHA, 2005; RUBIM, 2005).

Esse perfil é fortemente reforçado, principalmente, pela política de editais das políticas públicas de cultura brasileiras, uma vez que, para atender às exigências burocrático-administrativas contidas nos editais públicos e, conseqüentemente, adquirir o tão disputado capital econômico-financeiro para realização dos projetos, o produtor cultural precisa possuir conhecimentos técnico/instrumentais, dentre outras habilidades discutidas posteriormente.

Observa-se, portanto, que as atribuições desse profissional são muito próximas daquelas desenvolvidas por administradores, o que ajuda a compreender porque, cada vez mais, os produtores culturais buscam os conhecimentos do *management* para o desenvolvimento de seus trabalhos.

Assim, apesar de o campo da cultura, em sua origem, possuir uma lógica substantiva, que contradiz a racionalidade instrumental e utilitarista, como exposto por Ramos (1981), é notório um movimento atual denominado mercantilização da cultura, no qual práticas e valores próprios das empresas passam a fazer parte das organizações culturais, na tentativa de torná-las mais produtivas e rentáveis, respeitando a lógica de mercado no qual essas organizações se veem comumente inseridas. O fenômeno da mercantilização da cultura “potencializa a tecnologização da cultura com a proliferação das mídias e, no seu rastro, das indústrias culturais”, e indica um “avanço do capitalismo sobre os bens simbólicos” (RUBIM, 2001, p.142-143).

Logo, observada a grande procura dos produtores culturais por cursos e leituras que lhes proporcionasse conhecimentos gerenciais, ou, em outras palavras, do *management*, percebe-se, também, que a disseminação desses conhecimentos se dá de formas específicas no campo da cultura.

A principal forma de disseminação desses conhecimentos foi observada nos cursos e oficinas patrocinados por representantes do Estado e destinados aos produtores culturais da região. Para fins da presente pesquisa, foram observadas: a oficina intitulada O Averso da Cena – Produção e Gestão Cultural, ministrada por Romulo Avelar e ofertada pela Secult-PE, em parceria com a Funarte, vinculada ao MinC; capacitações regionalizadas do Funcultura para produtores culturais realizadas pela Secult, por meio da Diretoria de Formação Cultural, em parceria com a UPE; Curso de Extensão para Elaboração de Projetos, oferecido pela UPE/ Fundarpe/ Secult, e Semana de Gestão e Políticas Culturais promovida pelo Itaú Cultural em parceria com a Fundarpe e a Secult.

Em todos esses cursos e oficinas, percebeu-se um esforço do agente Estado na tentativa de capacitar produtores culturais para administrar seus próprios projetos, uma vez que eles eram os principais realizadores. Nesses cursos, conhecimentos sobre Gestão, Marketing, Financiamento Cultural, Ferramentas Administrativas, Políticas Culturais, dentre outros, eram compartilhados por profissionais, especialistas da área e acadêmicos, como no caso dos cursos de extensão oferecidos pela UPE, ou profissionais com vasta experiência, como no caso da oficina O Averso da Cena.

Esses cursos em muito se assemelham a um dos pilares da Indústria do *management*, nomeadamente, as Escolas de Administração, em que cursos rápidos são criados e ofertados; professores apoiam-se numa literatura acessível e de fácil leitura; alunos favorecem aulas-shows e cursos “divertidos”. Dessa forma, no lugar de visões críticas, abstrações e teoria, ganha espaço o *pop-management*, com sua retórica salvacionista, programas de sete passos e receitas para o sucesso (WOOD JR e PAULA, 2002, *apud* HOLANDA, 2011).

Apesar dessa disseminação, existem especificidades no contexto pernambucano que influenciam a forma como o *management* é assimilado pelos produtores culturais que atuam no campo da cultura do Estado.

Uma primeira particularidade a ser discutida é a existência de profissionais de diferentes perfis. A partir das entrevistas realizadas, da participação nos cursos de produção cultural e em outros eventos na área, identificaram-se alguns perfis de produtores culturais que se distinguem em função do foco dado às suas atividades. É importante frisar, entretanto, que apesar de adotarem focos diferentes no desenvolvimento de suas atividades, todos eles promovem a cultura por meio da elaboração e/ou gerenciamento de projetos culturais.

