

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Maireli Dittrich

A GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES CULTURAIS

Dissertação submetido(a) ao Programa de Pós graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Rolf Hermann Erdmann.

Florianópolis

2011

Catálogo na fonte elaborada pela biblioteca da
Universidade Federal de Santa Catarina

D617g Dittrich, Maireli

A gestão em organizações culturais [dissertação / Maireli
Dittrich; orientador, Rolf Hermann Erdmann. – Florianópolis, SC,
2011.

132 p.:il., tabs.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação
em Administração.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Desenvolvimento organizacional. 3.
Complexidade (Filosofia). 4. Cultura organizacional. I. Erdmann,
Rolf Hermann. II. Universidade Federal de Santa Catarina.
Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU 658

Maireli Dittrich

A GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES CULTURAIS

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre”, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-graduação em Administração.

Florianópolis, 28 de março de 2011

Prof. Dr. Mauricio Roque Serva de Oliveira
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Rolf Hermann Erdmann
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Mauricio Roque Serva de Oliveira
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^a. Dr^a. Vera Regina Collaço
Universidade Estadual de Santa Catarina

Tudo posso naquele que me fortalece.

Filipenses 4:13

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo apresentar a adaptação do instrumento de diagnóstico organizacional elaborada pelo *Núcleo interdisciplinar de estudos em gestão da produção e custos* do programa de pós-graduação em administração da Universidade Federal de Santa Catarina. O instrumento foi inicialmente elaborado para o setor industrial e aqui, a partir de estudos teóricos e com a aplicação prática, foi adaptada para organizações de serviços. Verificando-se a gama de tipos destas organizações, este trabalho foi aplicado no setor cultural, contribuindo não apenas para a adaptação, mas também e, inclusive, para a compreensão da realidade destes empreendimentos. Os estudos teóricos apresentados contemplam a administração científica, tradicional, de serviços e culturais, além das teorias dos sistemas e complexidade e do agir comunicativo. O instrumento de diagnóstico é feito da correlação de 13 categorias de análise com cinco fatores de desempenho, as quais geram 65 assertivas que são analisadas por um respondente que deve atribuir, a partir de dois cenários de análises (um positivo e um negativo) notas em escala Likert (1-5). Para a análise são realizadas medidas descritivas (média e desvio padrão) e são elaborados histogramas. Além da adaptação, o trabalho tem por objetivo a verificação de práticas administrativas em organizações culturais e para tal foram escolhidos quatro Pontos de cultura como as organizações para a pesquisa, os quais estão localizados na cidade de Florianópolis e tem como objetivo principal (produto) a realização de oficinas de linguagens artísticas para a comunidade em que estão localizados. O diagnóstico permitiu a validação destes Pontos de cultura como verdadeiras organizações, condizentes com o design de estrutura simples caracterizado pelos estudos de Mintzberg e pela existência das seis operações básicas apresentadas por Fayol. O trabalho reafirmou também a condição de entidades administradas por artistas, condicionadas a administração por projetos e a descontinuidade dos colaboradores. Verificaram-se ainda diferentes atividades administrativas realizadas pelos Pontos de Cultura, as quais foram consideradas boas práticas de gestão: acompanhamento do trabalho dos colaboradores, relatórios de atividades, verificação do projeto, documentação financeira completa, legado, parcerias externas, projetos para sustentabilidade, trabalho por unidades de produção.

Palavras-chave: diagnóstico organizacional; administração, administração cultural; Pontos de cultura.

ABSTRACT

This work aims to present the adaptation of one organization diagnosis tool created by the Interdisciplinary study group in production management and costs of the Management Master Program in the Federal University of Santa Catarina. The tool was firstly created to industrial sector and here, through theoretical studies and the practical application of it was adapted to service organizations. Verifying the range of these kind of organizations, this work was applied in the cultural sector, contributing not only to the adaptation, but also and including, to the comprehension of the reality of it. The theoretical studies presented contemplate scientific, traditional, service and cultural administration, beyond system, complexity and communicative action theories. The diagnosis toll is made of the correlation of 13 analysis categories and 5 development factors that generate 65 assertive that are analyzed by a respondent that must assign, from two analyses scenarios (one positive and other negative), grades in Likert Scale (1-5). To the analyses, descriptive measures are developed (mean and standard deviation) and also, histograms are elaborated. Besides the adaptation, this work aims to verify management practices in cultural organizations and to it Cultural Points were chosen as the organizations to the research, which are located in Florianópolis city and have as main product artistic workshops to local community. The diagnosis yet allowed the validation of this Cultural Points as true organizations that are consistent with Mintzberg's simple structure design and the existence of Fayol's six basic operations in organizations. The work also reaffirmed the status of entities managed by artists, conditioned by the administration per project and the employee discontinuity, among other contributions. There were also various administrative activities carried out by Cultural Points, which were considered good management practices: monitoring the work of employees, activity reports, project design verification, complete financial documentation, legacy, external partnerships, projects for sustainability, labor per unit of production.

Keywords: Organization diagnosis, managements, cultural management, Cultural Points.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	Histograma CP Ponto A	77
Figura 2:	Histograma F Ponto A.....	77
Figura 3:	Histograma GA Ponto A.....	77
Figura 4:	Histograma PR Ponto A.....	77
Figura 5:	Histograma Q Ponto A.....	78
Figura 6:	Histograma TC Ponto A.....	78
Figura 7:	Histograma custo Ponto A.....	79
Figura 8:	Histograma confiabilidade Ponto A.....	79
Figura 9:	Histograma flexibilidade Ponto A.....	79
Figura 10:	Histograma qualidade Ponto A.....	79
Figura 11:	Histograma rapidez Ponto A.....	79
Figura 12:	Histograma CP Ponto B.....	87
Figura 13:	Histograma DO Ponto B.....	87
Figura 14:	Histograma DNP Ponto B.....	87
Figura 15:	Histograma ET Ponto B.....	87
Figura 16:	Histograma F Ponto B.....	88
Figura 17:	Histograma GA Ponto B.....	88
Figura 18:	Histograma OC Ponto B.....	88
Figura 19:	Histograma PL Ponto B.....	88
Figura 20:	Histograma PR Ponto B.....	88
Figura 21:	Histograma Q Ponto B.....	88
Figura 22:	Histograma SS Ponto B.....	89
Figura 23:	Histograma TC Ponto B.....	89
Figura 24:	Histograma custo Ponto B.....	90
Figura 25:	Histograma confiabilidade Ponto B.....	90
Figura 26:	Histograma flexibilidade Ponto B.....	90
Figura 27:	Histograma qualidade Ponto B.....	90
Figura 28:	Histograma rapidez Ponto B.....	90
Figura 29:	Histograma CP Ponto C.....	98
Figura 30:	Histograma DO Ponto C.....	98
Figura 31:	Histograma DNP Ponto C.....	99
Figura 32:	Histograma ET Ponto C.....	99
Figura 33:	Histograma F Ponto C.....	99
Figura 34:	Histograma GA Ponto C.....	99
Figura 35:	Histograma OC Ponto C.....	99
Figura 36:	Histograma PL Ponto C.....	99
Figura 37:	Histograma PR Ponto C.....	100
Figura 38:	Histograma SS Ponto C.....	100
Figura 39:	Histograma TC Ponto C.....	100

Figura 40:	Histograma custo Ponto C.....	101
Figura 41:	Histograma confiabilidade Ponto C.....	101
Figura 42:	Histograma flexibilidade Ponto C.....	101
Figura 43:	Histograma qualidade Ponto C.....	102
Figura 44:	Histograma rapidez Ponto C.....	102
Figura 45:	Histograma CP Ponto D.....	109
Figura 46:	Histograma DO Ponto D.....	109
Figura 47:	Histograma DNP Ponto D.....	109
Figura 48:	Histograma ET Ponto D.....	109
Figura 49:	Histograma GA Ponto D.....	109
Figura 50:	Histograma F Ponto D.....	109
Figura 52:	Histograma I Ponto D.....	110
Figura 52:	Histograma OC Ponto D.....	110
Figura 53:	Histograma PL Ponto D.....	110
Figura 54:	Histograma PR Ponto D.....	110
Figura 55:	Histograma Q Ponto D.....	110
Figura 56:	Histograma SS Ponto D.....	110
Figura 57:	Histograma TC Ponto D.....	111
Figura 58:	Histograma custo Ponto D.....	112
Figura 59:	Histograma confiabilidade Ponto D.....	112
Figura 60:	Histograma flexibilidade Ponto D.....	112
Figura 61:	Histograma qualidade Ponto D.....	112
Figura 62:	Histograma rapidez Ponto D.....	112

LISTA DE QUADROS

Quadro 1:	Propriedades competitivas.....	50
Quadro 2:	Controle da produção x fatores de desempenho...	58
Quadro 3:	Des. de novos produtos x fatores de desempenho	59
Quadro 4:	Des. operacional x fatores de desempenho.....	60
Quadro 5:	Equip. e tecnologias x fatores de desempenho.....	61
Quadro 6:	Fábrica x fatores de desempenho.....	62
Quadro 7:	Gestão ambiental x fatores de desempenho.....	63
Quadro 8:	Investimentos x fatores de desempenho.....	64
Quadro 9:	Org. e cultura x fatores de desempenho.....	65
Quadro 10:	Plan. da produção x fatores de desempenho.....	66
Quadro 11:	Prog. da produção x fatores de desempenho.....	67
Quadro 12:	Qualidade x fatores de desempenho.....	68
Quadro 13:	Saúde e segurança x fatores de desempenho.....	69
Quadro 14:	Tempo de ciclo x fatores de desempenho.....	70
Quadro 15:	Pontos de Cultura.....	118
Quadro 16:	Características dos Pontos de Cultura.....	123

LISTA DE TABELAS

Tabela 1:	Notas apresentadas no diagnóstico.....	71
Tabela 2:	Total de notas por categoria de análise.....	72
Tabela 3:	Total de notas por fatores de desempenho.....	72
Tabela 4:	Res. por categoria de análise no P. de Cultura A..	76
Tabela 5:	Res. por fat. de desempenho no P. de Cultura A..	78
Tabela 6:	Res. por categoria de análise no P. de Cultura B..	86
Tabela 7:	Res. por fat. de desempenho no P. de Cultura B..	89
Tabela 8:	Res. por categoria de análise no P. de Cultura C..	97
Tabela 9:	Res. por fat. de desempenho no P. de Cultura C..	100
Tabela 10:	Res. por categoria de análise no P. de Cultura D..	108
Tabela 11:	Res. por fat. de desempenho no P. de Cultura D..	111

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	19
1.1	Objetivos.....	21
1.1.1	Objetivo geral.....	21
1.1.2	Objetivo específico.....	21
1.2	Justificativa.....	21
1.3	Estrutura do trabalho.....	22
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	23
2.1	Organizações.....	23
2.1.1	Organizações tradicionais.....	25
2.1.2	Organizações de serviços.....	26
2.1.3	Organizações culturais.....	28
2.2	Cultura e gestão.....	31
2.2.1	Cultura.....	31
2.2.2	Gestão cultural.....	34
2.2.3	O Programa Cultura Viva.....	35
2.3.4	Em contraponto, a Indústria cultural.....	37
2.3	Instrumentos de diagnóstico do sistema produtivo.....	38
2.3.1	Sistemas, complexidade e administração.....	38
2.3.2	Administração da produção.....	43
2.3.3	Categorias de análise.....	44
2.3.4	Fatores de desempenho.....	49
3	MÉTODO.....	53
3.1	Evolução do instrumento.....	54
3.1.1	Aplicações do instrumento.....	55
4	INSTRUMENTO ORGANIZACIONAL.....	57
	DIAGNÓSTICO	
4.1	O instrumento adaptado.....	58
4.1.1	Controle da produção.....	58
4.1.2	Desenvolvimento de novos produtos.....	59
4.1.3	Desempenho operacional.....	60
4.1.4	Equipamentos e tecnologias.....	61
4.1.5	Fábrica.....	62
4.1.6	Gestão ambiental.....	63
4.1.7	Investimento.....	64
4.1.8	Organização e cultura.....	65
4.1.9	Planejamento da produção.....	66
4.1.10	Programação da produção.....	67
4.1.11	Qualidade.....	68
4.1.12	Saúde e segurança.....	69
4.1.13	Tempo de ciclo.....	70
5	O DIAGNÓSTICO APLICADO.....	71
	Análise Geral.....	71
	Análise Ponto por ponto.....	74
5.1	Ponto de Cultura A.....	74

5.1.1	As primeiras observações descritivas.....	75
5.1.2	Análises do diagnóstico por medidas descritivas.....	76
5.1.3	Depoimentos e justificativas.....	80
5.2	Ponto de Cultura B.....	84
5.2.1	As primeiras observações descritivas.....	85
5.2.2	Análises do diagnóstico por medidas descritivas.....	86
5.2.3	Depoimentos e justificativas.....	91
5.3	Ponto de Cultura C.....	96
5.3.1	As primeiras observações descritivas.....	97
5.3.2	Análises do diagnóstico por medidas descritivas.....	97
5.3.3	Depoimentos e justificativas.....	102
5.4	Ponto de Cultura D.....	107
5.4.1	As primeiras observações descritivas.....	107
5.4.2	Análises do diagnóstico por medidas descritivas.....	108
5.4.3	Depoimentos e justificativas.....	113
5.5	Práticas e caracterizações administrativas Pontos de Cultura...	116
5.6	Da teoria a prática.....	119
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	125
7	REFERÊNCIAS.....	127

1 INTRODUÇÃO

Sabe-se que a cultura é responsável por partes significativas do desenvolvimento social e econômico no mundo hoje. Todavia, mesmo enquanto produção artística, ela não precisa apenas de criadores. Há uma demanda existente que é a da atividade cultural, não apenas enquanto lazer, mas também como produção de conhecimento e disseminação do saber, fazendo com que sejam investidos orçamentos públicos e privados em prol do desenvolvimento artístico-cultural de uma sociedade. Por isso, sobrepõe-se uma demanda, cada vez maior, de pessoas que compreendam a cultura em sua subjetividade e que a organizem e administrem objetivamente, para que ela possa ser mais bem aproveitada e apreciada.

Trata-se de um cenário relativamente novo e, assim, a utilização das práticas de gestão consideradas tradicionais (ou seja, aquelas que são utilizadas em fábricas, bancos, lojas de departamento, postos de gasolina, hotéis e que costumeiramente regem as cartilhas da educação superior e técnica) em organizações voltadas para a cultura constitui-se tema recente no cenário brasileiro. A busca por estas técnicas surgiu a partir de uma seleção natural de mercado atual, o qual favorece organizações culturais que sejam administradas como negócios (BRANT, 2004). Assim, a gestão desse setor passa a ser tema relevante em escolas de administração, que buscam compreender a atual dinâmica do mercado – de informação e do crescimento da prestação de serviços - em paralelo ao fenômeno organizacional (SARAVIA, 2008). A intenção desse trabalho conjunto reside em gerar conhecimentos e materiais que sejam a favor do desenvolvimento de boas práticas da gestão, nesse caso, da gestão cultural.

Acredita-se que para parte das organizações culturais – principalmente as que não estão inseridas no mercado da indústria cultural - a gestão nos moldes mais profissionalizados não seja uma prática constante, desfavorecendo seu crescimento e sustentabilidade. Um dos possíveis fatores parece vincular-se ao fato de que sejam condicionadas por uma gestão da descontinuidade (HANSON, 2006, p. 03) devido a não existência de uma prática administrativa recorrente da organização: uma gestão que vá além do projeto que esteja sendo executado. De acordo com Saravia (2008), para gerenciar uma organização cultural há a necessidade de que o seu gestor seja sensível às artes e à cultura, o que não é verificado em gestores considerados tradicionais. Apresenta-se, assim, um quadro complexo no que se refere à gestão desse setor: ele parece exigir, de um lado uma gestão mais profissional e continuada sem que se percam de vista os objetivos e a

natureza da organização cultural; e por outro lado, necessita da compreensão da expressão artística envolta no trabalho. Intui-se que a compreensão destas organizações enquanto Sistemas Complexos Adaptativos - que trabalham com indivíduos autônomos que se agrupam e cooperam de maneira auto-organizada - possa favorecer o desenvolvimento de técnicas administrativas compatíveis com estas organizações, permitindo melhorar a compreensão da realidade em que estas organizações estão inseridas e de como é sua relação com o mercado competitivo.

Assim, buscando contribuir para uma melhor compreensão desse quadro, propõe-se como objetivo maior deste estudo adaptar um instrumento de diagnóstico do sistema produtivo de organizações produtoras de bens para organizações prestadoras de serviços. O pressuposto é o de que, apesar das peculiaridades dos dois grandes grupos de sistemas produtivos, mantenham-se recorrentes (comuns) algumas questões de fundamento. Após a adaptação, o instrumento de diagnóstico será aplicado em organizações culturais para verificar a validade do instrumento, diagnosticar o estado da gestão da produção em organizações culturais e identificar práticas da gestão da produção nestas organizações. O instrumento do diagnóstico é composto por assertivas que correlacionam treze categorias de análise com cinco objetivos de desempenho organizacional, extraídos das teorias da Administração da Produção.