Existem aqueles que se autoneoiam produtores culturais, estão envolvidos na elaboração de projetos culturais (principalmente voltados para editais públicos) e, por vezes, produzem a carreira de artistas locais. Eles também são chamados de produtores independentes, como é o caso da Gabriela Apolônio e de Afonso Oliveira. Alguns deles se capacitam por meio de cursos de especialização voltados para produção cultural, entretanto, a grande maioria aprende na prática a produzir cultura.

Há outros que, apesar de terem seus nomes associados a projetos culturais, não se veem como produtores independentes por associarem esse profissional àquele agente que se preocupa mais com eventos pontuais do que com a manutenção em médio e longo prazos de iniciativas culturais. É o caso de Manuel Salustiano, que desenvolve projetos culturais com o auxílio de profissionais independentes, que ele julga ao ser entrevistado em 9 de julho de 2012 “dominarem a linguagem”. Eles geralmente estão envolvidos, também, em atividades artísticas e, como Manuel Salustiano, se autoneoiam fazedores de cultura.

Os representantes de Pontos de Cultura também possuem seus nomes atrelados a projetos culturais, mas estão mais próximos do que se denomina de gestor cultural, uma vez que sua preocupação volta-se para a manutenção e gestão de coletivos culturais. A maioria deles se vê na situação de precisar desenvolver habilidades de produção cultural, entretanto, está mais engajada nas atividades relativas à manutenção dos coletivos que coordena.

Também foi observada a existência do profissional de produção cultural que, diferenciando-se daquele que prioriza ações voltadas para eventos, preocupa-se mais com a formação cultural, possuindo esta ação um

caráter mais voltado para o desenvolvimento social de uma localidade por meio da cultura. Visto que Pernambuco possui uma ampla diversidade de produção cultural, os produtores que têm esse perfil usam a cultura como ferramenta no desenvolvimento da cidadania de suas comunidades. Esse também é o caso de Afonso Oliveira, que, em novembro de 2012, recebeu o prêmio da Secretaria de Economia Criativa do Minc referente à Formação para Competências Criativa pelas iniciativas de formação implementadas, utilizando-se o Método Canavial (explicado na próxima seção).

Esses vários perfis apontados demonstram que esta é uma atividade que ainda não possui limites de atuação bem definidos e que ainda não é regulamentada, apesar de toda a movimentação dos profissionais brasileiros nesse sentido. Um dos principais reflexos dessa falta de formação e regulamentação na área de produção cultural no Brasil são as disparidades relativas ao salário e às condições de trabalho. De acordo com o Panorama Setorial da Cultura Brasileira, pesquisa patrocinada pela Vale e Ministério da Cultura, por meio da Lei Rouanet, “86,6% de produtores com nível superior recebem por mês uma quantia um pouco acima de R\$ 2.501, enquanto que um profissional de outro setor com a mesma escolaridade, segundo dados do IBGE, recebe em média R\$ 3.600” (CARVALHO, 2013).

Esses dados, entretanto, mostram a realidade de Estados como o Rio de Janeiro e São Paulo. Em Pernambuco, a questão ainda é mais delicada uma vez que, além da não regulamentação da profissão, a própria formação desses agentes ainda é incipiente.

Além dos diversos perfis apresentados, é possível observar em Pernambuco diferentes contextos para a atuação desse profissional. Na pesquisa de campo observou-se, na região do Recife<sup>3</sup>, há uma quantidade maior de realizações culturais que se acontecem por meio do trabalho dos produtores das diversas linguagens existentes no Estado. Por estarem sediadas nessa cidade tanto a Fundarpe quanto a Secretaria de Cultura do Estado, além de ser ela capital e, conseqüentemente, receptora de diversas tendências culturais existentes no Brasil, é notável a profusão de manifestações que ali acontecem.

Na região da Zona da Mata, assim como em Recife, observou-se a existência de uma grande mobilização das pessoas que querem trabalhar com produção cultural no sentido de se capacitar para tal. Essa região, entretanto, é marcada essencialmente pela cultura do maracatu rural, desenvolvida tradicionalmente por aqueles que trabalham com o corte da cana, e grande parte dos eventos culturais que acontece na cidade é fruto de negociações políticas. Assim, muitos produtores têm buscado os recursos do Estado, destinados à cultura por meio de editais públicos como o Funcultura, e essa busca pode ocorrer por diferentes interesses: seja o de conseguir fazer pressão junto aos respectivos governos municipais, seja simplesmente o de desenvolver suas atividades com esses recursos.

Na região do agreste pernambucano, mais especificamente na cidade de Caruaru, na qual realizou-se observação participante para elaboração desta pesquisa, encontrou-se uma produção cultural dispersa. Nessa cidade, é forte a cultura das esculturas feitas em barro e argila e das canções tocadas em instrumentos artesanais como o pife. Entretanto, o que prevalece nos grandes eventos culturais que ali acontecem é a cultura do forró estilizado, que é mais rentável para as empresas da cidade, grandes patrocinadoras desses eventos. Os próprios produtores confirmam sua não articulação para a realização de eventos mais voltados para a cultura tradicional e local.

A partir desse levantamento de informações, atuações e contextos diversos foram percebidos, que não suportam modelos únicos e previamente moldados, como são aqueles que constituem o *management*. A forma de se administrar um projeto cultural pode variar de acordo com o perfil do produtor cultural e com o contexto no qual ele está inserido. Na próxima seção, as dimensões do *management* na ação dos produtores

---

<sup>3</sup> A região metropolitana do Recife engloba as seguintes cidades: Jaboatão dos Guararapes, Olinda, Paulista, Igarassu, Abreu e Lima, Camaragibe, Cabo de Santo Agostinho, São Lourenço da Mata, Araçoiaba, Ilha de Itamaracá, Ipojuca, Moreno, Itapissuma e Recife.

culturais no campo da cultura pernambucano serão aprofundadas, utilizando-se a teoria de Pierre Bourdieu (1979; 1993; 1994; 1996; 2001; 2004; 2007; 2007a; 2007b; 2007c).

---

### O uso do *Management* pelos produtores culturais: uma compreensão bourdieusiana

Em entrevista realizada em 3 de julho de 2012, Zinho, produtor cultural da região da Zona da Mata de Pernambuco, contou que o conceito de tempo e as dinâmicas estabelecidas na região da Mata Norte de Pernambuco são distintas daquelas aceitas na região metropolitana do Estado, enfatizando as diferenças que existem entre a produção cultural em Pernambuco. Afirmou também que não se pode “jogar” todo o arcabouço das teorias e conceitos da administração na lógica da cultura popular. Isso sinaliza que a produção cultural ocorre de diferentes formas a depender do contexto em questão e do tipo de cultura que está sendo desenvolvida. Dessa maneira, práticas uniformizadas (e uniformizantes) de formação não são cabíveis a realidade da produção cultural.

Essa foi uma crítica do produtor direcionada às formações proporcionadas pelo Estado pernambucano aos produtores culturais, entretanto, ela também diz respeito à disseminação do *management* no campo da cultura. Como exemplo, pode-se falar da oficina O Averso da Cena, da qual o próprio Zinho participou, que priorizou conhecimentos de gestão aplicados em organizações culturais do sul do país e que lidam, principalmente, com cultura erudita e Leis de Incentivo à Cultura. Em Pernambuco, observam-se muitas manifestações de caráter popular, desempenhadas por pessoas simples, que não têm fácil acesso a patrocínios de empresas ou a outras formas de financiamento.

Percebeu-se, portanto, que as regras do jogo, das quais trata Bourdieu (2004; 2007c), parecem peculiares no campo da cultura pernambucano (quando comparadas aos demais contextos brasileiros), e, também, nos diferentes subcampos que o compõem (cultura popular, dança, teatro, artesanato etc.).