Para desenvolver esse estudo, o presente trabalho deverá organizar-se em torno de um Capítulo em que sejam discutidas questões teóricas relativas à Gestão como um todo, com ênfase nas que dizem respeito à gestão da Cultura. Será também contemplada a abordagem do Diagnóstico Organizacional em suas diversas dimensões, o que implica a discussão da Teoria dos Sistemas e da Teoria da Complexidade, apresentando e discutindo categorias de análise e fatores de desempenho que se constituirão no principal instrumento de análise do quadro que se pretende investigar. Isso exige que se dedique um Capítulo à Metodologia, especificando a constituição do instrumento de diagnóstico organizacional e, ao mesmo tempo, as possibilidades de sua aplicação. Um novo Capítulo contempla a análise dos dados, observando e discutindo possíveis resultados provenientes da aplicação do instrumento nas organizações culturais pesquisadas.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

- Desenvolver instrumento de diagnóstico do sistema produtivo em organizações prestadoras de serviços com base nas inter-relações complexas.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Adequar o instrumento de diagnóstico do sistema produtivo de organizações produtoras de bens para organizações prestadoras de serviços;

- Identificar práticas de gestão aplicadas em organizações culturais;

- Identificar semelhanças em práticas administrativas em diferentes Pontos de cultura;

1.2 Justificativa

Lendo o trabalho de Duarte Jr. - Por que arte educação (1991) – deparei-me com a explicação de que a arte tem a capacidade de fazer com que o ser humano expresse suas emoções e sua identidade em uma sociedade que exige a anulação dos sentimentos e a mecanização do ser. Organizações culturais trabalham a favor dessa expressão do ser, de seus sentimentos e suas idéias.

Os Pontos de cultura são criados para isso: dar voz e vez àqueles menos privilegiados no sistema cultural da sociedade brasileira. No entanto, a realidade que atende a estas organizações (e outras organizações culturais não integrantes do eixo da indústria cultural) não é favorável a sustentabilidade destas: coordenadores de Pontos de cultura têm relatado dificuldades em gerir suas entidades a favor do crescimento e longevidade¹.

Há anos, diferentes pesquisadores e profissionais da administração vêm buscando métodos e sistemas capazes de atender diferentes demandas de organizações a favor do seu desenvolvimento competitivo: chegaram à vez as organizações culturais. No entanto, os trabalhos para a administração cultural estão, ainda, limitados a teorias e hipóteses científicas, não sendo realizado trabalho prático nestas organizações (até a realização desta pesquisa e de acordo com os trabalhos acessados). Acredita-se que levar a administração a estas

¹ Esta informação foi apresentada durante realização de debates de mesa de trabalhos do ENECULT, realizado em maio de 2010, e que teve como participante o presente pesquisador.

organizações, não apenas através de estudos e livros, mas na prática através da utilização de conceitos, métodos, sistemas, entre outras significações possíveis, é essencial para o crescimento destas.

1.3 Estrutura do trabalho

Capítulo 1 – Introdução: objetivos, justificativa e estrutura do trabalho

Capítulo 2 - Fundamentação teórica: organizações, organizações tradicionais, organizações culturais, cultura, gestão cultural, programa cultura viva, indústria cultural, sistemas e complexidade, teoria do agir comunicativo e administração da produção;

Capítulo 3 – Método: evolução do instrumento, categorias de análise, fatores de desempenho, aplicações do instrumento, perfis das organizações;

Capítulo 4 – O instrumento de diagnóstico adaptado a organizações de serviços;

Capítulo 5 – Análises do diagnóstico aplicado;

Capítulo 6 – Considerações;

Capítulo 7 – Referências.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Organizações

As organizações industriais surgem a partir da Revolução Industrial, que surge primeiramente na Inglaterra e depois em todo o ocidente e se caracteriza como as grandes mudanças e inovações tecnológicas: as máquinas passam a superar e a substituir o trabalho humano, transformando processos de produção e impactando setores econômicos e sociais das nações. Esse cenário passa a exigir novos modos de administração e, a teoria desenvolvida a partir dessa Revolução é a que tem orientado organizações e administrações até os dias de hoje.

Esse novo arranjo dos afazeres tem destaque com a obra de Adam Smith, *A riqueza das nações* (2008), o autor descreve o processo de criação de um alfinete, defendendo a necessidade da decomposição das tarefas em quantas fossem possíveis e, ainda, sendo a favor da especialização do empregado. Ou seja, para Smith, cada empregado deveria realizar apenas uma das atividades que cercam a criação de um alfinete. Dessa forma, aumentar-se-ia a produção de forma antes nunca vista, pois o funcionário aumentaria a sua destreza em relação a sua atividade, evitando-se a perda de tempo devido à troca de função a ser executada.

Com a decomposição de tarefas proposta por Smith e a inclusão de trabalhadores específicos para cada etapa minimalista da produção, a agricultura passa a ser superada pela indústria, pois, cada vez mais, famílias se deslocam para os centros urbanos em busca de trabalho, que passam a agrupar cidadãos comuns, que se especializam em uma única tarefa.

Outra função determinada a partir da obra de Smith é a do coordenador (encarregado, supervisor, entre outros). Isso se dá devido ao minimalismo da produção: como os trabalhadores apenas conheciam a sua peça de trabalho e sabiam executar apenas aquilo que lhes cabia, não tendo noção do produto final, cabia ao supervisor verificar a produção total, etapa por etapa, na tentativa de prevenir qualquer tipo de erro, devendo, ainda, elaborar relatórios sobre os processos produtivos e verificar o produto quando finalizado (controle da produção).

O trabalho de Smith foi o pontapé para o desenvolvimento das teorias da administração científica elaboradas por Taylor (1978), Fayol (1976) e Weber (apud ETZIONI, 1976; Apud TACHIZAWA, 2006) ²,

² Datas originais de publicação em: Taylor – 1911; Fayol – 1916; Weber – 1905.

cada qual em seu respectivo país: Estados Unidos, França e Alemanha. Buscando aprimorar os princípios tradicionais da organização, por mais diferentes que fossem, e, mesmo sendo sua publicação realizada em períodos distintos, são considerados complementares (TACHIZAWA, 2006), e consideradas em conjunto, como administração clássica/tradicional.

A administração científica na obra de Frederick Taylor (1978) contribui para com a administração através do seu estudo de tempos e métodos (ou tempos e movimentos). Segundo o autor, o conhecimento minucioso de todas as etapas da produção, o período de duração padrão de cada movimento e a descoberta da melhor maneira para se realizar estas tarefas pode levar a uma economia de recursos na organização. Em outras palavras: o resultado de um estudo e da aplicação de tempos e métodos em uma organização leva a uma maior rapidez no processo de produção, o que direciona a um maior desempenho da organização; a maior rapidez e o maior desempenho levam a uma redução de custos (TAYLOR, p. 33). Para tanto, os estudos devem ser realizados em todas as etapas da produção, substituindo-se movimentos errados, excluindo-se movimentos desnecessários, realizando a substituição de pessoal menos eficiente em determinada tarefa.

Outra preocupação presente na administração científica proposta por Taylor, equivalente à apresentada na obra de Smith, é a necessidade de treinamento específico para empregados, para que estes consigam realizar com presteza e qualidade a sua tarefa. O autor afirma que o empregado considerado ideal para determinadas tarefas deve ser contratado e treinado segundo a ciência do trabalho de tempos e métodos. E, com minúcia e a busca pelo esmero na execução das tarefas da produção, a administração científica vigorou, primeiramente, em organizações industriais, sendo posteriormente aplicada em outros tipos de empresas, e até nas ações cotidianas da sociedade (TAYLOR, p. 23).

Na França, Henri Fayol também buscou elaborar princípios gerais das organizações e da administração. A diferença está no foco dos seus estudos: enquanto Taylor analisa sistematicamente cada parte da organização e cada etapa da produção, Fayol observa a organização enquanto todo. Segundo o autor, toda organização é composta de seis operações básicas: operações técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, de contabilidade e administrativas, sendo a última seu principal ponto de estudos (FAYOL, p. 16).

Para Fayol, as operações administrativas consistem no “encargo de formular o programa geral de ações da empresa, de constituir o seu corpo social, de coordenar esforços e de harmonizar atos” (p. 16), e são

de responsabilidade do corpo diretivo da organização que deve, da melhor maneira possível, cumprir suas obrigações de planejamento, organização, comando, coordenação e controle de toda a organização.

Enquanto Taylor se preocupava com as especificidades da produção e Fayol com as obrigações da administração para com toda a empresa, Max Weber alia seus estudos enquanto sociólogo aos estudos organizacionais e estuda a organização com base no contexto em que esta está inserida. Identificou a existência de três diferentes tipos de autoridade, sendo que a do tipo racional-legal é a que prevalece nas sociedades ocidentais. A aceitação desta autoridade, também chamada de burocrática, está no crédito da legalidade das leis e regulamentos, implicando um tipo de dominação legal que busca sua legitimidade no caráter prescritivo e normativo da lei (TACHIZAWA, 2006).

A partir desta verificação, Weber percebeu que a burocracia é estabelecida a partir do princípio hierárquico das relações; a ordem só é aceita e seguida devido às normas estabelecidas, o ponto de equilíbrio da organização, e da sociedade. Essas questões só são possíveis devido à existência da razão, e são seus estudos sobre os diferentes tipos de racionalidades humanas que passam a representar a sociedade ao redor da administração científica (ETZIONI, 1976).

No seu conjunto, as organizações que são objetos da escola científica da administração (Smith, Taylor, Fayol e Weber, entre outros) se caracterizam por serem ambientes fechados ao entorno, previsíveis e esquematizadas, onde o trabalhador é parte da máquina que opera e as sua motivação está unicamente na satisfação da sua necessidade de recompensas materiais. A burocracia é o tipo de ordem estabelecido e as opiniões/sugestões são validas de acordo com o nível hierárquico que o funcionário ocupa. O dogma da divisão do trabalho impera nestas organizações.

2.1.1 Organizações tradicionais

Desde o seu início, estruturas organizacionais fazem parte da sociedade, mas é na sociedade moderna que estas estruturas passam a controlar a sociedade e suas ações. O crescimento do número de organizações e das diferentes áreas por estas alcançadas se dá devido aos mais diversos interesses e a satisfação das diversas necessidades dos seres humanos, as molas propulsoras da criação de organizações.

Mas, o que são organizações? A definição escolhida para este trabalho foi extraída da obra de Etzioni (1976, p. 09) que as conceitua como “unidades sociais, ou agrupamentos humanos, intencionalmente construídos e reconstruídos a fim de atingir objetivos específicos”. Ou

seja, seres humanos formam grupos a fim de alcançar objetivos. Se esta lógica permanecer, pode-se chegar à conclusão de que famílias também são organizações, ou grupo de amigos que têm interesses a serem realizados – filhos, festas, alegrias, entre outros. Mas não o são. De acordo com Etzioni, a diferença está na prevenção e na previsão dos acontecimentos: “organizações controlam sua natureza e o seu destino” (1976, p. 10). Significa que as pessoas responsáveis pela organização possuem métodos condizentes para o cumprimento dos objetivos da organização. As organizações consideradas tradicionais são aquelas que possuem uma gestão considerada convencional³.

Uma administração convencional, caracterizadora de uma organização tradicional, ampara-se no que considera crucial: “assuntos como o âmbito do controle, a unidade de comando, o princípio de escala (uma hierarquia bem definida de autoridade), a separação de pessoal burocrático e de linha” (PERROW, 1976, p. 35).

Então, organizações tradicionais são as administradas de acordo com os princípios da administração científica de Taylor e demais. Nelas predomina o caráter estratégico das ações, entendendo a estratégia como: “a utilização de todos os recursos possíveis, tais como manipulação, engano, coerção, etc., para produzir, no outro, um comportamento útil ao falante agente da ação” (GUTIERREZ, 1999, p. 29). A estratégia, no entanto, nem sempre assume essa conotação um tanto quanto negativa. Mintzberg (2009, p. 25) diz que se trata do “desenvolvimento de padrões consistentes em uma série de decisões organizacionais”.

2.1.2 Organizações de serviços

À medida que uma economia se desenvolve, maior importância adquire a área de serviços que, logo, passa a empregar nas suas atividades a maior parte da população ativa. Com o advento da internet, estudiosos afirmam que passamos de uma sociedade moderna para uma pós-moderna, onde a economia capitalista continua vigorando, mas seu foco não está na produção de bens e sim no consumo dos serviços.

A atividade econômica de uma sociedade determina a forma como vive a sua população e como é mensurado o seu padrão de vida. A natureza do setor de serviços é explorada em termos de oportunidades de emprego, contribuições à estabilidade econômica e fontes de liderança econômica. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p. 30) descrevem três estágios do desenvolvimento econômico mundial:

³ De acordo com Gutierrez, 1999.

- Sociedade pré-industrial: a vida é caracterizada como uma disputa com a natureza, onde esta determina o ritmo do trabalho, que se baseia em atividades agrícolas, de mineração e de pesca. A prestação de serviços está nos serviços pessoais ou domésticos. A sociedade é agrária e estruturada em torno da tradição, da rotina e da autoridade.

- Sociedade industrial: a principal atividade é a produção de bens e o foco da produção está em fazer mais com menos. O ritmo da vida é ditado pelas máquinas, sendo o homem dominado pelos horários e metas de trabalho. O padrão de vida é definido pela quantidade de bens fazendo com o que o homem trabalhe para acumular.

- Sociedade pós-industrial: A preocupação do homem está na qualidade de vida através da saúde, educação e lazer. A informação passa a ser o recurso chave e a competição está no quão informado o trabalhador é ou está.

Tendo como característica econômica atual a pós-industrial, grandes nações industrializadas têm na prestação de serviços a concentração da massa trabalhadora. A maior parte dos *experts* nessa área considera que o setor de serviços abrange todas as atividades econômicas cujo produto não seja um bem físico ou fabricado que geralmente é consumido no momento em que é produzido e fornece um valor agregado em formas (tais como conveniência, diversão, oportunidade, conforto e saúde) que representam essencialmente interesses intangíveis do seu primeiro comprador (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2000).

A administração de organizações de serviços tende a ser a mesma de organizações tradicionais. Segundo Schmenner, um gerente de serviços também deve se preocupar com recrutamento treinamento, desenvolvimento e controle de métodos, benefícios de funcionários, programação da força de trabalho, ambiente físico e layout, entre outros aspectos. E, ainda, padrões de operação podem ser implantados e a hierarquia pode ser a tradicional pirâmide, com relacionamentos relativamente rígidos entre os níveis (1999, p. 26-27).

No entanto, com o crescimento da organização de serviço, a interação e a customização passam a ter um grau mais alto, fazendo com que a administração passe a lidar com custos mais altos e mão de obra mais qualificada, o que leva a horizontalidade da hierarquia e ao estabelecimento menos rígido entre os níveis. Ou seja, quanto mais alto o grau de interação com o cliente e a customização do serviço, menos burocrática deve ser a organização, pois esta depende dos seus funcionários especializados para a prestação do serviço. Outra questão a ser considerada é a da demanda/necessidade do cliente, que deve ser

respeitado e atendido na medida do possível (SCHMENNER, 1999). Estas características parecem exigir um adequado sistema de controle para diagnóstico e acompanhamento da evolução, principalmente produtiva, da organização.

2.1.3 Organizações culturais

Uma organização é caracterizada pela sua interação com o setor econômico, pela análise das suas finalidades e de sua missão, pela identificação de produtos, mercados e agentes do sistema (fornecedores, concorrentes, órgãos normativos e instituições afins). Ou seja, para ter uma visão do que é a organização é necessária uma visão do seu todo (TACHIZAWA, 2006, p. 229).

A partir desta verificação, em paralelo com outras questões apresentadas em seu livro, Tachizawa (2006, p. 233) estabelece tipologias de organizações com base nas análises das características que apresentam em função do setor econômico ao qual pertencem. Considerando as especificidades e complexidades de cada setor econômico, bem como de cada organização (por isso a dificuldade de se ter uma tipologia genérica aceita), os autores apresentam as tipologias a partir do agrupamento de organizações em blocos, de acordo com o grau de concentração e o grau de diferenciação de produtos. As tipologias apresentadas pelos autores são as que seguem: setor de empresas competitivas; setor econômico concentrado; setor de empresas diferenciadas; setor econômico misto; setor econômico semi-concentrado; setor de serviços financeiros; setor de serviços especializados; setor de serviços públicos; setor farmacêutico e; setor de instituições de ensino superior.

O autor afirma que não há um “único tipo possível de forma organizacional e sim configurações de estruturas diferenciadas em função do tipo de organização, que por sua vez depende diretamente do setor econômico no qual está inserido” (2006, p.234). Analisando-se cada uma destas tipologias, percebe-se a ausência de um bloco que contemple organizações de serviços voltados para o entretenimento e lazer, ou, mais especificamente, organizações culturais.

Dentre os designs organizacionais apresentados por Mintzberg, observando-se o cenário cultural brasileiro sem a realização de uma pesquisa específica, pode-se ousar e enquadrar as organizações culturais como sendo de estrutura simples, nas palavras do autor:

A estrutura simples é caracterizada, acima de tudo, pelo que não é – ou seja, pela elaboração.

Tipicamente, a organização que a utiliza tem pequena ou nenhuma estrutura, poucos assessores de apoio, divisão do trabalho não rigorosa, diferenciação mínima entre suas unidades e pequena hierarquia gerencial. Pouco de seu comportamento é formalizado e faz uso mínimo de planejamento, treinamento e de instrumentos de religação. Acima de tudo é orgânica (2009, p. 178-179).

Ressalvas devem ser feitas a esta colocação quando a referência é feita a organizações da indústria cultural que atualmente é caracterizada por grandes empreendimentos de comunicação e de áudio visual, de acordo com Prestes Filho (2009).

Consultando o dicionário de Teixeira Coelho (2004, p. 165-168)⁴, o autor não apresenta o conceito organização cultural, mas traz dois diferentes conceitos que podem ser considerados análogos: equipamentos culturais e centros culturais. O primeiro diz respeito a edificações destinadas à prática cultural quanto a grupos de produtores culturais abrigados ou não, fisicamente, numa edificação ou instituição. O segundo refere-se ao uso genérico para a designação do espaço destinado à promoção da cultura.

Nota-se que ambas as definições dizem respeito ao espaço em que a arte, ou a cultura, são promovidas, mas nenhuma delas relaciona esta promoção à gestão do equipamento ou do centro. Ainda no Dicionário, a relação feita com a administração está no papel do administrador cultural, do agente cultural e do produtor cultural, papel este que designa o profissional, ou não, que atua como mediador entre o artista, o Estado ou o Empresário e o público – aquele que cria condições para que a arte e a cultura se propaguem. Ou seja, não há uma definição específica para o termo “organizações culturais”.

Considere-se, entretanto, que estudos franco-canadenses em arte administração nos mostram que a administração de organizações culturais tem muito que contribuir para a administração convencional. Yves Evrard (2000), por exemplo, apresenta algumas destas contribuições:

⁴ Talvez a maior referência relacionada a conceitos e definições no segmento cultural brasileiro.

- administração estratégica: onde duas linhas principais podem ser identificadas: a administração de projetos e a administração da inovação, pois a administração da arte está acostumada com uma gestão da descontinuidade e tem na flexibilidade de ações um grande aliado;

- administração de recursos humanos: a arte administração lida com trabalhadores intermitentes, outra característica da descontinuidade e da necessidade de flexibilidade; a liderança também é aspecto importante, pois organizações culturais criam métodos carismáticos para liderar;

- administração financeira e contábil: devido ao seu trabalho com produtos imateriais e também de patrimônio.

- administração de marketing e comportamento do consumidor: estratégias de marketing são as mais proativas nesta área e podem ser considerada um proselitismo, pois é a partir da própria consciência as necessidades e demandas dos consumidores.

Para Evrard, o novo milênio (o texto foi escrito em 2000) pede por novas práticas administrativas e a arte administração pode “possuir um novo papel na edificação de um novo paradigma adaptado a nova era econômica, particularmente tendo em conta o fato que as artes e a cultura sempre lidaram com inovação, informação, símbolos e descontinuidade”⁵ (p. 05).

No Brasil, uma área que vem auxiliando no desenvolvimento cultural é a da Economia da Cultura. Ana Carla Fonseca Reis (2009, p. 25), afirma que o papel desta área não é a política cultural e defende que a cultura não deve se curvar a economia ou ao mercado. A autora afirma que a economia da cultura vem para oferecer o arsenal instrumental e de aprendizado da lógica das relações econômicas em favor da política de desenvolvimento cultural..

Refletindo sobre os conceitos estudados, percebe-se uma lacuna, pelo menos na bibliografia consultada: faltam estudos sobre organizações culturais no que diz respeito a sua administração e, dentro desta, da gestão da produção cultural. Tem-se a definição do espaço para a promoção cultural; tem-se o conhecimento do que a arte administração pode auxiliar; tem-se a explicação sobre a economia das trocas culturais. Não há, no entanto, algo específico sobre como organizações culturais podem ser administradas, quais são as suas características, quem e como

⁵ “play a new role in the edification of a new paradigm adapted to the new economic age, particularly in light to the fact that the arts and culture have always dealt with innovation, information, symbols and discontinuity” (EVRARD, 2000, p. 5).

são seus objetivos, metas, funções. Talvez uma justificativa para este cenário seja a grande diversidade e especificidades deste tipo de organização.

2.2 Cultura e Gestão

Diferentemente do que se via há algumas décadas, hoje a cultura está sendo direcionada ao desenvolvimento e à melhoria socioeconômica e política de determinadas nações (YUDICE, 2004). Nesse caso, instâncias governamentais vêm buscando resultados práticos através da cultura, a qual deixa de ser vista como uma esfera autônoma e de simples entretenimento, passando a ser parte de um todo e a favor do desenvolvimento social.

De acordo com Reis e De Marco (2009, p. 206), a cultura é, hoje, percebida como um sistema dinâmico e multidisciplinar; um bem subjetivo, de valor intangível que passa a ser mensurado em mercados rentáveis. É ainda um segmento social que está ampliando a sua atuação além do campo formal das artes, da identidade de um povo, do folclore e do patrimônio. Vinculado a essa compreensão, Reis (2009, p. 28) apresenta o conceito de cultura a partir do ponto de vista da economia, que contempla os bens, serviços e manifestações culturais que entram (ou poderiam entrar) em um fluxo de produção, distribuição e consumo.

Apoiando-se no trabalho de Reis, De Marco e Coelho (2008), compreenderemos neste trabalho a cultura como as atividades para transformação social através da arte produzida e distribuída por uma organização.

2.2.1 Cultura

A palavra cultura tem a característica de ser uma das duas ou três palavras mais complexas da língua inglesa (EAGLETON, 2000), e carrega anos de atividades sociais, econômicas, políticas e artísticas em seu histórico. Segundo Eagleton (2000), a palavra mapeia em seu desdobramento a mudança histórica da humanidade que vai da existência rural para a urbana, da criação de porcos a Picasso, do lavar o solo à divisão do átomo. Ainda segundo o autor, em um dos seus significados mais originais, cultura significa lavoura, cultivo agrícola. Outros significados referem-se à tradução da palavra latina, *Colere*, que implica desde o cultivar e habitar até o adorar e proteger. Além disso, a palavra também deriva de *colonus*, colonialismo, e ainda de *cultus*, culto.

No seu conjunto, todas essas acepções sugerem tanto uma regulação quanto um crescimento espontâneo: “o cultural é o que

podemos mudar, mas o material a ser alterado tem sua própria existência autônoma, a qual lhe emprega algo da recalitrância da natureza” (EAGLETON, 2000, p. 13). Assim, além de referir-se a algo regrado, cultura também indica liberdade. Dessa maneira, pode-se relacionar cultura à criação artística, já que a experiência de fazer arte dá para o artista à sensação de a arte ser, não apenas livre e necessária, mas também, criativa e restringida. No decorrer do modernismo, o uso do termo cultura está diretamente relacionado às artes, fazendo com que a cultura passe a pertencer àquelas pessoas que possuem conhecimentos em atividade intelectuais em geral (ciências, filosofia, erudição, etc.) ou em atividades imaginativas (pintura, música, literatura, etc.). Com isso, o poder da cultura, ou de ser culto, ficou limitado a uma pequena parcela da população, e ainda, acarretou na criação do conceito em cultura popular e cultura de elite (EAGLETON, 2000, p. 29).

A primeira definição do termo cultura foi sugerida por Edward Burnett Tylor que, em 1871, propõe que a cultura é “o conhecimento, as crenças, a arte, a moral, o direito, os costumes e outras capacidades ou atitudes adquiridas pelo homem enquanto membro da sociedade” (COELHO, 2008, p. 17). Essa definição, a antropológica, é a mais conhecida e espreada pelo mundo, mas não é a única. De acordo com Coelho (2008), a cultura perdurou como o conjunto de representações e práticas que contribui para a formação, o fortalecimento e a manutenção do tecido da vida social ao longo de todo o século XX.

No pós-moderno, o estreitamento entre o cultural e o social pode ser compreendido como a produção da própria vida social, onde as fronteiras entre o econômico, o político e o cultural – divisões impostas pelo capitalismo - se sobrepõem, complementando uma a outra. Essa produção é chamada por Hardt e Negri de biopolítica, onde as fronteiras são desintegradas. Esta é uma das acepções do *Império*: o processo de modernidade acontece quando as fronteiras a subordinação formal do ambiente capitalista atinge seu limite e encontra novas formas de produção, caracterizada pela passagem da sociedade centrada no trabalho material para a centrada no trabalho imaterial. Nas palavras dos autores,

O papel central, previamente ocupado pela força de trabalho de operário de fábrica na produção da mais-valia está sendo hoje preenchido cada vez mais por uma força de trabalho intelectual, imaterial e comunicativa (2000, p. 148).

O trabalho imaterial é o processo de produção material de um bem imaterial, o qual pode ser um serviço, um produto cultural, um conhecimento ou uma comunicação. Uma das faces do trabalho imaterial (além do trabalho em rede e da produção colaborativa) é a do trabalho afetivo, de contato e interação humanos. Hardt e Negri apresentam os serviços de saúde e os de entretenimento como sendo de produção afetiva, pois estes lidam com a criação de satisfação, de conforto, de bem estar, de excitação e de paixão. Essa produção acontece de acordo com as ferramentas respectivas de cada atividade, instrumentos reais ou virtuais (2000, p. 314). Atualmente a economia está dominada pela oferta de serviços e o manuseio da informação. Levando em consideração as características apresentadas, a cultura encontrou um terreno fértil para sua produção, baseando-se na biopolítica (re) criação da vida, que, de industrial e material, passou a ser de serviços e informação imaterial.

Percebe-se hoje um acentuado interesse no produto artístico e em seus executores/executantes, em âmbito nacional e internacional. Falar, fazer e apreciar cultura está entre as atividades mais realizadas da sociedade pós-moderna, e isso pode ser justificado por ela estar sendo dirigida, hoje, como um recurso para o desenvolvimento econômico, político e social de diferentes nações (YÚDICE, 2004 p. 25).

Como atribuições da cultura na pós-modernidade, têm-se: a coesão social em questões divergentes, a promoção da auto-estima e um desencorajador da desagregação social em comunidades carentes, além de ser fator de geração de rendas e de empregos. Estas características atribuídas à promoção da cultura foram apresentadas pelo presidente do Banco Mundial em outubro de 1999, durante conferência internacional sobre a cultura (YÚDICE, 2004 p. 30). Outra característica atribuída à cultura é a da consolidação da cidadania, fundada na participação ativa da população. A existência de projetos sociais que trabalham a noção de valores, cooperação, solidariedade, entre outros, a partir das atividades artísticas e culturais são relevantes no quadro do desenvolvimento social de uma nação.

Então, a cultura no pós-modernismo passa a ser compreendida, e usada⁶, como processo de transformação social, como meio para obtenção de um fim, ou seja, como atividade e não como objeto, procurando fazer da cultura um instrumento para atendimento da meta

⁶ Segundo Coelho, usar a cultura significa interiorizar o seu sentido e prática enquanto consumir presume algo mais superficial e menos intenso (2008, p. 19)

das sociedades: o desenvolvimento humano sustentável (COELHO, 2008, p. 20)

Yúdice afirma que, o trabalho da cultura a favor dos desenvolvimentos econômicos, políticos e sociais de determinada nação é condição da política cultural, a qual, para o autor, é a oportunidade da cultura hoje (2004, p. 45). Com a expansão do setor artístico-cultural, o qual deixa de ter a função apenas estética e passa a ser fonte de desenvolvimento socioeconômico e político, criou-se uma nova rede de administradores culturais, os quais intermedeiam as fontes de fomentos, por um lado, e os artistas/ou comunidades por outro.

Como já apresentado, uma das acepções da cultura é a arte. A arte é constantemente relacionada com a estética, que se resume a beleza e a forma que determina obra apresentada sem preocupação do sentido de beleza. As definições mais conhecidas de arte, segundo Pareyson, são

Reduzidas a três: ora a arte é concebida como um fazer, ora como um conhecer, ora como um exprimir. Estas diversas concepções ora se contrapõem e se excluem umas às outras, ora, pelo contrario, aliam-se e combinam-se de várias maneiras. Mas permanecem, em definitivo, as três principais definições de arte. (1984, p. 29)

2.2.2 Gestão Cultural

Se alguns cenários culturais forem observados, se poderá perceber que grande parte das organizações que o compõem são empreendimentos de pequeno porte, que possuem indivíduos “saindo e entrando de estruturas organizacionais [descontinuidade], muitas das quais ainda não exploradas pelos teóricos da gestão” (SUMMERTON apud HANSON, 2006, p. 03). Em se tratando de gestão estratégica, vê-se o mundo da cultura e das artes habituado a uma gestão da descontinuidade e uma das hipóteses para essa descontinuidade em projetos culturais e organizações é a falta de conhecimento, e de usos, de gestão administrativa por parte dos agentes culturais que estão mais voltados ao processo criativo.

No Brasil, a gestão cultural é tema recente em estudos e práticas acadêmicas, fazendo com que as atribuições do profissional da cultura sejam ainda pouco conhecidas. Devido a uma reestruturação do mercado cultural brasileiro, há demanda por profissional qualificado e específico para lidar com atividades culturais. Segundo Cunha (2007), o gestor cultural deve ser aquele profissional capaz de gerenciar serviços que se

materializam em programas e atividades desenvolvidas, a partir de planejamento e linhas programáticas definidoras de políticas culturais públicas, privadas e de organizações não-governamentais, participando de todas as fases do processo de desenvolvimento das atividades culturais: criação, produção, distribuição e difusão cultural.

O mapa atual no Brasil mostra que os gestores culturais de entidades culturais – públicas, privadas ou do terceiro setor – geralmente são ou administradores pouco sensíveis a manifestações culturais, mas que se mostram bons conhecedores de técnicas administrativas e de processos governamentais, ou então, pessoas sensíveis às artes e a cultura, mas sem conhecimento dos métodos *administrativos* que lhes permitam um desempenho favorável (SARAVIA, 2008, p. 03).

O ambiente de trabalho e as tarefas do gestor cultural possuem características distintas das de gestores de outras áreas. Segundo Clamcy, na área cultural;

O risco é maior; a natureza da transação é diferente; as prioridades ou valores são diferentes, há um envolvimento emocional na empreitada; esta freqüentemente envolve o recrutamento, motivação e gestão de voluntários; há um alto grau de fluidez no ambiente (Apud HANSON, 2006, p. 05)

Saravia afirma que a melhor opção para o cenário da gestão cultural brasileira seria dotar de instrumentos administrativos aqueles que já são sensibilizados culturalmente, facilitando-se o desenvolvimento de planos e programas culturais. Para tanto, deve-se considerar a gama de possibilidades em organizações culturais, devendo existir uma análise da realidade na qual esta está inserida, pois, “não existe uma administração cultural unívoca. Instituições culturais adotam as formas mais variadas e se dedicam a objetivos múltiplos (...)” (SARAVIA, 2008, p. 05).

2.2.3 O Programa Cultura Viva

Buscando aprimorar seu programa de políticas culturais, o Ministério da Cultura do Brasil – Minc - criou em 2003 o Programa Cultura Viva, que provê financiamento para a sociedade civil que atue com atividades culturais. Para lhe dar forma e vida, paralelo ao programa foi implantado o edital para projetos de Pontos de Cultura, em

2004, que faz um repasse financeiro para instituições que já desenvolvam atividades culturais.

A idéia dos Pontos de cultura veio de uma palavra, e agora, uma ação: desesconder; mostrar, dar visibilidade e voz as mais diferentes manifestações culturais existentes no território brasileiro, as quais normalmente são esmagadas e escondidas pela indústria cultural. Os propósitos dos Pontos de cultura são: promover a cultura, dar visibilidade as mais diversas iniciativas culturais civis e promover trocas culturais entre diferentes segmentos da sociedade.

O projeto dos Pontos de cultura não cabe em moldes, ou seja, um não é igual a outro. O que lhes torna semelhantes é o trabalho com a cultura (dentre as várias possibilidades desta), a aprovação no edital e o repasse financeiro. No mais, cada uma destas organizações é diferente: podendo ser erudita e de cultura popular; de tradições a artes circenses; de cinema a contação de histórias, entre outras possibilidades. São três palavras que dão forças ao projeto, e hoje se tornaram metas dos Pontos de cultura: empoderamento, autonomia e protagonismo e, a partir deste tripé de sustentação, busca-se a capacidade de mostrar o que não é mostrado pela *mass media*, ou seja, dar voz e vida a arte realizada também nas outras esferas sociais do Brasil.

De acordo com Turino (2004): o primeiro busca dar poder aos agentes destas organizações através da possibilidade de desenvolvimento do seu trabalho; o segundo prevê a autonomia na tomada de decisões e implementação conforme os recursos disponíveis e a participação na tomada de decisões da classe junto aos órgãos públicos municipais, estaduais e federais; e o terceiro visa o protagonismo social destas entidades e agentes, que através das atividades do Ponto de Cultura, trabalharão a favor do desenvolvimento humano.

De maneira geral, o projeto para Pontos de cultura tem como premissa o auxílio governamental financeiro a organizações culturais que já trabalham nesta área há dois anos (ou mais), mediante comprovação, para alavancagem de suas ações e busca pela sua auto-sustentabilidade, através das atividades realizadas no seu cotidiano, não sendo permitida a criação de entidades para concorrência no edital. Com isso, o programa é desenvolvido por diferentes tipos de instituições como ONGs, escolas de samba, associações de moradores, quilombolas, vilas indígenas, grupos de teatro, conservatórios, grupo de extensão acadêmica, museus, cooperativas rurais, entre outros.

O cenário da cultura brasileira hoje conta com as atividades de Pontos de cultura como um dos movimentos principais em se tratando de cultura feita pelo povo, com aproximadamente três mil Pontos

espalhados nas mais diversas comunidades do país. Uma das intenções do governo com este programa é a de que os Pontos de cultura busquem a sua auto-sustentabilidade para após a vigência do edital (três anos), ou seja, que consigam manter suas atividades através das próprias ações e produtos sem o financiamento público. No entanto, devido às dificuldades e os riscos encontrados no cenário da organização cultural brasileira, artistas e gestores culturais criaram o hábito de recorrer a recursos públicos para a garantia de seu sustento e desenvolvimento (LIMEIRA, 2008, p. 12) e essa é a realidade que cerca os Pontos de Cultura. Essa “paternalização” por parte das instâncias governamentais para com entidades de cultura faz com que pouca importância seja atribuída ao desenvolvimento de competências para gestão desses empreendimentos.

Segundo Brant (2004), não há produtos culturais bem geridos, senão com base num planejamento bem realizado. Entretanto, a experiência profissional no campo da cultura tem reiteradamente chamado a atenção sobre o quanto esse mercado está distante da utilização de instrumentos comuns à gestão administrativa de excelência e qualidade. (p. 105-106). Torna-se necessário, ou pelo menos relevante, propor alternativas de gerenciamento da produção cultural, ainda que com base em ferramentas adaptadas.