Em Pernambuco, para garantir recursos por muitos anos, os produtores culturais que lidavam especialmente com a cultura popular ancoraram-se nas chamadas políticas de balcão, ou seja, nas trocas de favores políticos, que eram fortemente marcadas pelo uso do capital social (BOURDIEU, 2001). Assim, os agentes utilizavam-se dos seus contatos sociais em busca do alcance de seus interesses. Com as políticas culturais mais democráticas promovidas a partir de 2003, pelo então ministro da cultura Gilberto Gil, entender como funcionam os editais público se deter conhecimentos referentes à gestão (pública, dos projetos culturais e das organizações culturais) a fim de garantir recursos, tornou-se essencial aos produtores culturais. Entretanto, isso não significa que todos têm as mesmas chances de desenvolver seus projetos culturais.

Para compreender essa situação de desigualdade, em que alguns possuem maiores chances de ter seus projetos financiados e de ter êxito na administração destes, enquanto outros estão numa situação de desvantagem, mesmo com a proliferação dos conhecimentos do *management* neste campo, será utilizada a perspectiva teórica de Bourdieu (1979; 1993; 1994; 1996; 2001; 2004; 2007; 2007a; 2007b; 2007c).

Como visto anteriormente, para este autor o que determina boa parte das chances de ganho no jogo social é, por um lado, a detenção dos diferentes capitais (recursos de poder) e, por outro, a posse do *habitus* próprio do campo social em questão. Os capitais em disputa pelos diferentes produtores culturais inseridos no campo da cultura em Pernambuco identificados nas entrevistas e observações realizadas foram: o capital econômico-financeiro, o capital cultural, o capital social e o capital simbólico.

A disputa por recursos econômico-financeiros envolve produtores que atuam em vários subcampos. Os produtores da cultura popular em Pernambuco disputam com os profissionais que atuam com a chamada cultura erudita da região sudeste do Brasil, por exemplo, pelos recursos provenientes de editais públicos de âmbito federal. Eles também disputam com outros subcampos como: o audiovisual, a dança, o patrimônio etc.

Este capital é o mais disputado dentre os demais, uma vez que se apresenta escasso no campo da cultura como um todo e é fundamental ao desenvolvimento de qualquer projeto cultural de acordo com os próprios produtores entrevistados.

O capital social refere-se às redes de contatos possíveis no campo e que garantem alguma espécie de ganho social (BOURDIEU, 2001). Dois tipos de capital social foram observados. Primeiramente, existem os contatos com “pessoas poderosas”, como relatou Afonso Oliveira em entrevista realizada em 10 de julho de 2012, determinante para a captação de recursos destinados à produção cultural, principalmente na época anterior a 2003, quando prevaleciam as chamadas políticas de balcão. Outra espécie de capital social identificado é aquele que envolve contatos com os próprios agentes do subcampo, tais como: pares, artistas, especialistas, técnicos etc. É por meio desse capital que são realizadas as trocas sociais e **brodagens**<sup>4</sup>, e que permitem a execução de certos projetos sem a necessidade de recursos financeiros, ou seja, baseiam-se na utilização de favores.

O capital cultural também se revela em dois tipos: o primeiro é aquele relativo aos próprios conhecimentos artísticos/ culturais, capazes de legitimar uma posição de *status* e garantir ganhos no campo, principalmente no caso do subcampo da cultura popular, no qual os mestres detêm esse capital e são reconhecidos pelos seus pares.

O segundo tipo de capital cultural é aquele referente aos conhecimentos técnicos e de gestão, ou seja, conhecimentos próprios do *management*. Compreende a capacidade de sistematização de ideias, poder de argumentação, domínio da linguagem, domínio de ferramentas de gestão como orçamentos, planilhas, e outros, poder de negociação etc.

A nova ênfase da política cultural brasileira e pernambucana voltada para a política de editais públicos a partir de 2003 aumentou a importância dada aos conhecimentos e habilidades técnicas para elaboração e gestão de projetos, a partir do momento que o domínio desses conhecimentos passou a ser exigido também àqueles que fazem as culturas populares. É a partir desse momento que cursos, oficinas e a literatura de gestão, voltados para a capacitação dos produtores proliferaram, buscando capacitar produtores a administrarem seus projetos.