2.2.4 Em contraponto, a Indústria Cultural

Atribui-se o início da Indústria cultural a criação dos tipos móveis de imprensa criados por Gutenberg no século XV. Os princípios da indústria cultural são os mesmos aludidos às indústrias que passaram a dominar o mundo após a revolução industrial. Estes princípios são: o uso crescente da máquina, submissão do ritmo humano ao ritmo da máquina, divisão do trabalho e alienação do trabalho. Mas, mais importante do que isso, é a retirada da expressão emocional que torna a arte tão peculiar: a cultura, com a indústria cultural, não é mais vista como instrumento de expressão e conhecimento, passando a ser vista como um produto que pode ser comercializado como qualquer outro (COELHO, 2004, p. 217).

O termo foi cunhado por teóricos da Escola de Frankfurt, em 1947. Adorno e Horkheimer, em seu *Dialética do esclarecimento* (1985) apresentam que o termo em questão se dá ao conjunto de empresas e instituições com fins lucrativos e mercantis que tem como principal atividade a produção da cultura. Assim, a indústria cultural combina a criação, a produção e a comercialização de bens culturais intangíveis, levando a cultura à lógica do mercado capitalista.

A indústria cultural é costumeiramente associada à cultura de massa sendo uma sinônimo da outra neste costume, o que não é verdadeiro (COELHO, 2006). A cultura de massa esta relacionada a uma cultura de fácil acesso e compreensão, que possa atingir qualquer público. Diferentemente, a indústria cultural diz respeito à quantidade do produto cultural, e não necessariamente a qualidade deste.

Conforme explica Coelho (2004), os teóricos da Escola de Frankfurt alegavam a corrupção dos valores e estruturas culturais existentes, criticando fortemente a cultura criada pela indústria, já que esta denegria a imagem da cultura erudita e de elite ao traduzir seus modos culturais a outras parcelas da sociedade.

Com os tempos, a indústria cultural mostrou-se importante no crescimento de nações e sociedades, passando a compor o quadro de políticas públicas de diversos países. Atualmente, A indústria cultural segue a definição apresentada por Prestes Filho (2009, p. 77), sendo compreendida pelas atividades realizadas nos setores econômicos do audiovisual (TV, cinema, vídeo), editorial, (livro, jornais e revistas) e da economia fonográfica (estúdios de gravação, prensagem de discos). É desta forma que o presente trabalho utiliza-se deste conceito.

Organizações que trabalham nos moldes da indústria cultural também vem apresentando dificuldades quanto a suas questões gerenciais. A diferença que caracteriza, pela compreensão de presente pesquisadora, organizações da indústria cultural de Pontos de cultura está na satisfação das necessidades financeiras – acredita-se que a indústria cultural tem o lucro como objetivo mais fortemente implantado do que nos Pontos de cultura, por mais que a natureza do produto seja a mesma (não utilitária) e a forma como é definido também (através da utilidade).

2.3 Instrumento de Diagnóstico do sistema produtivo

2.3.1 *Sistemas, complexidade e administração*

A teoria desenvolvida a partir da Revolução Industrial vem orientando organizações e administrações até os dias de hoje. Não há dúvidas quanto aos benefícios oriundos desta teoria. A administração científica foi tão eficaz em sua disseminação que inclusive os pensamentos humanos o são nos padrões mecanicistas. Como exemplos de ações pode-se citar o aumento da produtividade, o planejamento racional de estruturas e atividades e a orientação por metas e objetivos.

Mas, como afirma Morgan (2006), a escola clássica possui algumas limitações. Segundo o autor, a abordagem mecanicista da organização não dá conta do integrante desta, e, devido a sua

incapacidade de mudança, tem dificuldades de se adaptar as demandas internas e externas, não sendo criado para fazer inovações, tampouco permitir a ação criativa do seu trabalhador.

A escola clássica da administração tem como objetivo a busca pelo *one best way* para todas as organizações, ou seja, a existência de um modelo administrativo padrão que possa ser aplicado a todo tipo de organização. Em contraponto, a teoria da contingência preza pela existência do *one best way* específico, ou seja, cada organização deve buscar da sua melhor maneira de ser administrada. A teoria da contingência parte do princípio de que organizações são sistemas abertos que dependem de variáveis situacionais para o seu funcionamento (TACHIZAWA, 2006, p. 87).

No entanto, parece que, ainda assim, há fundamentos comuns que se refletem de maneira bastante similar no universo das diferentes organizações. As características de cada organização não são tão específicas ou diferenciadoras como podem parecer à primeira vista, diferentemente do que propõe a teoria da contingência⁷. É, provavelmente, o que Fayol (1978, p. 14) pretendia ao afirmar que toda organização é composta por seis diferentes grupos de operações, a saber:

- 1º - Grupo de operações técnicas: produção, fabricação, transformação;
- 2º - Grupo de operações comerciais: compras, vendas, permutas;
- 3º - Grupo de operações financeiras: procura e gerência de capitais;
- 4º - Grupo de operações de segurança: proteção de bens e de pessoas;
- 5º - Grupo de operações de contabilidade: inventários, balanços, preços de custo, estatísticas, etc.;
- 6º - Grupo de operações administrativas: previsão, organização, direção, coordenação e controle.

Com a evolução das teorias administrativas chegou-se até a teoria da complexidade, que convida os administradores a repensar a natureza da ordem e da organização que, junto com a administração moderna, elaborou cinco idéias-chave que podem orientar a mudança: repensar o que dizer com a organização; aprender a arte de administrar e mudar contextos; aprender a usar pequenas mudanças para criar grandes efeitos; viver com a transformação contínua e a ordem emergente como um estado natural e; estar aberto para novas metáforas que possam

⁷ De acordo com Tachizawa, 2006.

facilitar os processos de auto-organização (MORGAN, 2006, p. 264-265).

Até o início do século XX, a ciência partia do princípio de que o todo podia ser descrito por leis ordenadas e imutáveis, elaboradas para tentar enfrentar o problema da complexidade. Mas a prática científica e as constantes alterações da realidade mostraram que seria preciso reordenar esses fundamentos. Assim, o homem passou a compreender o mundo como um sistema composto de partes que, agrupadas e relacionadas umas às outras, compõem um todo. Isso aconteceu a partir de auto-reflexões, que geraram revoluções nas ciências sociais e matemáticas, levando à compreensão do mundo como algo complexo, indeterminado e caótico.

Para compreender essa complexidade, as disciplinas que tem este tema como foco central passam a estudar a teoria geral dos sistemas. Bertalanffy, biólogo precursor dos estudos dos sistemas, observou que existem sistemas que constroem formas internas para sua manutenção a partir da interação com o seu entorno, havendo uma busca por um equilíbrio através da transformação adaptativa dinâmica (NEVES e NEVES, 2006). Mas o sistema não pode abarcar toda a complexidade existente em seu entorno. Com isso, o sistema passa a selecionar apenas aquilo que, naquele dado momento, lhe interessa. Temos então que o sistema é um processo simples de seleção que se organiza a partir da desordem, e é o convívio que exige a realização do descarte, da ignorância, da indiferença e do aproveitamento de elementos. Os sistemas se diferenciam entre si a partir da sua dinâmica de seleção e a sua propriedade está no número de preferências, ou seja, no número de escolhas deste em relação àquele.

Para que um sistema evolua deve, após a seleção dos elementos adequados, fechar-se operacionalmente em relação ao entorno. Após seu fechamento, irá produzir seus próprios elementos e abrindo-se novamente quando necessitar de outros elementos. Dessa forma, o sistema está construindo sua própria complexidade. Tem-se, então, que um sistema é complexo de acordo com o grau de interações realizadas com o meio. Conforme Luhmann (apud NEVES e NEVES, 2006), a complexidade é a totalidade dos possíveis acontecimentos e circunstâncias. Algo é complexo quando envolve, no mínimo, mais de uma circunstância e, quanto mais circunstâncias, mais complexo é o sistema.

Assim, o ciclo de abertura e fechamento passa a ser essencial para a evolução de um sistema e é chamado, de acordo com Maturana e Varela (apud NEVES e NEVES, 2006), de *autopoiesis*, ou seja, a auto-

organização dos sistemas. Segundo os autores, “o acesso ao mundo real nos é dado pela construção de estruturas internas que nos permitem um contato apropriado com o meio” (apud NEVES e NEVES, 2006, p.08). Estas estruturas surgem no processo de evolução das espécies, através da diferenciação entre sistema e entorno. A complexidade, entretanto, não é uma operação, não é nada que o sistema faça e não é nada que ocorra nele. A complexidade é um conceito de observação e de descrição do sistema e significa obrigação à seleção, o que significa contingência que, por sua vez, significa risco (NEVES e NEVES, 2006).

Luhmann (apud NEVES e NEVES, 2006), coloca o mundo como a mais alta referência de complexidade. Não se trata do mundo em si, mas das relações que acontecem nele. De acordo com o autor, o mundo não pode ser sistema, pois não possui um entorno que o delimite enquanto tal; e tampouco pode ser entorno, pois não possibilita interações. Deve-se frisar que o entorno é sempre mais complexo que o sistema e a diferenciação entre os dois se dá quando o sistema atua de maneira seletiva. Isso implica considerar que para auxiliar a compreensão da complexidade existente no mundo há a necessidade dos Sistemas Sociais, os quais servem de redutores da complexidade na medida em que excluem possibilidades e selecionam outras. O autor ainda acrescenta que acredita que o homem não consegue compreender e conhecer todo o complexo do mundo. Dessa forma, os sistemas sociais existem para preencher esta lacuna entre ele o homem.

Com base nessa compreensão e dada à sua própria natureza, a administração empresarial tem se apropriado da teoria dos sistemas e da complexidade para compreender e melhorar suas organizações. A partir da observação e da descrição de empresas, percebeu-se que o controle rigoroso é impraticável devido ao número de relações – internas e externas - propiciadas por sistemas de comunicação capazes de interligar os mais distantes e distintos indivíduos. Fica assim impossível saber os resultados de todas as interações e combinações possíveis. Assim, com estudos voltados para a área, chegou-se a conclusão de que, da mesma forma que células ou outros sistemas naturais, as organizações acabam por se auto-regularem, não adiantando insistir em controlar um sistema complexo de cima. Ao contrário, o administrador deve observar atentamente quais propriedades emergem na auto-organização do sistema e aprender maneiras de preservar as condições que propiciam a emergência das melhores soluções (AGOSTINHO, 2003).

Considera-se, portanto, que a compreensão das organizações enquanto Sistemas Complexos Adaptativos, ou a abordagem gerencial

baseada no reconhecimento da auto-organização dos sistemas, pode se dar a partir das teorias de Sistemas e da Complexidade: os elementos de uma organização são resultado da interação das partes ou indivíduos desta, que são movidos segundo poucas e simples regras, mantendo uma coerência em situações de mudança sem que haja um planejamento central. Estes elementos devem permanecer o tempo suficiente para absorver uma identidade, reflexo de um padrão das interações entre os constituintes da organização. A capacidade de agir de acordo com o padrão é a principal propriedade que caracteriza a emergência do comportamento complexo. Mas é a partir de um “não equilíbrio” que o sistema se auto-organiza, pois deve, como exposto acima, adaptar-se a nova realidade de maneira coerente e ágil.

Da mesma maneira que um sistema, um sistema adaptativo complexo evolui a partir da nova seleção e adaptação a estas novas características. O comportamento que resulta desta adaptação não é imposto, mas surge naturalmente da dinâmica do sistema. Assim, pode-se dizer que sistemas complexos adaptativos são sistemas inteligentes, uma vez que conseguem incorporar às suas próprias estruturas o que apreendem do mundo: ao serem transformados pelo conhecimento construído, eles se adaptam.

Essa adaptabilidade está ligada à capacidade de mudar de comportamento conforme a variação das condições ambientais, ou seja, a capacidade de fazer escolhas entre as várias possibilidades oferecidas em um processo de tentativas. Assim, a autonomia é fundamental para garantir um grau de liberdade nas tentativas, a ponto de gerar uma variedade suficiente para o surgimento de regras. Tem-se, então, que um Sistema Complexo Adaptativo é composto de quatro diferentes conceitos: abordagem, autonomia, cooperação e auto-organização. Nas palavras de Agostinho, uma organização complexa deve ser composta por:

Indivíduos autônomos, capazes de aprender e de se adaptarem, cooperam entre si obtendo vantagens adaptativas. Tal comportamento tende a ser selecionado e reproduzido, chegando ao ponto em que estes indivíduos cooperativos se unem formando um agregado que também assa a comportar-se como um indivíduo e assim por diante. Diz-se então, que o sistema resultante se auto-organiza, fazendo emergir um comportamento global cujo desempenho também é avaliado por pressões de seleção presentes no ambiente (interno e externo) (2003, p.36).

Não parece que as organizações culturais fujam a esses princípios. Trata-se de organizações complexas com alto grau de interação com o seu entorno, compostas por indivíduos autônomos que trabalham de maneira cooperativa na seleção dos elementos externos e na adaptação interna destes. E é dessa maneira que serão percebidas as organizações culturais participantes deste projeto de pesquisa. Será utilizada a Teoria da Ação Comunicativa, de Jürgen Habermas, para a realização do relacionamento com estas organizações, partindo do princípio de que todo sistema é aberto e está apto à apropriação dos elementos externos que lhe forem apresentados.

2.3.2 Administração da Produção

Toda organização possui como objetivo principal a elaboração, a criação, a construção de um produto que será colocado no mercado para consumo. A produção é a transformação de uma coisa em outra (ERDMANN, 2000), podendo esse produto ser um bem ou um serviço. Quando são definidos o produto e o método da produção, há a necessidade de um plano de ação que contemple a organização de recursos humanos e físicos necessários, a direção da ação dos recursos humanos sobre os recursos físicos e o controle desta ação para a correção de possíveis equívocos.

Em se tratando da administração da produção, este processo de elaboração do plano de ação é realizado pelo Planejamento e Controle da Produção – PCP - que pode ser definido como “[...] um conjunto de funções inter-relacionadas que objetivam comandar o processo produtivo e coordená-lo com os demais setores administrativos da empresa” (ZACCARELLI, 1986). Ou seja, o PCP é composto pelas atividades que antecedem e que criam as condições para a produção em si (ERDMANN, 2000). Para Russomano (1986), o PCP é considerado um elemento decisivo na estratégia das empresas. Para que estas possam enfrentar as crescentes exigências dos consumidores por melhor qualidade, maior variação de modelos, entregas mais confiáveis, entre outras, é necessária maior eficiência no que diz respeito aos sistemas de PCP.

Em busca das boas práticas de gestão (resultados da aplicação do benchmarking), foram desenvolvidas algumas filosofias. Como exemplo, pode-se citar a filosofia Just in time (JIT) e o Controle da Qualidade Total (CQT). A JIT pode ser definida como a elaboração de um produto em tempo e qualidade adequados, a qual objetiva a melhoria continuada do processo produtivo a partir da redução continua de

estoques. Já a CQT exige o aperfeiçoamento em busca da qualidade em toda a organização, e não apenas da área da produção, já que toda a organização está sujeita aos olhares do consumidor se o produto em si não estiver em sua melhor forma (ERDMANN, 2000).

O Benchmarking (fonte para a criação do instrumento de diagnóstico apresentado) é o processo de comparação do desempenho entre dois ou mais sistemas entre empresas. Esse processo hoje é visto como positivo e pró-ativo, um processo por meio do qual uma empresa examina como outra realiza uma função específica, a fim de melhorar como realizar a mesma ou uma função semelhante. É um processo sistemático e contínuo de avaliação dos produtos, serviços e processos de trabalho das organizações reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de comparar desempenhos e identificar oportunidades de melhoria na organização que o está realizando.

Inicialmente, o benchmarking era utilizado apenas por empresas de manufatura e especificamente para as áreas da produção. Hoje, segundo Slack (1997), essa prática está também auxiliando na conquista de boas práticas em diversos setores empresariais e, está sendo utilizado, inclusive, por empresas prestadoras de serviços. O benchmarking é um estímulo a criatividade que gera estímulos que possibilitam às operações uma melhor compreensão de como poderiam melhor servir seus consumidores, e como auxiliar a reforçar as contribuições para a competitividade de sua organização. (SLACK, 1997, p. 592)

Mas, independente do produto ou da filosofia utilizada para a melhor produção, devido às exigências do consumidor e a competitividade de mercado, o que importa é a melhoria do desempenho da organização através da análise e do incremento das práticas adotadas.

2.3.3 Categorias de Análise

Pensando no aprimoramento do desempenho organizacional, Hanson e Voss (1995) desenvolveram um modelo para análise de diversos setores de uma empresa, para aplicação do benchmarking. O modelo foi elaborado prevendo as demandas de entrega e qualidade do consumidor e a competitividade do mercado.

Apropriando-se deste quadro, e buscando seu complemento para a aplicação do diagnóstico organizacional, o Núcleo Interdisciplinar de estudos em gestão da produção e custos – NIEPC – vêm, em suas pesquisas de doutorado, mestrado e iniciação científica, desenvolvendo, aplicando e aprimorando suas categorias de análise organizacional a partir das teorias da administração da produção (algumas delas acima

apresentadas). Essas categorias são compreendidas como partes da organização que vislumbram diversos pontos considerados potenciais para o desempenho produtivo e a competitividade, sendo elas:

- Controle: refere-se ao conjunto de atividades com vistas de assegurar o cumprimento da programação, o uso adequado e eficaz dos recursos e a obtenção da qualidade desejada. O controle deve fazer parte do processo de produção em organizações culturais. Sem o controle, não há como saber se a obra irá ser concluída no período planejado ou se as aulas estão tendo a eficiência desejada. Com o controle a organização se pode pré determinar gastos, realizar cortes, prever outras ações, corrigir erros e aprimorar acertos.

- Desempenho operacional: compõe-se de um sistema organizacional inter-relacionado com parâmetros ou critérios de desempenho. Eficácia, eficiência, produtividade, qualidade, inovação e lucratividade são os critérios que a serem considerados para o desempenho operacional da organização.