Existe ainda o capital simbólico que é o prestígio conferido a um agente pelos seus próprios pares (BOURDIEU, 2001). Envolve o reconhecimento pela detenção dos demais capitais. É esse tipo de capital que delimita as principais diferenças entre os subcampos. No subcampo da cultura popular, por exemplo, detém maior poder simbólico aqueles que possuem um capital cultural relativo ao fazer artístico e que conseguem atrelar esse capital ao capital cultural referente aos conhecimentos em gestão e ao capital econômico (BOURDIEU, 2001). É o caso de alguns mestres reconhecidos no campo que conseguem, com mais facilidade que outros, desenvolver seus projetos. Já no subcampo das políticas culturais, o capital cultural incorporado referente ao fazer artístico não tem o mesmo peso para que o agente possua capital simbólico. O mais importante neste campo parece ser o capital cultural institucionalizado (BOURDIEU, 1979).

Assim, o *management* pode ser visto como um recurso de poder próprio do campo da cultura, ou seja, uma espécie de capital que torna possível o alcance de ganhos no jogo social. Corroborando com os críticos da Indústria do *management* citados no referencial teórico, muito além de simples textos e conjunto de conhecimentos, essa espécie de capital cultural apresenta-se como um verdadeiro mecanismo de poder.

---

<sup>4</sup> Proveniente do termo em inglês *brother*, e que significa trocas de favores entre companheiros, ou **irmãos**.



Entretanto, apesar de ser um capital extremamente disputado (o que se pode observar pelo número cada vez maior de produtores que buscam formação nas oficinas e cursos promovidos pelo Estado ou de iniciativa privada), sua assimilação e sua aplicação no campo dependem também do *habitus*.

O *habitus* refere-se ao conjunto de disposições daqueles que incorporaram as regras do jogo e a estrutura social. Aqueles que possuem o *habitus* próprio de um campo social têm maior facilidade para lidar com as dinâmicas e regras do jogo social, pois, mesmo que inconscientemente, ele entende como a estrutura funciona e qual a sua posição nela, ou seja, o que se espera dele (BOURDIEU, 1994; 2001).

Nessa pesquisa, identificou-se que o *habitus* dos que trabalham com produção cultural pode ser caracterizado pelo *feeling* que esses sujeitos possuem para identificar em que projetos culturais devem investir, que editais lhe oferecem maiores chances de aprovação, como se comunicar com cada um dos vários agentes que intermedeiam, a que organizações (privadas ou não) e/ou pessoas podem recorrer para angariar recursos, que apelos sociais utilizar etc. Ou seja, seu *habitus* é formado pela incorporação do funcionamento do campo aliada a seus interesses específicos, o que lhe dão um sistema de disposições próprio para agir (BOURDIEU, 1994; 2001).

Quando aliado aos capitais mais valorizados no campo, o *habitus* torna-se um trunfo, ou seja, uma vantagem no jogo social (BOURDIEU, 1996). Logo, produtores culturais que conseguem aliar *habitus* e capitais mais valorizados, conseguem angariar mais recursos, ter maior visibilidade em seus projetos e maiores facilidades para administrá-los.

Compreende-se, nesta pesquisa, que o *habitus* de um campo sofre mudanças ao longo do tempo, uma vez que, de acordo com Bourdieu (1994), a própria estrutura do campo está o tempo todo sendo reformulada, bem como os capitais mais valorizados, em função, principalmente, do caráter reinventivo do *habitus*.

Antes das políticas implementadas em 2003, no campo da cultura, o capital mais valorizado na disputa por capital econômico era o social (BOURDIEU, 2001). O *habitus*, por sua vez, era definido pela estrutura que prevalecia no campo da cultura àquela época: Estado pouco participativo, predomínio das Leis de Incentivo, ou seja, a lógica mercadológica predominava na escolha dos projetos culturais que receberiam financiamento, dentre outros aspectos próprios dessa época.

A partir de 2003, o campo da cultura passou por mudanças que redefiniram a estrutura social: O Estado brasileiro voltou a se envolver com questões culturais ao financiar, articular políticas culturais, promover eventos etc.; houve uma maior valorização dada à cultura popular por parte do próprio Estado, atraindo empresas e produtores a atuarem nesse subcampo específico; e o capital mais disputado para o alcance de recursos financeiros passou a ser o relativo a conhecimentos de gestão.

Sob a luz da perspectiva bourdieusiana, no momento atual das políticas culturais promovidas pelo Estado, produtores culturais que conseguem aliar o novo *habitus* ao capital referente aos conhecimentos do *management*, conseguem capital financeiro com maior facilidade e garantem melhor “administração dos seus negócios culturais”.

Por outro lado, aqueles produtores que não incorporam a estrutura do campo social têm maiores dificuldades de dominar o capital cultural em questão, e dificilmente terão a mesma chance de conseguir recursos financeiros e desenvolver seus projetos culturais.

É o caso do curso de produção para cultura popular promovido na região da Zona da Mata de Pernambuco por Afonso Oliveira, principal produtor cultural da região. Este curso nasceu da necessidade de se atender as particularidades da região em questão. Dessa forma, Afonso Oliveira desenvolveu o chamado Método Canavial, conjunto de práticas de gestão cultural que atende às especificidades da região da Zona da Mata de Pernambuco, e ministra aulas em cursos de produção cultural que ele próprio, em parceria com outras instituições, promove.

Apesar desses conhecimentos desenvolvidos pelo produtor serem, em certo sentido, diferenciados por atenderem às especificidades da região, sua origem está nas experiências do produtor, mas também, nos conhecimentos do *management*.

Nesse curso, observou-se a dificuldade das participantes (mulheres líderes de associações de mulheres na região) em assimilarem os conhecimentos e procedimentos trabalhados. Apesar do esforço delas, as condições dos contextos em que elas vivem, bem como suas experiências de vida, ajudam a determinar um conjunto de disposições que dificulta a assimilação de uma forma nova e diferente de se fazer cultura, baseada essencialmente em procedimentos técnico-burocráticos. Nas cidades de origem dessas alunas ainda prevalecem as trocas de favores políticos para o desenvolvimento de manifestações culturais, e isso favorece a manutenção do velho *habitus* nelas. Além do mais, uma análise de suas trajetórias de vida, sem dúvida, marcada por resquícios de coronelismos tão comuns nas cidades da Zona da Mata de Pernambuco, ajudariam a entender a dificuldade que elas possuem de deter esse capital cultural relativo aos conhecimentos do *management*.

Elas, como tantos outros profissionais da produção cultural do Estado, principalmente os que lidam com a cultura popular, ainda não incorporaram o novo *habitus* (baseado na nova estrutura) do campo da cultura, o que pode ser compreendido como um dos fatores que dificultam a incorporação do *management*.

Além da necessidade de se ter incorporada a estrutura do campo (o *habitus*) para deter o capital cultural referente aos conhecimentos do *management*, outro fator que interfere na detenção desse capital são as próprias disputas que os agentes dentro do campo da cultura travam entre si na busca por seus interesses.

É do interesse de alguns produtores culturais – como agentes sociais em disputa no jogo social – não compartilhar informações e conhecimentos na tentativa de resguardar sua posição na estrutura do campo. Assim, existem no campo aqueles que detêm o capital cultural em questão, e dificultam o acesso a ele para manter seu favorecimento diante daqueles que não o possuem. Essa escolha por manter a estrutura do campo e sua posição nela pode ser definida como uma tomada de posição do agente num campo de possibilidades (BOURDIEU, 2007c). É o caso de Afonso Oliveira, que, mesmo ministrando cursos de produção cultural, detém certos conhecimentos relativos a algumas etapas da produção cultural que não compartilha, mantendo seu *status* no campo em que atua. É uma estratégia dos agentes no jogo social.

Logo, percebeu-se que, apesar de ser um recurso de poder importante na atuação dos produtores culturais no campo da cultura, o capital cultural relativo ao *management* não está disponível a todos os produtores culturais que atuam neste campo. O *habitus* e as disputas mostraram-se como os principais fatores que influenciam essa disparidade existente no campo da cultura em Pernambuco.