- Desenvolvimento de novos produtos: refere-se à tentativa de articular novos produtos, de acordo com, ou a partir, da demanda de mercado, considerando as competências e realidades da entidade. Nesta categoria considera-se a engenharia simultânea e o ciclo de vida do produto como essenciais para a melhoria do desempenho organizacional. Da mesma forma que organizações tradicionais, as de cultura devem compreender o ambiente em que estão inseridas e buscar novos produtos. Escolas de artes podem usar-se desta categoria ao buscar melhores métodos e práticas diferenciadas de ensino e ações de entretenimento podem conhecer as demandas mercadológicas para trabalhar a favor destas, sem perder a própria essência.

- Equipamentos e tecnologias: é a combinação adequada de tecnologias e controles computacionais, comunicação, processos de manufatura e equipamentos utilizados pela organização. Essa combinação permite ao setor em questão responder de forma rápida, econômica e integrada às mudanças significativas no seu ambiente operacional. No caso de organizações culturais, equipamentos e tecnologias referem-se ao material utilizado para o serviço de ensino ou entretenimento. No caso de escolas de artes, os instrumentos podem estar adequados ao ensino dos seus alunos de acordo com o que será oferecido e espaços de entretenimento buscam possuir materiais e equipamentos proporcionais a sua demanda para atendimento desta categoria.

- Fábrica: refere-se à acessibilidade do ambiente organizacional, tanto por parte de funcionário como de clientes e fornecedores, e também da organização material do espaço. Deve-se considerar também a manutenção do espaço. Aqui a referência é o espaço utilizado pelo Ponto de Cultura, ou seja, sua sede. Como cada Ponto de Cultura trabalha com uma qualidade de projeto (entretenimento ou ensino), a adaptação da sede às demandas das atividades pode favorecer a organização. Quando se trata do entretenimento nem sempre as apresentações são realizadas na sede. Dessa forma, o espaço, preferencialmente, deve estar adequado as necessidades de ensaio e confecção de materiais. Em se tratando de uma escola, as salas de aula e espaços de convivência devem atender as especificidades do tipo de arte trabalhada pelo Ponto de Cultura.

- Gestão ambiental: refere-se ao conjunto de diretrizes e princípios que devem nortear a definição e a aplicação de instrumentos legais e institucionais de planejamento e gerenciamento ambiental. É a implementação da política ambiental da empresa através de ações e coordenação, execução, controle e monitoramento das atividades que se relacionam com o meio ambiente. Acredita-se que organizações culturais – de entretenimento e de ensino - utilizando-se de materiais inofensivos, ou de baixa intensidade, ao meio ambiente e realizando o correto tratamento de resíduos (na existência destes) podem trabalhar seus processos de produção e produtos em favor de boas condições ambientais

- Investimentos: capitalização aplicada aos meios produtivos e a utilização de planos financeiros para direcionamento de suas ações com vistas em atingir seus objetivos imediatos, de médio e de longo prazo. É comum a organizações culturais para o entretenimento o trabalho por projetos, sendo a maioria das organizações ou grupos subsidiada por entidades privadas ou públicas. Compreende-se que, mesmo desta maneira, o investimento nos demais aspectos, e não apenas no projeto em desenvolvimento, é importante para que a entidade possa crescer e desenvolver-se de maneira a conquistar sua sustentabilidade. Já organizações culturais para o ensino dependem de dois aspectos, normalmente: subsídios e matrículas (alunos). Sendo assim, investimento em seus materiais, espaços, professores auxiliam na oferta de serviço e, com isso, em novos projetos e alunos.

- Organização e cultura: a identidade da empresa está relacionada a esta categoria. São os valores que constituem o perfil da organização e assumem a forma de imagens, lendas, rituais, heróis e vilões, conflitos de papéis, áreas de tensão e resistência, dilemas comportamentais,

referências, focos de liderança, padrões de atitudes, mitos e outras dimensões simbólicas. É a relação entre a organização/cultura que afeta os empregados. Em organizações culturais os valores podem ser mais intensos porque, o trabalho com cultura indiretamente leva a isso. Assim, manter seus valores bem definidos e tentar não sofrer influências de outras culturas devido a necessidades financeiras ou de trabalho pode ser essencialmente para a sobrevivência da entidade. São os valores, as crenças da organização que irão compor a “cara” desta, fazendo com que esta seja reconhecida também por aquilo que acredita, e não apenas por aquilo que faz. Dessa maneira, colaboradores envolvidos no processo, direta ou indiretamente, se sentirão ligados a organização, pois possuem as mesmas crenças. A partir do momento que os valores mudarem ou forem subvertidos, a organização corre o risco de perder parceiros importantes para o seu desempenho.

- Planejamento: é o procedimento que prepara e organiza os dados e as informações que dão sustentação à programação e controle da produção. É composto pelo projeto de produto, projeto de processo e determinação da quantidade e capacidade produtiva, objetivando a satisfação do consumidor, atendendo as suas necessidades e expectativas. Tanto organizações culturais para o entretenimento quanto para o ensino necessitam planejar suas ações de acordo com os objetivos almejados. Organizações de ensino podem planejar aulas, calendários, encontros e apresentações e organizações para o entretenimento, planejar ensaios, confecções, produções e apresentações. O controle financeiro da organização a partir do planejamento antecipado tem a característica de melhor determinar gastos permitindo a realização de cortes quando necessário.

- Programação: plano que permite determinar quando será, e quanto será a produção, antecipando-se as atividades da produção, fundamentando-as em princípios determinados, operacionalizados por diferentes técnicas.

- Qualidade: baseado no conceito da CQT (Controle da qualidade total) durante o processo de produção na busca da qualidade total, ou seja, em todos os processos do desenvolvimento do produto e em todos os setores da organização, e não apenas na inspeção final. Nesse método, o gerenciamento é feito com o objetivo de não produzir defeitos, ou seja, quanto melhor for a qualidade, maior será a produtividade. Em se tratando de organizações culturais, a qualidade também esta envolvida – e considerada objetivo - em todos os processos de produção da obra ou ensino da arte. No caso de atividades relacionadas a ensino, a qualidade é esperada no atendimento ao aluno,

na didática utilizada, no material disponível e no espaço utilizado. Tratando-se do entretenimento, a qualidade está relacionada ao processo de execução da obra escolhida, no atendimento ao público e no espaço a ser utilizado. Deve-se ressaltar aqui que o espaço a ser utilizado é decorrência da obra, ou seja, dependendo da obra apresentada, o espaço pode ser desconfortável (por exemplo), o que não impede a busca pela qualidade. Uma ressalva pode ser feita quanto à qualidade do produto artístico: ela é particular a cada espectador, pois, cada um a irá perceber individualmente. Assim, não há como mensurar a qualidade da obra em si, apenas o processo de execução desta.

- Saúde e segurança: pode se definir como o conjunto de ações que uma empresa desenvolve, visando a qualidade de vida no trabalho, a prevenção a acidentes/incidentes e a saúde ocupacional. Tem o intuito de proporcionar plenas condições de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho. Uma das características principais de organizações culturais é o trabalho humano. A arte é desenvolvida por pessoas as quais devem gozar de um bom estado físico e mental para um bom desempenho de suas aptidões artísticas. Assim, ter um cuidado em relação ao seu colaborador pode ser crucial, pois o corpo é o instrumento de trabalho. Cuidados com o ambiente de ensaio e ensino, manutenção constante dos materiais utilizados e práticas de prevenção de acidentes e/ou atendimento imediato são preocupações a serem consideradas em ações cotidianas destas organizações.

- Tempo de ciclo: é o tempo necessário para completar o ciclo de produção. O ciclo são as etapas a serem desenvolvidas desde o pedido até a entrega. O tempo de ciclo pode ser dividido e desenvolvido segundo duas categorias: Tempo de ciclo interno, o qual é relacionado aos processos dependentes exclusivamente da empresa; e o tempo de ciclo externo, que são os processos relacionados a terceiros como clientes e fornecedores. Em se tratando de atividades de apresentação artístico-culturais, considerar o tempo de ciclo é considerar o tempo de desenvolvimento de uma obra, desde a sua pré-produção, passando pela produção e apresentação, até a sua pós-produção. A pré-produção refere-se à escolha da obra, dos atores e demais profissionais, da elaboração do projeto e da captação do recurso, quando for o caso. A produção é a execução da obra em si, montagem, ensaios, preparação de figurinos e cenários, divulgação e apresentação, entre outros. A pós-produção refere-se ao processo de prestação de contas, no caso da existência de captação de recursos. Já no caso de oficinas, o tempo de ciclo refere-se ao período de duração do curso, elaborado pelo professor ou pela escola. O período de duração pode ser calculado em horas, dias,

meses ou anos. Também há de ser considerada a preparação de materiais e, quando necessário, a apresentação de recitais e mostras.

As categorias de análise elaboradas pelo NIEPC foram estudadas tanto de maneira individual quanto de maneira sistêmica – a partir da teoria da complexidade -. Considera-se a existência de inter-relações entre as categorias. Além disso, considera-se também a inter-relação entre as categorias e o PCP, o qual é entendido como o subsistema sobre o qual incidem todos os acertos e erros das demais áreas e ações da Gestão da Produção. O pressuposto básico que sustenta este estudo é que as fortes ligações entre essas categorias permitem uma melhor resposta à competitividade característica do mercado atual.

2.3.4 Fatores de Desempenho

A competição entre organizações tem seu início após a Segunda Guerra Mundial, quando Japão e Alemanha passam a desenvolver diferentes métodos de produção. Antes, o mercado era controlado e protegido e prevaleciam as posições de dominação. Por mais que existisse a competição, esta não era tão acirrada. São poucos os setores hoje em que a competição não interfere na estabilidade das relações econômicas e nenhum país ou organização pode ignorar a necessidade da competição, buscando compreender e exercer a competição com mestria (PORTER, 1999).

Mas a competição não está relacionada apenas a diferentes organizações do mesmo setor econômico. De acordo com Porter (1999), a competição também se dá com a economia subjacente, com os clientes, com os fornecedores, com os entrantes em potencial e os produtos substitutos. Ou seja, a organização deve tomar conhecimento de todo o mercado em que está inserido para poder lançar uso das estratégias mais pertinentes a determinadas situações e demandas. A estratégia empresarial vem para auxiliar no posicionamento da organização em relação ao seu mercado, posição esta que possa dar conta das forças competitivas, ou influenciá-las ao seu próprio favor (PORTER, 1999).

E, é para auxiliar na montagem das estratégias de ação que o instrumento de diagnóstico apresentado foi desenvolvido. Mas, o foco não está na visão do mercado externo, e sim nas práticas internas da organização, verificando-se quais possuem bom, ou péssimo, desempenho, a partir da inter-relação das partes.

A partir da verificação de como são estabelecidas as inter-relações entre as categorias de análise foram elencados alguns fatores de

desempenho organizacional⁸, que correspondem a um componente de grande importância para o sistema de produção e é uma referência de desempenho dentro das categorias de análise da produção: é o elemento “complexificador” do sistema, por estabelecer as conexões entre as categorias de análise ou áreas.

Os fatores escolhidos para este trabalho (bem como para o instrumento de diagnóstico organizacional) são os propostos por Slack (1997). No entanto, não é apenas Slack quem aponta estes fatores como os objetivos importantes para o desempenho de uma organização quanto à competitividade. Martins e Laugeni, em seu livro *Administração da Produção*, apresentam a seguinte tabela:

PRIORIDADES COMPETITIVAS	
Autor	Prioridades Competitivas
Wheelwright	Qualidade, confiabilidade, custo, flexibilidade
Skinner	Custo, entrega, qualidade, serviço confiável, flexibilidade de produto, flexibilidade de volume, investimento
Swamidass	Flexibilidade, qualidade, custo, entrega, introdução de produtos
Leong	Qualidade, entrega, custo unitário, flexibilidade, inovação
Slack	Qualidade, rapidez, custo, flexibilidade, confiabilidade

Quadro 1- Prioridades competitivas

Fonte: extraído de Martins e Laugeni, 2005, p. 211

Pode-se constatar que alguns objetivos de desempenho são os mesmos em todos os desempenhos (custo, qualidade e flexibilidade); já os demais são incluídos por alguns autores (velocidade, consistência, confiabilidade e inovação)

Estes fatores afetam de alguma forma a gestão da produção e são considerados de maior importância, pois são capazes de influenciar em mais de uma área simultaneamente. Assim, se houver uma concentração de falhas em um determinado fator, a melhoria deste proporcionaria melhorias simultâneas em outras áreas. Estes fatores fundamentam as assertivas, constituindo-se em elementos referenciais capazes de receber melhorias, sobre os quais ou em relação aos quais se devem agir. Os

⁸ Também pode se encontrar as seguintes nomenclaturas: objetivos de desempenho, fatores de competitividade e prioridades competitivas;

fatores de desempenho para uma organização, considerados por Slack (1997), são: qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custo.

A qualidade refere-se ao fazer certo, não cometendo erros e assim, satisfazendo consumidores e aos próprios princípios da empresa. A rapidez significa minimizar o tempo entre a solicitação e o recebimento da mercadoria/serviço solicitado. A confiabilidade prevê manter os compromissos em tempo de entrega/produção que foram assumidos com os consumidores. A flexibilidade refere-se à capacidade de alteração e/ou adaptação das atividades da produção no surgimento de circunstâncias inesperadas. O custo diz respeito à fixação de preço que sejam compatíveis com o mercado e que tragam a organização o retorno adequado.

Acredita-se que, o aprimoramento do desempenho destes fatores, dentro de cada categoria analisada na empresa, pode promover melhorias na totalidade da empresa, favorecendo seu posicionamento no mercado competitivo.

3 MÉTODO

Um diagnóstico organizacional pode ser definido como um instrumento utilizado para o mapeamento do estado global da organização sob a visão de seus proprietários, funcionários, clientes internos e principais clientes externos, através da aplicação de um amplo formulário no qual são levantadas as opiniões a respeito de questões abrangentes da organização e as percepções e expectativas dos principais clientes externos quanto ao seu relacionamento com a empresa (QUEIROZ ET AL, 2005).

O instrumento de diagnóstico organizacional desenvolvido pelo NIEPC parte de um referencial baseado em um conjunto de indicadores de desempenho, onde são formadas algumas assertivas, no intuito de confrontar diversos aspectos das diferentes categorias de análise, que representam áreas ou conjuntos de idéias da organização envolvida. Para sua elaboração foram estudadas as teorias de sistemas e da complexidade, pois se acredita que uma organização é um sistema que sofre influências do meio em que está inserido, as quais podem determinar seu sucesso ou fracasso se não forem trabalhadas adequadamente.

Com isso, considera-se que, sendo um sistema complexo adaptativo, a organização adéqua-se da melhor maneira que lhe cabe quando sofre influência do meio, cabendo ao gestor, muitas vezes, ser a mola propulsora desta adequação. A teoria da complexidade está também presente na interação e na forma como esta é feita entre as diversas fases da produção e nos diferentes setores que compõem uma organização. As organizações culturais, assim como as diferentes organizações na sociedade atual, parece enquadrarem-se nesse cenário. Exigem, portanto, sistemas de administração que não se coadunam com as teorias clássicas.

A primeira etapa deste trabalho foi a realização de estudos bibliográficos acerca dos temas relacionados à pesquisa: administração, administração de serviços, cultura, gestão cultural, administração da produção, teorias dos sistemas, da complexidades e do agir comunicativo. Após a leitura e elaboração da fundamentação teórica, foi realizada a adaptação do instrumento, pois este atendia a realidade de indústrias e, com ajustes e estudos, foi transformado para atender qualquer tipo de organização, sendo de bens ou serviços. A adaptação corresponde a re-fundamentação das categorias de análise, dos fatores de desempenho e elaboração dos cenários condizentes aos das entidades culturais. Dessa forma, a fundamentação foi feita a partir das vivências da pesquisadora como gestora cultural devido a não existência de

materiais equivalentes no cenário acadêmico brasileiro. Após a adaptação conceitual foram feitas as aplicações do diagnóstico em organizações de cultura, no caso, de quatro Pontos de Cultura localizados na cidade de Florianópolis. A coleta dos dados foi feita de forma presencial, sendo agendado um horário para tal de acordo com a disponibilidade do respondente. Os Pontos de cultura estão, neste início de 2011, dando início as suas atividades do ano e realizando a prestação de contas do ano anterior e assim, percebe-se que os tempos disponibilizados para a pesquisa por parte dos respondentes foi curto (aproximadamente 120 minutos por Pontos de cultura) se considerada a extensão e a complexidade do diagnóstico. Durante a leitura do instrumento do diagnóstico e da atribuição das notas, os respondentes foram realizando comentários acerca da sua organização e seus métodos administrativos, práticas bem sucedidas e problemas. Estes comentários são caracterizados nesta pesquisa como depoimentos e justificativas às notas e são apresentados como parte da análise por Ponto de Cultura, bem como são as determinantes para a verificação das práticas administrativas destacadas para o trabalho aqui apresentado.

Em seguida, foi feita a análise dos resultados por medidas descritivas e histogramas bem como depoimentos e justificativas apresentados pelos respondentes. O diagnóstico organizacional proposto é composto da correlação entre uma categoria de análise e um fator de desempenho da organização. Há, no total, um conjunto de treze quadros, cada qual composto com cinco diferentes correlações, totalizando-se 65 correlações, onde cada uma origina uma assertiva, a qual foi avaliada em escala Likert (1 a 5) dentro de dois cenários de análise, sendo estes “ótimo” e “péssimo”. Na análise dos dados, as assertivas que receberam nota baixa são caracterizadas como pontos fracos na gestão desta organização, enquanto que as notas altas apontam para aspectos altos.