---

## Considerações Finais

Espera-se que a contribuição deste artigo aos estudos sobre a Indústria do *management* auxilie sua tentativa de compreender as implicações desta indústria num campo não empresarial, no qual os processos se dão de forma peculiar, notadamente se considerado o fenômeno da mercantilização da cultura, tão nefasto à identidade e valor deste campo.

A partir das reflexões propostas, constatou-se o poder que o *management* pode exercer sobre um campo social, definindo dinâmicas e disputas entre os agentes. No caso desse artigo, as disputas que envolvem os produtores culturais. Identificou-se o *management* como uma espécie de capital (recurso de poder) no campo da cultura, nomeadamente, um capital cultural que, de acordo com Bourdieu (1979), corresponde ao conjunto de qualificações intelectuais criadas, cultivadas e repassadas pelas instituições.

Este capital, por sua vez, não é distribuído de forma igualitária a todos os produtores culturais que compõem o campo da cultura. Como discutido, possuir um *habitus*, ou seja, a estrutura do campo incorporada facilita a inclusão desse capital cultural uma vez que o agente dotado do *habitus* entende, mesmo que inconscientemente, as regras do jogo social (BOURDIEU, 1994; 2001).

Além do *habitus*, outro fator que contorna a distribuição desigual desse tipo de capital, fundamental para o alcance do capital econômico no campo, são as próprias disputas que se estabelecem entre os agentes que querem manter sua posição e, por isso, dificultam o acesso dos demais produtores.

Longe de buscar uma solução para o problema da distribuição desigual desse recurso de poder no campo, buscou-se, pois, evidenciar o poder do *management* no campo da cultura e sua forte influência na sua configuração, atentando para os riscos decorrentes. Ao propor a compreensão acerca da ação da Indústria do *management* no campo específico, espera-se, conseqüentemente, abrir possibilidades avessas ao caminho em curso. Tomou-se, neste sentido, um posicionamento político acerca das implicações da indústria do *management* para o campo da cultura popular.

---

## Referências

ALVES, E.P. M. **Políticas Culturais para as Culturas Populares no Brasil Contemporâneo**. Maceió: EDUFAL, 2011.

ASSIS, M. E. A. O Papel do Gestor e do Produtor na Política Cultural Brasileira. In: VIII Reunión de Antropología Del Mercosur. Argentina, 2009. **Anais...** Argentina: VIIIIRADM, 2009. Disponível em: <<http://www.ram2009.unsam.edu.ar/GT/GT%2038%20%E2%80%93%20Políticas,%20Economía%20y%20Gestión%20de%20la%20Cultura%20en%20el%20Mercosur/GT38%20-%20Ponencia%5BArruda%5D.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2011.

AVELAR, R. **O Avesso da Cena**: Notas sobre produção e gestão cultural Belo Horizonte: Duo Editorial, 2008.

BOURDIEU, P. **Les trois états du capital culturel**. Actes de la recherche en sciences sociales, v. 30, nov.,1979, L'institution scolaire, p. 3-6.

\_\_\_\_\_. **The field of cultural production**.US: Columbia University Press, 1993.

\_\_\_\_\_. Esboço de uma teoria da prática. In: ORTIZ, Renato (org.). **A sociologia de Pierre Bourdieu**. São Paulo: Ática, 1994 [1972], p. 46-81.

\_\_\_\_\_. **Regras da Arte**: Gênese e estrutura do campo literário. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

\_\_\_\_\_. **O Poder Simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.

\_\_\_\_\_. **Os usos sociais da ciência**: por uma sociologia clínica do campo científico. São Paulo: UNESP, 2004.

\_\_\_\_\_. **A Distinção**: crítica social do julgamento. Porto Alegre: Zouk, 2007a.

\_\_\_\_\_. **A Economia das Trocas Simbólicas**. São Paulo: Perspectiva, 2007b.

\_\_\_\_\_. **Razões Práticas**: Sobre a teoria da ação. São Paulo: Papirus, 2007c.

- 
- \_\_\_\_\_. ; CHAMBOREDON, J.; PASSERON, J. **Ofícios do Sociólogo: metodologia da pesquisa na sociologia**. Rio de Janeiro: Vozes, 2007.
- BRANT, L. Diversidade Cultural e Desenvolvimento Social. In: BRANT, L. **Políticas Culturais**. São Paulo: Manole, v. I, 2003.
- CARVALHO, M. **Reconhecimento é primeiro passo para regularização da profissão produtor**. Cultura e Mercado. Disponível em: <http://www.culturaemercado.com.br/panoramadacultura/reconhecimento-e-primeiro-passo-para-regularizacao-da-profissao-produtor-cultural/>. Acesso em: 2 mar. 2013.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHANLAT, J. Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas, 2000.
- CUNHA, M. H. M. Gestão Cultural: profissão em formação. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2005.
- DARBILLY, L. V. C.; KNOPP, G.; VIEIRA, M. M. F. Recursos de Poder e Estratégia de Conversão de Capitais: um estudo sobre o campo do mercado fonográfico no Brasil. **Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá (ADM. MADE)**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 20-37, jan./abr., 2009.
- FARIA, A. Mercado de ideias. **GV executivo**, v. 5, n. 5, p. 33-37, nov./dez. 2006.
- FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FUNDARPE. Fundação do Patrimônio Histórico e Artístico de Pernambuco – Secretaria de Cultura. **Governo do Estado e UPE promovem curso de extensão para elaboração de projetos culturais**. 3/10/2012. Disponível em: <<http://www.fundarpe.pe.gov.br/governo-do-estado-e-upe-promovem-curso-de-extensao-para-elaboracao-de-projetos-culturais.>> Acesso em: 2 mar. 2013.
- \_\_\_\_\_. **Semana de Gestão e Políticas Culturais capacita profissionais do setor da cultura**. 16/11/2012a. Disponível em: <<http://www.fundarpe.pe.gov.br/semana-de-gestao-e-politicas-culturais-capacita-profissionais-do-setor-da-cultura.>> Acesso em: 2 mar. 2013.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2008.
- HERMANN, N. **Hermenêutica e Educação**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.
- HOLANDA, L. A. **Resistência e apropriação de práticas do management no organizar de coletivos da cultura popular**. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas. Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Recife, 2011.
- MADEIRO, G.; CARVALHO, C. Da origem pagã às micaretas. In: CARVALHO, C.; VIEIRA, M. **Organizações, Cultura e Desenvolvimento Local**. Recife: EDUFEPE, 2003.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MISOCZKY, M. C.A. Implicações do Uso das Formulações sobre Campo de Poder e Ação de Bourdieu nos Estudos Organizacionais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. Edição Especial, p. 9-12, 2003.
- MOTTA, F. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Thomson, 2006.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

RUBIM, A. A. C. Políticas Culturais: entre o possível e o impossível. In: NUSSBAUMER, G. M.(Org.). **Teorias e políticas de cultura**: visões multidisciplinares. Salvador: EDUFBA, 2007.

RUBIM, L. Produção Cultural In: RUBIM, L. (Org.). **Organização e Produção da Cultura**. Salvador: EDUFBA, 2005.

SÁ, M. G. **Sobre Organizações e outros Escritos**. Olinda, PE: Livro Rápido, 2009.

\_\_\_\_\_. **O Homem de Negócios Contemporâneo**. Recife: Universitária, 2010.

SOTO, C. et al. Políticas públicas de cultura: os mecanismos de participação social. In: RUBIM, Antônio Albino Canelas (Org.) **Políticas culturais no governo Lula**. Salvador: EDUFBA, 2010.

TRAGTENBERG, M. **Administração, poder e ideologia**. São Paulo: Unesp, 2005.

VANDENBERGHE, F. O Real é Relacional: uma análise epistemológica do estruturalismo gerativo de Pierre Bourdieu. In: VANDENBERGHE, F. **Teoria Social Realista**. Belo Horizonte: UFMG & Rio de Janeiro: IUPERJ, 2010 (Humanitas).

WACQUANT, L. Pierre Bourdieu. In: STONES, R. **Key Sociological Thinkers**. New York: University Press, New York, 2007.