3.1 Evolução do instrumento

O instrumento de diagnóstico organizacional vem sendo discutido e desenvolvido pelo NIEPC desde 2008, quando a primeira dissertação sobre o assunto foi apresentada. Elaborado por Alcelmo Schulz (2008), o primeiro trabalho tinha por objetivo o desenvolvimento de um instrumento de diagnóstico que previa, além da verificação da realidade da organização, a elaboração de propostas de melhoria para os processos produtivos, baseando-se nas inter-relações e objetivos existentes. Essa primeira versão era composta apenas pelas categorias de análise as quais eram relacionadas entre si, dificultando a elaboração dos projetos de melhoria, pois os objetivos de desempenho não estavam claros.

Após a verificação de algumas falhas o trabalho seguinte, elaborado por Thiago Sanches (2009), buscou elencar os fatores (objetivos) da organização os quais se inter-relacionavam, direcionando as propostas de melhoria da organização. Os objetivos de desempenho utilizados foram extraídos da literatura da administração da produção. O trabalho desenvolvido por Aline Silveira (2010) realizou uma alteração na correlação, onde, ao invés de se relacionarem as categorias entre si relacionou cada uma destas com os fatores de desempenho, na intenção de avaliar qual a influência de cada categoria em cada fator.

No ano de 2011, outras três dissertações sobre o assunto estão sendo apresentadas. A primeira está sendo elaborada por Darlan Roman, e pretende validar os fatores de desempenho junto à comunidade acadêmica e de prática da produção, fazendo-se a pesquisa com profissionais da área de administração da produção e professores da mesma área. A segunda, desenvolvida por Fernanda Kempner e em parceria com esta pesquisa, tem como objetivo a adaptação e aplicação do instrumento em organizações voltadas a área de serviços de saúde, enquanto esta pesquisa o faz organizações culturais.

3.1.1 Aplicações do instrumento

O diagnóstico foi respondido por um integrante de cada um dos quatro Pontos de cultura mesmo sendo imprescindível que a pesquisa seja realizada em um grupo e funcionários de diferentes áreas da entidade. O trabalho com apenas um membro foi realizado devido à disponibilidade dos integrantes do Ponto. Após a coleta dos dados, a análise foi feita por dois diferentes tipos de medidas descritivas: média e desvio padrão; sendo amparada pela elaboração de histogramas. Estes métodos estatísticos são para dados quantitativos e servirão para analisar o resultado da escala Likert (1-5).

De acordo com Barbetta (2008), quando os dados de uma pesquisa têm resultados quantitativos, suas informações podem ser resumidas por algumas medidas descritivas. A média e o desvio padrão são as medidas mais usadas para estudos. A média, ou média aritmética, é a soma dos valores dividida pelo número de valores observados (p. 91). Ela resume o conjunto de dados em termos de uma posição central, mas não fornece outro tipo de informação sobre este ou outro aspecto. O desvio padrão é uma medida que fornece informações complementares a media, avaliando a dispersão do conjunto de valores de análise (p. 93). Já o histograma são retângulos justapostos que apresentam a frequência observada da correspondente classe (p. 85).

Foram utilizados estes três diferentes métodos para que a análise esteja bem amparada em termos estatísticos, pois de acordo com experiências anteriores (em outras defesas de mestrado que tiveram como base a aplicação deste diagnóstico organizacional), apenas a média não foi suficiente para cobrir as informações coletadas.

4 INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

A cultura hoje é responsável por uma parte significativa da economia mundial e nacional. Segundo Brant (2004) a competição do mercado atual engloba também o setor cultural, privilegiando organizações culturais que são administradas como negócios. Dessa maneira, como afirma Hanson (2006), organizações culturais não podem prescindir de uma boa base de gestão administrativa em seu dia a dia para garantir seu melhor desenvolvimento. Por mais simples ou por menores que sejam, organizações de cultura precisam “[...] planejar suas ações, desenvolver normas e procedimentos de gestão e qualidade, firmar parcerias e se colocar de maneira diferenciada nesse mercado” (BRANT, 2004, p. 81-82). Verificando essa realidade, gestores culturais vêm buscando conhecimentos em gestão para o aprimoramento de seus negócios. Assim, considerando-se a não existência de um método administrativo para a gestão cultural hoje e a existente demanda nesse mercado, entende-se que a verificação de práticas gerenciais das organizações culturais a serem estudadas, no caso, Pontos de Cultura, pode favorecer o desenvolvimento tanto de Pontos de Cultura quanto de outras organizações culturais.

Abaixo está apresentado o instrumento de Diagnóstico Organizacional adaptado a organizações de serviços, o qual foi aplicado em Pontos de Cultura.

4.1 O instrumento adaptado

4.1.1 Controle da Produção

CONTROLE DA PRODUÇÃO	RELAÇÃO COM OS FATORES DE RESULTADO	CENÁRIO 1	CENÁRIO 5	NOTA
A função controle tem como objetivo garantir que as atividades ocorram dentro do previsto, identificando e corrigindo falhas, permitindo uma prestação de serviços mais adequada às necessidades dos clientes.	Custo: O controle da produção permite o acompanhamento adequado da utilização dos recursos, identificando pontos de desperdício. O ato de controlar pode inibir o uso inadequado dos recursos, reduzindo custos.	Não há controles para verificação de custos gerados no decorrer do processo produtivo.	Os controles existentes verificam os custos gerados no decorrer do processo produtivo.	
	Confiabilidade: Processos produtivos controlados permitem informações mais confiáveis	Os processos produtivos não são controlados.	Os controles fornecem todas as informações necessárias ao perfeito atendimento ao cliente.	
	Flexibilidade: Ao ter o controle dos processos produtivos a organização percebe demandas não atendidas e pode adequar o processo de forma a atender as diferentes necessidades dos clientes.	A organização não se preocupa em controlar se o processo produtivo está ou não adequado às demandas dos clientes.	Os controles existentes permitem analisar se as demandas dos clientes estão sendo devidamente atendidas.	
	Qualidade: Ao controlar a produção a organização torna-se mais eficaz em identificar falhas e pontos passíveis de melhoria, elevando conseqüentemente a qualidade do processo produtivo.	A falta de controles não permite uma atuação na melhoria do processo, pois não se sabe onde se deve melhorar.	Os controles fornecem informações sobre as falhas e os pontos a melhorar no processo produtivo.	
	Rapidez: O controle permite que a organização tenha informações constantes a respeito do seu processo produtivo, o que acelera a prestação do serviço.	Não existem controles ou eles são preenchidos de maneira incorreto-incompleta.	Há controles adequados e os mesmos são preenchidos de forma completa.	
Práticas Aplicadas				

Quadro 2- Controle x fatores de desempenho

4.1.2 Desenvolvimento de Novos Produtos

DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS	RELAÇÃO COM OS FATORES DE RESULTADO	CENÁRIO 1	CENÁRIO 5	NOTA
A inovação é um diferencial competitivo que caracteriza uma organização de sucesso. Inovação envolve a criação de novas idéias e processos produtivos, além de melhorias contínuas.	Custo: Produtos e processos inovadores, apesar geralmente terem alto investimento inicial, tendem a reduzir os custos operacionais a médio e longo prazo.	A organização não considera o desenvolvimento de novos processos de trabalho como fator redutor de custos.	A organização incentiva seus profissionais a desenvolverem novos processos de trabalho, especialmente observando a redução de custos.	
	Confiabilidade: O desenvolvimento de novos produtos é uma busca por criar produtos (bens e/ou serviços) inovadores, sempre procurando aumentar sua confiabilidade.	A inovação não é incentivada pela organização; quando são desenvolvidos novos produtos/processos de trabalho não se leva em consideração a confiabilidade do processo.	A inovação é incentivada pela organização; novos produtos e processos de trabalho buscam sempre a melhoria do atendimento.	
	Flexibilidade: O desenvolvimento de novos produtos aumenta o leque de possibilidades de atendimento das diferentes necessidades dos consumidores.	O desenvolvimento de novos produtos ou processos não leva em consideração o atendimento das necessidades dos clientes.	A prioridade ao desenvolver novos produtos ou processos sempre é o atendimento às diferentes necessidades dos clientes.	
	Qualidade: A busca por novos produtos considera a necessidade de melhores processos de produção, aumentando a qualidade final.	Não há preocupação em melhorar a qualidade dos serviços prestados através da reformulação de processos de trabalho.	Há preocupação em melhorar a qualidade dos serviços prestados através da geração de novas idéias para reformular os processos de trabalho.	
	Rapidez: O desenvolvimento de novos produtos busca por melhores processos de atendimento e produção, leva a organização a métodos mais ágeis na prestação de serviços.	Não há preocupação em desenvolver novos métodos de trabalho que diminuam o tempo de atendimento.	Há preocupação constante em desenvolver novos métodos de trabalho que diminuam o tempo de atendimento.	
Práticas Aplicadas				

Quadro 3- Desenvolvimento de novos produtos x fatores de desempenho

4.1.3 Desempenho Operacional

DESEMPENHO OPERACIONAL	RELAÇÃO COM OS FATORES DE RESULTADO	CENÁRIO 1	CENÁRIO 5	NOTA
<p>Processos produtivos bem dimensionados geram resultados satisfatórios. A organização sempre busca melhorias no seu desempenho como forma de atingir suas metas.</p>	<p>Custo: Melhorar o desempenho operacional implica em buscar meios/processos mais eficazes, ou seja, o aumento da produtividade, que resulta em melhor aplicação dos recursos disponíveis.</p>	<p>O desempenho operacional não é visto como um fator que eleva os custos da organização.</p>	<p>A organização preocupa-se em melhorar constantemente o desempenho operacional.</p>	
	<p>Confiabilidade: Acompanhar o desempenho organizacional possibilita que a organização atue rapidamente nos aspectos negativos, o que gera processos com menor chance de problemas, ou seja, mais confiáveis.</p>	<p>Não há acompanhamento do desempenho dos profissionais.</p>	<p>Há acompanhamento periódico do desempenho dos profissionais.</p>	
	<p>Flexibilidade: Verificações de satisfação buscam aprimorar processos e resultados e auxiliam na diversificação das atividades de execução.</p>	<p>Não são realizadas pesquisas de satisfação dos clientes quanto ao serviço prestado.</p>	<p>São realizadas pesquisas periódicas de satisfação dos clientes quanto ao serviço prestado.</p>	
	<p>Qualidade: A preocupação com o desempenho operacional consiste em avaliar os processos vigentes e atuar na melhoria contínua, resultando em aumento da qualidade percebida.</p>	<p>Não há controle do desempenho operacional.</p>	<p>O desempenho operacional é constantemente verificado e as correções realizadas imediatamente.</p>	
	<p>Rapidez: As metas impostas pela organização devem ser cumpridas da melhor maneira possível, fornecendo agilidade de processos e melhoria de resultados.</p>	<p>Não existem metas na organização.</p>	<p>Existem metas bem definidas para cada classe profissional.</p>	
Práticas Aplicadas				

Quadro 3- Desempenho operacional x fatores de desempenho

4.1.4 Equipamentos e Tecnologias

EQUIPAMENTOS E TECNOLOGIA	RELAÇÃO COM OS FATORES DE RESULTADO	CENÁRIO 1	CENÁRIO 5	NOTA
<p>O trabalho tem sido fortemente beneficiado com a introdução de equipamentos e tecnologia. Os processos produtivos estão cada vez mais dependentes das inovações tecnológicas, que facilitam processos produtivos. Os Sistemas de Informações garantem a agilidade e a disseminação das informações, o que faz com que as organizações adquiram maior competitividade.</p>	<p>Custo: Investimento em equipamentos e tecnologia, apesar de inicialmente serem onerosos, leva a uma redução de custos no decorrer dos processos produtivos.</p>	<p>A organização considera o investimento em tecnologia como um custo desnecessário.</p>	<p>A organização investe em tecnologia por considerar este um investimento de logo prazo.</p>	
	<p>Confiabilidade: O correto uso de sistemas de informações garante a disseminação, o compartilhamento e o uso adequado das informações necessárias à execução do processo, reduzindo erros ou a falta de informações básicas, aumentando a confiabilidade.</p>	<p>Os equipamentos não são utilizados de maneira correta; as informações são introduzidas de maneira incompleta no sistema.</p>	<p>Os equipamentos são utilizados de maneira adequada; as informações constantes no sistema estão completas.</p>	
	<p>Flexibilidade: Inovações tecnológicas melhoram processos de produção. Equipes treinadas para o uso destas tornam-se capazes de atender diferentes demandas.</p>	<p>Os profissionais não estão treinados para utilizar os diferentes equipamentos existentes.</p>	<p>Os profissionais estão devidamente treinados para utilizar os diferentes equipamentos existentes.</p>	
	<p>Qualidade: Durante o processo de produção, a organização deve buscar praticas competentes as suas necessidades. O uso de sistemas de informações, equipamentos e tecnologia adequados reflete no aumento da qualidade.</p>	<p>Os profissionais utilizam diversos equipamentos de maneira equivocada, prejudicando a prestação do serviço.</p>	<p>Os equipamentos e a tecnologia colaboram para um atendimento de qualidade.</p>	
Práticas Aplicadas	<p>Rapidez: A introdução de equipamentos e tecnologia facilita os processos produtivos, permitindo agilidade na execução das tarefas, tornando-as mais ágeis.</p>	<p>Os equipamentos e a tecnologia existentes tornam o atendimento mais demorado.</p>	<p>Os equipamentos e a tecnologia disponíveis agilizam o atendimento, sendo instrumento indispensável.</p>	

Quadro 4- Equipamentos e tecnologia x fatores de desempenho

4.1.5 Fábrica

FÁBRICA	RELAÇÃO COM OS FATORES DE RESULTADO	CENÁRIO 1	CENÁRIO 5	NOTA
A localização, a manutenção e o arranjo são aspectos diferenciais para uma organização e influencia no desempenho de colaboradores, na preferência externa e no mercado competitivo.	Custo: A manutenção constante de equipamentos e dos espaços da organização permite a prevenção de situações graves, prevenindo também gastos desnecessários e não esperados.	Não é realizada manutenção preventiva dos equipamentos, sendo freqüente a quebra e a conseqüente manutenção emergencial.	São realizadas manutenções preventivas periódicas, não havendo necessidade de manutenção emergencial nos equipamentos necessários à prestação do serviço.	
	Confiabilidade: Ambientes organizados e equipamentos confiáveis colaboram para a prestação de serviços adequada, elevando o nível de confiabilidade tanto de profissionais como de clientes.	A desorganização e a quebra constante de equipamentos dificultam o atendimento e interferem na percepção do cliente em relação à confiabilidade dos serviços.	O ambiente é organizado e os equipamentos recebem manutenção preventiva, o que faz com que os clientes e profissionais confiem na prestação do serviço.	
	Flexibilidade: A adequada distribuição de equipamentos permite a imediata adaptação às adversidades encontradas durante a prestação do serviço.	O ambiente de trabalho não oferece uma distribuição adequada dos equipamentos, dificultando a prestação do serviço.	O ambiente de trabalho é organizado adequadamente, havendo distribuição dos equipamentos compatível com a necessidade para a prestação do serviço.	
	Qualidade: o bom desempenho de colaboradores influencia o processo de produção de serviços, melhorando a qualidade total da organização.	O desempenho dos profissionais deixa a desejar; refugo e retrabalho são constantes e considerados parte da rotina de trabalho.	O desempenho dos profissionais é elevado; retrabalho e refugo é considerado como exceções e tratados imediatamente para a devida correção.	
Rapidez: Equipamentos bem distribuídos na organização influenciam no processo de produção. A ordem, a manutenção e a limpeza são essências para a agilidade de serviços.	O ambiente organizacional é desorganizado e as manutenções são constantes, diminuindo a agilidade na prestação de serviços por paradas para manutenção.	O ambiente organizacional é organizado e os equipamentos funcionam adequadamente, aumentando a agilidade na prestação de serviços.		
Práticas Aplicadas				

Quadro 5- Fábrica x fatores de desempenho

4.1.6 Gestão Ambiental

GESTÃO AMBIENTAL	RELAÇÃO COM OS FATORES DE RESULTADO	CENÁRIO 1	CENÁRIO 5	NOTA
<p>Trata-se da preocupação organizacional com o adequado tratamento dos resíduos e com a implantação de processos produtivos limpos. Uma organização ecologicamente responsável preocupa-se com o meio ambiente e contribui para a melhoria da qualidade de vida da comunidade e em que esta inserida.</p>	<p>Custo: A busca por processos produtivos limpos leva a redução do desperdício e ao tratamento adequado dos resíduos, reduzindo custos e podendo transformar-se em fonte de renda para a organização.</p>	<p>A organização não se preocupa com a redução de energia, desperdícios de água e outros materiais.</p>	<p>A organização tem programas de treinamento para o correto uso da energia, água e outros materiais.</p>	
	<p>Confiabilidade: A sociedade atual preza e confia em organizações que se preocupam com a gestão ambiental. Esta se tornou fator decisivo de competitividade.</p>	<p>A organização não se preocupa com sua imagem de responsabilidade ambiental perante os clientes.</p>	<p>A organização preocupa-se com sua imagem de organização ambientalmente responsável, e trabalha para mantê-la.</p>	
	<p>Flexibilidade: A gestão ambiental é preocupação da sociedade, e um processo ecologicamente responsável atende a diferentes demandas externas.</p>	<p>Não existe preocupação com a gestão ambiental.</p>	<p>Há preocupação com a gestão ambiental e esta procura atender as demandas da sociedade.</p>	
	<p>Qualidade: Uma organização ecologicamente correta investe em treinamento e melhoria constante dos processos a fim de contribuir para o meio ambiente. Este processo eleva a qualidade dos bens e serviços prestados.</p>	<p>Não existem programas de treinamento ou incentivo para a redução de desperdícios.</p>	<p>A organização dispõe de programas de treinamento e/ou incentivo para a redução de desperdícios.</p>	
	<p>Rapidez: A prática de processos limpos em todas as dimensões organizacionais, e não apenas no final, permite processos mais rápidos de produção.</p>	<p>Os resíduos são descartados de maneira indevida, freqüentemente em locais errados.</p>	<p>Os resíduos são descartados de maneira correta, tornando o ambiente organizado e limpo.</p>	
Práticas Aplicadas				

Quadro 6- Gestão ambiental x fatores de desempenho

4.1.7 Investimentos

INVESTIMENTOS	RELAÇÃO COM OS FATORES DE RESULTADO	CENÁRIO 1	CENÁRIO 5	NOTA
Trata-se do aprimoramento de processos de produção a partir da melhoria de equipamentos, produtos e da preparação de colaboradores.	Custo: o investimento em treinamentos e a aquisição de novos equipamentos e produtos são, inicialmente, onerosos para a organização, mas, com o tempo, passam a gerar menores custos com o serviço.	A organização não investe em treinamentos e atualização de equipamentos.	A organização investe em treinamentos e constante atualização de equipamentos.	
	Confiabilidade: bons equipamentos e colaboradores permitem desempenhos apropriados, aprimoram serviços e garantem confiança à organização.	Os equipamentos não são confiáveis e os profissionais não estão devidamente treinados para executar corretamente suas funções.	Os equipamentos são confiáveis e os profissionais estão aptos a desempenhar corretamente suas funções.	
	Flexibilidade: a solução de imprevistos e mudanças repentinas pode ser solucionada com equipamentos condizentes e colaboradores preparados.	O investimento em equipamentos e treinamento é mínimo, dificultando o atendimento às diversas necessidades dos clientes.	O atendimento às diferentes necessidades dos clientes é facilitado pelo investimento em treinamento e em equipamentos adequados à demanda.	
	Qualidade: o investimento em melhores processos de produção e em colaboradores aprimora o serviço, melhorando a qualidade total da organização.	A organização não investe em programas de melhoria contínua.	A organização investe em programas de melhoria contínua.	
	Rapidez: melhores equipamentos e colaboradores treinados aceleram a prestação do serviço.	Os equipamentos estão desatualizados e os profissionais não recebem treinamentos periódicos.	Os equipamentos são atualizados constantemente e os profissionais recebem treinamentos periódicos.	
Práticas Aplicadas				

Quadro 7- Investimentos x fatores de desempenho

4.1.8 Organização e Cultura

ORGANIZAÇÃO E CULTURA	RELAÇÃO COM OS FATORES DE RESULTADO	CENÁRIO 1	CENÁRIO 5	NOTA
<p>Valores e significados compartilhados pelos membros de uma organização constituem a cultura organizacional. Trata-se do reflexo comportamental que caracteriza a organização, tornando-a diferente das demais. É a personalidade da organização, com seus traços característicos, aceita e transmitida a seus colaboradores de maneira formal ou informal.</p>	<p>Custo: Culturas fortes transmitem valores que levam ao comprometimento dos colaboradores, fazendo com que eles sintam-se responsáveis pelos resultados, utilizando os recursos de forma mais consciente.</p>	<p>Os profissionais não estão comprometidos com a organização nem com seus resultados.</p>	<p>Os profissionais são comprometidos com a cultura da organização e pelos seus resultados.</p>	
	<p>Confiabilidade: Cultivar uma cultura organizacional forte e constante torna o ambiente mais estável, refletindo em confiabilidade interna e externa.</p>	<p>Os profissionais não conhecem a cultura da organização.</p>	<p>Os profissionais conhecem e disseminam a cultura da organização.</p>	
	<p>Flexibilidade: Uma cultura que valoriza a multifuncionalidade funcional permite que a organização esteja apta a atender demandas variadas.</p>	<p>A organização valoriza os profissionais que executam somente a sua função.</p>	<p>A organização valoriza os profissionais qualificados para executar diferentes funções.</p>	
	<p>Qualidade: Através da cultura organizacional transmite-se aos colaboradores valores capazes de melhorar aspectos relacionados à qualidade. O sucesso dos programas de qualidade depende de sua incorporação a cultura organizacional.</p>	<p>Não existe uma cultura da qualidade, ou seja, não há preocupação em melhoria de processos.</p>	<p>A organização cultiva uma cultura da qualidade, incentivando seus profissionais a buscar a melhoria contínua.</p>	
	<p>Rapidez: Fomentar uma cultura de processos enxutos resulta em prestação de serviços mais rápidos e eficientes.</p>	<p>Não é estimulado nos profissionais o atendimento rápido e eficiente.</p>	<p>Os profissionais são constantemente estimulados a prestar um serviço rápido e eficiente.</p>	
Práticas Aplicadas				

Quadro 8 - Organização e cultura x fatores de desempenho

4.1.9 Planejamento da Produção

PLANEJAMENTO DA PRODUÇÃO	RELAÇÃO COM OS FATORES DE RESULTADO	CENÁRIO 1	CENÁRIO 5	NOTA
Planejar é determinar planos de ação para o futuro, baseados nos objetivos que a organização quer atingir. Esses planos irão direcionar todas as ações da organização, e servirão para gestores e colaboradores apoiarem suas atividades.	Custo: O planejamento da produção permite que os recursos sejam utilizados de maneira racional, evitando desperdícios e reduzindo os custos operacionais.	O planejamento da prestação de serviços não leva em consideração a eliminação dos desperdícios.	O planejamento da prestação de serviços preocupa-se em reduzir custos sem reduzir qualidade.	
	Confiabilidade: Planos operacionais adequados permitem maior previsibilidade do processo produtivo, o que aumenta a confiabilidade dos serviços.	A inexistência de planejamento é um dos fatores que prejudicam o atendimento.	O planejamento é bem detalhado e torna a prestação de serviço mais confiável.	
	Flexibilidade: Ao realizar-se o planejamento da produção, analisa-se o ambiente interno e externo e procura-se ajustar a organização de forma a atender as diversas demandas existentes, possibilitando maior flexibilidade.	O planejamento não é realizado ou não considera recursos internos e externos e a demanda dos clientes .	O planejamento considera seus recursos internos e externos, bem como estuda a necessidade dos clientes.	
	Qualidade: É princípio do planejamento da produção a busca pela correção de falhas no processo produtivo, o que colabora para o aumento da qualidade dos serviços.	Não existe planejamento para correção de falhas na prestação do serviço.	Há planejamento para correção de falhas na prestação do serviço, e este é constantemente revisado.	
	Rapidez: A organização e o correto ajuste dos tempos de produção realizados no planejamento aceleram o processo produtivo, evitando tempos ociosos e tornando a prestação de serviços mais ágil.	Não há planejamento do processo produtivo.	O planejamento do processo produtivo é bem dimensionado.	
Práticas Aplicadas				

Quadro 9- Planejamento da produção x fatores de desempenho

4.1.10 Programação da Produção

PROGRAMAÇÃO DA PRODUÇÃO	RELAÇÃO COM OS FATORES DE RESULTADO	CENÁRIO 1	CENÁRIO 5	NOTA
<p>Programar a produção de serviços é estabelecer antecipadamente as atividades a serem executadas durante o processo produtivo. O ato de programar as atividades de serviços permite que os colaboradores saibam como e quando agir, possibilitando melhor rendimento e maior produtividade.</p>	<p>Custo: A programação da produção permite que os recursos sejam utilizados de maneira mais eficiente, sem desperdício, buscando o aumento da produtividade e da utilização dos recursos, o que torna o processo menos custoso.</p>	<p>A falta de programação da produção ou sua ineficiência ocasionam gastos por retrabalho e tempo ocioso.</p>	<p>A programação aloca adequadamente os recursos, de forma a não haver retrabalho, tempo ocioso e/ou gastos desnecessários.</p>	
	<p>Confiabilidade: A organização do processo produtivo proporcionada pela programação da produção permite que os serviços sejam executados de maneira padronizada, elevando a confiabilidade do processo.</p>	<p>Não há padronização na execução da prestação dos serviços.</p>	<p>Os serviços são prestados de maneira padronizada.</p>	
	<p>Flexibilidade: Ao considerar as diferentes demandas, a programação da produção possibilita um processo produtivo flexível.</p>	<p>A programação da produção não considera diferentes demandas.</p>	<p>A programação da produção considera as diferentes necessidades dos clientes.</p>	
	<p>Qualidade: A qualidade de bens e serviços é beneficiada com um processo produtivo programado, pois a programação aloca os recursos adequadamente, eliminando e corrigindo falhas no processo.</p>	<p>Não há programação da produção ou a mesma é falha.</p>	<p>A programação da produção existente considera os recursos disponíveis e aloca-os adequadamente.</p>	
	<p>Rapidez: A programação da produção organiza as operações em uma seqüência ótima, eliminando gargalos e tornando o processo produtivo mais ágil.</p>	<p>A programação da produção não observa os gargalos produtivos, sendo ineficaz.</p>	<p>A programação da produção estuda constantemente os gargalos produtivos e atua para eliminá-los.</p>	
Práticas Aplicadas				

Quadro 10 – Programação da produção x fatores de desempenho

4.1.11 *Qualidade*

QUALIDADE	RELAÇÃO COM OS FATORES DE RESULTADO	CENÁRIO 1	CENÁRIO 5	NOTA
<p>A preocupação com a qualidade de produtos e processos e sua visão ampliada, a Qualidade Total, envolve essencialment e a presença de uma filosofia que aponta na direção de fazer melhor sempre e em todas as dimensões organizacionai s. Envolve também o conhecimento de práticas e o domínio de instrumentos capazes de detectar e prevenir problemas, além de gerar informações visando melhoria.</p>	<p>Custo: A não qualidade acarreta danos à imagem da organização. Refugo e retrabalho implica em maiores gastos com materiais desperdiçados e horas trabalhadas, ou conversão em produtos de valor inferior.</p>	<p>A falta de qualidade dos serviços freqüentemente leva a retrabalhos e refugos, materiais desperdiçados e gastos desnecessários.</p>	<p>Há uma preocupação constante em aumentar a qualidade do serviço para diminuir o retrabalho, gastos com materiais desperdiçados e refugos.</p>	
	<p>Confiabilidade: Bens e serviços de boa qualidade, produzidos de acordo com os preceitos da Qualidade Total, tem maior probabilidade de gerar resultados certos da primeira vez, isto é, confiáveis.</p>	<p>É constante a necessidade de retrabalho, pois os serviços não são prestados de acordo com as normas de qualidade estabelecidas.</p>	<p>Os serviços são prestados conforme as normas de qualidade estabelecidas, inexistindo retrabalho por falta de qualidade.</p>	
	<p>Flexibilidade: Bons projetos de bens e serviços, equipamentos flexíveis, informações prontamente disponíveis e pessoas treinadas em suas funções e nas técnicas de qualidade, levam à facilidade nas alterações dos resultados demandados pelo mercado.</p>	<p>O fluxo de informações ineficiente, os equipamentos inadequados e os serviços prestados por pessoas mal treinadas dificultam o atendimento das diversas demandas dos clientes.</p>	<p>As informações têm fluxo rápido, os equipamentos são adequados e as pessoas são treinadas para atender às diferentes demandas dos usuários, o que facilita a prestação do serviço.</p>	
	<p>Qualidade: A incorporação da cultura da qualidade leva a resultados superiores. Projetos de produtos e processos não dominados geram instabilidade e conseqüente perda na qualidade do resultado.</p>	<p>Não há controles para verificar se o serviço está sendo desenvolvido em conformidade com as especificações. Não há na organização uma cultura da qualidade.</p>	<p>A preocupação com a qualidade é constante, estando incorporada na cultura da organização, havendo controles para verificar desvios de qualidade.</p>	
	<p>Rapidez: O domínio da qualidade de bens, serviços e processos torna o resultado mais rapidamente disponível. O retrabalho, o refugo e o excesso de controles leva à perda de tempo.</p>	<p>É freqüente a necessidade de retrabalho, há refugos em demasia e/ou excesso de controles, tornando o trabalho demorado e de baixa qualidade.</p>	<p>Não há retrabalho nem refugo, e os controles estão ajustados para garantir uma prestação de serviços rápida e de qualidade.</p>	
Práticas Aplicadas				

Quadro 11- Qualidade x fatores de desempenho

4.1.12 Saúde e Segurança

SAÚDE E SEGURANÇA	RELAÇÃO COM OS FATORES DE RESULTADO	CENÁRIO 1	CENÁRIO 5	NOTA
<p>Ambiente seguro é aquele que oferece condições adequadas para o desenvolvimento do trabalho. Isto inclui limpeza, disponibilização e uso de EPI, cuidados com materiais e ambientes nocivos a saúde, programas e comissões internas de prevenção de acidentes, entre outras ações, com o intuito de garantir a integridade física, moral e psicológica de seus colaboradores.</p>	<p>Custo: Processos produtivos seguros reduzem o número de acidentes de trabalho, refletindo em baixos níveis de paradas e absenteísmo e, conseqüentemente, otimização dos recursos.</p>	<p>É alta a percentagem de troca de colaboradores na organização, e o número de faltantes reflete a falta de ambientes saudáveis e seguros para os funcionários.</p>	<p>A organização possui um quadro de colaboradores estável e a taxa de absenteísmo é mínima, sendo este um reflexo das práticas de saúde e segurança aplicadas.</p>	
	<p>Confiabilidade: O cuidado com a saúde e segurança dos profissionais propicia um ambiente produtivo estável, em que a segurança destes profissionais é refletida em prestação de serviços confiáveis.</p>	<p>A organização possui ambientes de trabalho em desacordo as normas de segurança e saúde, levando o colaborador a executar sua tarefa sem o comprometimento esperado.</p>	<p>Devido ao ambiente seguro e saudável em que trabalham, os colaboradores da organização executam suas tarefas de maneira satisfatória e comprometida.</p>	
	<p>Flexibilidade: A organização do ambiente de trabalho permite a adaptação às diferentes situações que possam surgir durante a prestação do serviço.</p>	<p>Há um descaso em relação à organização dos processos de serviços e do ambiente de trabalho, levando ao não cumprimento das diferentes demandas que surgem.</p>	<p>As etapas da prestação do serviço são organizadas de forma a favorecer a execução das diferentes necessidades dos clientes.</p>	
	<p>Qualidade: O ambiente seguro influencia na motivação do trabalhador, garantindo melhores resultados na prestação de serviços.</p>	<p>Os colaboradores estão insatisfeitos com as condições físicas do seu espaço de trabalho, o que os torna desmotivados e descompromissados com a organização.</p>	<p>A execução dos serviços é feita de maneira satisfatória devido ao bom ambiente de trabalho encontrado pelos colaboradores.</p>	
	<p>Rapidez: O ambiente produtivo seguro é um ambiente organizado. Esta organização permite a realização de serviços com maior rapidez.</p>	<p>O ambiente de trabalho é desorganizado e mal cuidado; os colaboradores sentem se desmotivados a executarem suas tarefas dentro dos períodos estabelecidos.</p>	<p>Há uma constante manutenção do ambiente de trabalho, garantindo a satisfação dos colaboradores, as boas execuções de tarefas e a agilidade nos processos de produção.</p>	
Práticas Aplicadas				

Quadro 12- Saúde e segurança x fatores de desempenho

4.1.13 Tempo de Ciclo

TEMPO DE CICLO	RELAÇÃO COM OS FATORES DE RESULTADO	CENÁRIO 1	CENÁRIO 5	NOTA
<p>Ciclos são os diversos tempos necessários à execução das inúmeras tarefas da organização. Quanto menor o Tempo de Ciclo, mais rápida é a prestação do serviço. É útil para a organização ter conhecimento dos Tempos de Ciclo e mantê-los constantes, a fim de que estes não sejam prolongados sem necessidade.</p>	<p>Custo: Tempos de Ciclo curtos levam a redução de custos à medida que mais clientes podem ser atendidos com os mesmos recursos.</p>	<p>Os Tempos de Ciclo são elevados, diminuindo a capacidade de atendimento.</p>	<p>Os Tempos de Ciclo são adequados, permitindo que os mesmos recursos sejam utilizados para atendimento de um número maior de clientes.</p>	
	<p>Confiabilidade: Ter o conhecimento (domínio) dos Tempos de Ciclo e desenvolver mecanismos de acompanhamento garante que os prazos sejam cumpridos e que o cliente não precise aguardar mais que o tempo padrão estabelecido.</p>	<p>Os Tempos de Ciclo não são conhecidos, freqüentemente os prazos não são cumpridos e os clientes precisam aguardar mais do que o necessário.</p>	<p>Os Tempos de Ciclo são conhecidos e controlados, havendo mecanismos que garantem que os tempos sejam cumpridos.</p>	
	<p>Flexibilidade: Tempos de Ciclo curtos permitem que a organização se adapte mais rapidamente às diferentes necessidades dos clientes.</p>	<p>Os Tempos de Ciclo são longos e isto dificulta o atendimento das diferentes necessidades dos clientes.</p>	<p>Os Tempos de Ciclo são curtos, facilitando o atendimento de diferentes necessidades dos clientes.</p>	
	<p>Qualidade: A percepção de qualidade está fortemente associada à prestação de serviço rápida (Tempos de Ciclo curtos) ou a padrões de tempo culturalmente aceitos ou entendidos como adequados; em geral, a constância dos ciclos praticados é vista como virtude.</p>	<p>A prestação de serviços não segue um ritmo constante, prejudicando a percepção de qualidade junto aos clientes.</p>	<p>Os serviços são prestados dentro de um tempo aceitável, elevando o conceito de qualidade na prestação do serviço.</p>	
	<p>Rapidez: A redução no Tempo de Ciclo e o acoplamento imediato entre as etapas dos serviços permitem maior rapidez.</p>	<p>Os Tempos de Ciclo são longos e existem esperas desnecessárias entre uma tarefa e outra.</p>	<p>Os Tempos de Ciclo são bem dimensionados, e a seqüência de tarefas é imediata.</p>	
Práticas Aplicadas				

Quadro 13 – Tempo de ciclo x fatores de desempenho

5 O DIAGNÓSTICO APLICADO

Análise Geral

Como já apresentado, o diagnóstico organizacional reconhece a realidade da organização em que foi aplicado. Neste específico caso, se acredita que, ao serem cruzados todos os dados referentes aos quatro Pontos de cultura, pode-se ter uma noção geral em relação estes quando comparando como operam em relação à determinada categoria e/ou fator de desempenho.

As tabelas apresentadas abaixo são para comparação das notas atribuídas pelos pontos. A tabela 1 faz a amostragem de todas as notas apresentadas das respostas enquanto que, as Tabelas 2 e 3 apresentam o somatório de total das notas por categoria de análise e por fator de desempenho. Logo, seguem algumas verificações realizadas a partir do cruzamento destes dados.

Para facilitar a leitura, bem como a diagramação do trabalho, foram utilizadas siglas para determinar cada categoria de análise sendo,; CO – Controle da produção; DNP – Desenvolvimento de novos produtos; DO – Desempenho Operacional; ET – Equipamentos e tecnologias; F – Fábrica; GA – Gestão ambiental; I – Investimentos; OC – Organização e cultura; PL – Planejamento da produção; PR – Programação da produção; Q – Qualidade; SS – Saúde e segurança; TC – Tempo de ciclo.

	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
cate/fat	custo				conf				flex				qua				rap			
CO	5	3	2	4	3	3	4	3	5	4	3	4	5	3	4	4	4	2	4	3
DNP	3	5	4	2	3	5	4	4	3	5	5	4	3	5	4	4	3	3	3	3
DO	5	5	2	3	5	5	2	3	5	5	3	4	5	3	1	3	5	5	3	5
ET	5	4	5	5	5	5	3	3	5	5	4	3	5	5	5	5	5	3	5	4
F	3	3	5	4	3	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	3	5	3	5	4
GA	3	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	3	5	5	3	5	5	4	4
I	5	5	4	3	5	5	4	3	5	5	4	4	5	5	4	3	5	5	4	3
OC	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	3	3	4
PL	5	4	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5
PR	4	3	5	4	5	3	4	2	5	4	5	4	5	4	5	4	4	3	4	4
Q	5	4	5	4	4	4	5	3	5	5	5	3	5	4	5	3	4	3	5	3
SS	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	4	4
TC	3	5	2	3	5	4	4	3	5	4	3	4	5	5	5	4	5	5	4	5

Tabela 1: notas apresentadas no diagnóstico

Fonte: elaborado pelo autor

nota/cate	CP	DNP	DO	ET	F	GA	I	OC	PL	PR	Q	SS	TC
1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	2	1	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
3	7	8	5	4	5	3	4	2	1	3	5	1	4
4	8	6	2	3	5	6	6	5	6	10	6	5	6
5	3	5	10	13	10	11	10	13	13	6	9	12	9

Tabela 2: total de notas por categorias de análise

Fonte: elaborado pelo autor

fat/nota	1	2	3	4	5
custo	0	4	11	14	23
confiabilidade	0	2	12	13	25
flexibilidade	0	0	6	17	29
qualidade	1	0	8	13	30
rapidez	0	1	15	17	19

Tabela 3: total de notas por fator de desempenho

Fonte: elaborado pelo autor

O maior número de notas é para a 5 sendo somando-se um total de 126 das 260 atribuições possíveis. Esse total pode indicar a existência de uma administração nos Pontos de cultura estudados favorável à competitividade destas organizações: os Pontos de cultura apresentados mostram-se, pelas respostas numéricas, bem colocados no mercado e com a força competitiva neste.

As categorias de análise com a maior quantidade de notas 5 são OC e PL. Pode-se justificar esta realidade em OC devido a os Pontos de cultura trabalharem com atividades artísticas, desenvolvendo um trabalho de ensino aprendizagem em determinada linguagem e não recebendo valores financeiros condizentes com a atividades desenvolvida. Então, o que move os participantes a continuar desenvolvendo seu trabalho é a sua crença em seus valores e idéias. Em relação à categoria PL, para que o Ponto de Cultura seja contemplado com o recurso do Ministério da Cultura precisa apresentar um projeto de atividades rigorosamente planejado, o qual deve ser seguido sem muitas alterações para que não ocorram problemas na prestação de contas (o que pode barrar o repasse financeiro). Sendo assim estas organizações mostram, pelas notas, muito cuidado com o planejamento e a execução deste conforme o apresentado. As categorias com o menor número de notas 5 são CP e DNP, podendo-se justificá-las, respectivamente, pela administração informal e intuitiva dos Pontos de cultura, muitas vezes

realizada por um artista sem conhecimentos técnicos em gestão (conforme explicam os artigos pesquisados); e pelo trabalho com a promoção da identidade cultural da comunidade tornando o desenvolvimento de novos produtos um processo questionado sendo que o objetivo é a promoção do que já é (ou era) realizado. Os fatores de desempenho com a maior quantidade de notas 5 são *qualidade* e *flexibilidade*, enquanto que o fator *rapidez* é o com a menor. A justificativa para tal é a busca constante pela qualidade do trabalho para que sejam sempre atingidas outras pessoas; pela necessidade de atender diferentes demandas de projetos e de recursos; e pelo trabalho com arte, o qual exige um tempo diferenciado para a sua realização, prevendo inclusive um tempo para a contemplação.

As notas iguais a 4 somam-se 74, ou seja, aproximadamente 1/3 das atribuições possíveis. Essa realidade leva a acreditar que, para estas organizações conseguirem o resultado mais satisfatório precisam apenas da realização de ajustes em seus fatores de desempenho.

O total de notas inferiores a 4 soma-se 60, onde 52 são iguais a 3; 7 são iguais a 2; e apenas 1 nota é igual a 1. Este valor total é aproximadamente 1/5 do valor total de atribuições permitidas, o que leva a acreditar que são poucas as melhorias a serem realizadas para que os Pontos de cultura participantes da pesquisa atinjam a sua melhor condição. Em relação às notas iguais a 3, as categorias de análise com maior atribuição são CP e DNP enquanto PL e SS são as menos pontuadas neste valor. O fator de desempenho com a menor quantidade de notas 3 é *flexibilidade* e o com o maior número é *rapidez*. Essa realidade leva a crer que todos os Pontos de cultura estudados possuem algum tipo de trabalho já sendo realizado nestas áreas da organização, precisando de projetos de melhoria para sua afinação.

As notas 2 estão principalmente nos fator de desempenho *custo*; na seqüência tem-se o fator *confiabilidade*; e por fim, está uma vez apresentada no fator *rapidez*. As categorias de análise com o maior número destas são DO e CO, seguidas por DNO, PR e TC. Com isso presume-se que a organização não tem um cuidado nestas (de acordo com o fator de desempenho).

A nota 1 está na categoria DO, no fator de desempenho *qualidade*, sendo atribuída pelo Ponto de Cultura C.

Novamente, de acordo com as notas pode-se presumir que os Pontos de cultura estudados, cada qual com suas especificidades, estão em boas condições competitivas e possuidores de uma gerência condizentes as esperadas e empregadas pela administração convencional

apresentada na fundamentação teórica deste trabalho. Notam-se equívocos nesta afirmação, pois ao serem cruzados os dados numéricos com os depoimentos e justificativas dos respondentes, lacunas são encontradas já que a realidade presenciada não condiz com esta apresentada: existem aspectos que precisam ser melhorados nos Pontos de cultura para a existência e confirmação deste cenário exitoso.

Outra consideração realizada é a necessidade de uma análise individual de cada Ponto de Cultura que, devido a sua individualidade apresenta aspectos e realidades muitos diferentes das de outras entidades, colocando em xeque a análise geral dos dados numéricos. Com isso, à frente são apresentada as descrições das entrevistas de durante a realização dos diagnósticos, as quais não foram gravadas. Cabe ressaltar que não há uma entrevista com perguntas estruturadas ou semi-estruturadas como base ou guia destes relatos. Infelizmente, a riqueza destas informações só foi percebida em toda a sua grandiosidade após a finalização da etapa de aplicação do diagnóstico

Análise Ponto por Ponto

A análise descrita abaixo pretende apresentar notas e depoimentos fornecidos pelos respondentes do diagnóstico organizacional proposto por esta pesquisa. Como estrutura tem-se: breve histórico do Ponto de Cultura e estruturação atual deste; observações iniciais feitas pelo pesquisador; notas e análises por medidas descritivas e; depoimentos dos respondentes durante o diagnóstico. Após a apresentação de cada análise por Ponto de Cultura, é apresentada a compilação das práticas administrativas realizadas por estas organizações.

5.1 Ponto de Cultura A

Criada em 1999, a entidade proponente do Ponto de Cultura A, é um canal de televisão de transmissão fechada (TV a cabo), que tem como proposta a criação de uma relação próxima com a comunidade local através da informação. Na TV, parceiros e apoiadores são apresentados aos assinantes como co-responsáveis por todo um movimento de cidadania, representado pelo espaço diferenciado oferecido aos temas tratados, buscando-se uma abordagem ética para as questões de interesse da comunidade de Florianópolis.

Seguindo a linha da TV na questão da co-responsabilidade cidadã, o Ponto de Cultura tem por objetivo desenvolver oficinas de capacitação em áudio e vídeo para adolescentes (de 14 a 18 anos) de comunidades parceiras. A intenção é ampliar horizontes dos

participantes, conscientizando-os enquanto cidadãos do seu bairro e cidade, e despertando uma possibilidade de inserção no mercado de trabalho do audiovisual. O Ponto de Cultura foi proposto por um dos integrantes da entidade proponente, como meio para desenvolver o caráter da responsabilidade cidadã proposto pela TV. O responsável legal pelo Ponto é um dos diretores da TV e a gerência deste cabe a um dos seus funcionários, o qual foi respondente desta pesquisa.

Como características do Ponto de Cultura, tem-se uma organização com sete funcionários, que estão divididos em quatro diferentes setores: gerência, secretaria e produção, oficinas e jornalismo. O setor gerencial é responsável pela organização geral do Ponto e pela parte burocrática e contábil deste. O setor da secretaria e produção é responsável pelos contatos e produção das oficinas. O setor das oficinas e pedagógico se caracteriza pela realização das oficinas, bem como pelo acompanhamento dos jovens participantes, seu desenvolvimento e participação nas atividades. Já o setor jornalístico auxilia no teor do texto no Ponto de Cultura (assessoria de imprensa) e das oficinas (matérias/material criado nas oficinas). Mas, mesmo com a existência dessa divisão em setores, o Ponto não possui um organograma organizacional fixo, pois estes setores não são estanques: os funcionários realizam diferentes funções quando necessário.

O produto principal do Ponto são as oficinas, as quais tem duração de cinco meses (no caso estas serão realizadas de maio a setembro de 2011) e atingem aproximadamente 20 jovens das comunidades parceiras. As oficinas acontecem na sede da TV (quando as aulas são técnicas) e na comunidade ou em outros espaços escolhidos pelos jovens (quando as aulas são práticas).

O financiamento do Ponto de Cultura é todo através do repasse orçamental realizado pelo Ministério da Cultura (3 parcelas de 60 mil reais anuais). Para auxiliar no seu desenvolvimento a organização possui parceiros importantes que, por exemplo, fazem a cessão de funcionários especializados na contabilidade para auxiliar na prestação de contas e auxiliam com alguns materiais institucionais, entre outros auxílios.

5.1.1 As primeiras observações descritivas

O Ponto de Cultura A está instalado na sede da TV. Suas oficinas trabalham com o desenvolvimento de jovens em técnicas de áudio e vídeo, e os oficinairos do Ponto são membros da TV que desenvolvem suas atividades com os equipamentos e aparelhos desta. E, da mesma maneira, os setores da burocracia e produção do Ponto são de responsabilidade de integrantes da TV, que também se utilizam de

equipamentos e aparelhos desta para tal. Essa é a realidade que atinge o Ponto de Cultura, fazendo com que o Ponto reflita as características da TV e, quando questionado sobre este reflexo, o respondente afirma a inter-relação do Ponto com seu proponente, assegurando que não há como ser de outra maneira, já que todos os gastos fixos (águas, luz, internet, telefone, entre outros) e gastos instáveis das oficinas (manutenção de equipamentos, alimentação, transporte, entre outros) são de responsabilidade da TV.

Há uma constante preocupação do Ponto, identificado pelas respostas cedidas, com a prestação de contas do projeto, fazendo com que tudo seja acompanhado e relatoriado logo na sua execução, facilitando uma melhoria constante do Ponto e o do trabalho executado.

5.1.2 Análises do diagnóstico por medidas descritivas

Abaixo são apresentadas as notas atribuídas pelo respondente. Primeiramente, serão apresentadas as notas e discussões acerca das notas, médias, desvio padrão e histogramas para categorias de análise e, na seqüência, as notas e discussões acerca dos resultados para fatores de desempenho.

- Média, Desvio padrão e histograma por categorias de análise:

fator/cate	CP	DNP	DO	ET	F	GA	I	OC	PL	PR	Q	SS	TC
Custo	5	3	5	5	3	3	5	5	5	4	5	5	3
Confiabilidade	3	3	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5
Flexibilidade	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Qualidade	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5
Rapidez	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
Media	4,4	3	5	5	4,2	4,2	5	5	5	4,6	4,6	5	4,6
Desvio Pad	0,9	0,0	0,0	0,0	1,1	1,1	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,0	0,9

Tabela 4: resultado diagnóstico por categoria de análise no Ponto de Cultura A

Fonte: criado pelo autor

Ao observar as notas atribuídas pelo respondente do Ponto de Cultura em questão se percebe uma homogeneidade nas notas e um favorecimento ao cenário positivo da organização. De acordo com o respondente, isso se dá devido à relação próxima do Ponto de Cultura com a instituição proponente do projeto, perpetrando relatórios, dados atualizados e controlados para processos gerenciais e burocráticos, bem como para oficinas e produção. O respondente enfatiza a necessidade desta proximidade, pois o nome do proponente está em questão e se, de alguma maneira o Ponto não estiver de acordo com as normas e

condutas deste, pode levar a um não interesse na continuidade ao projeto.

Pode-se observar que todas as notas possuem ou estão acima da média 4, exceto por DNP que possui média 3. Com isso, compreende-se que todas as categorias de análise possuem um cuidado comum, o que pode garantir uma estabilidade na execução dos serviços. Esta estabilidade pode ser reafirmada pelas apresentações do Desvio padrão (junto à tabela 4) e da composição do histograma, apresentados abaixo. Os histogramas apresentados são referentes às categorias com variação nas notas atribuídas.

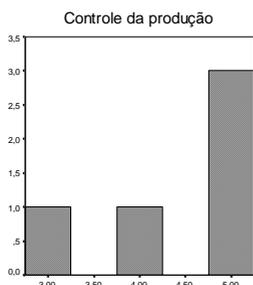


Figura 1: *histograma CP*
Ponto A

Fonte: Elaborado pelo autor

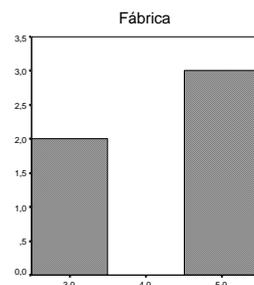


Figura 2: *histograma F*
Ponto A

Fonte: Elaborado pelo autor

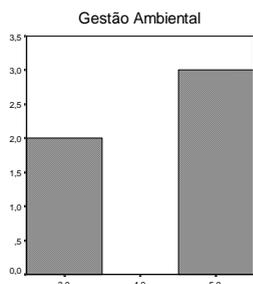


Figura 3: *histograma GA*
Ponto A

Fonte: Elaborado pelo autor

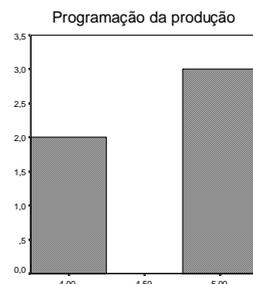


Figura 4: *histograma PR*
Ponto A

Fonte: Elaborado pelo autor

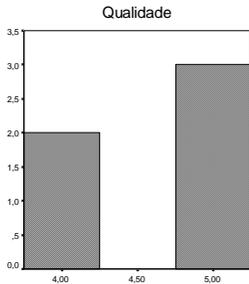


Figura 5: *histograma Q*
Ponto A

Fonte: Elaborado pelo autor

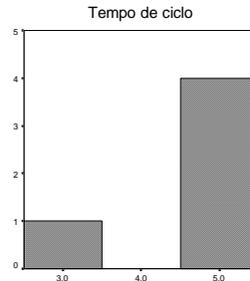


Figura 6: *histograma TC*
Ponto A

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme os histogramas, a variação de notas no diagnóstico do Ponto de Cultura A é baixa: das 13 categorias de análises, apenas seis apresentam variações e, destas, apenas uma possui três valores diferenciados em sua composição, possuindo as demais, duas variações.

– Média, Desvio padrão e histograma por fatores de desempenho

Cate/fat	custo	conf	flex	qua	rap
CP	5	3	5	5	4
DNO	3	3	3	3	3
DO	5	5	5	5	5
ET	5	5	5	5	5
F	3	3	5	5	5
GA	3	5	5	3	5
I	5	5	5	5	5
OC	5	5	5	5	5
PL	5	5	5	5	5
PR	4	5	5	5	4
Q	5	4	5	5	4
SS	5	5	5	5	5
TC	3	5	5	5	5
Média	4,3	4,5	4,8	4,7	4,6
Des pad	0,9	0,9	0,6	0,8	0,7

Tabela 5: resultado diagnóstico por fatores de desempenho no Ponto de Cultura A

Fonte: criado pelo autor

Os resultados encontrados na análise por fator de desempenho são similares aos encontrados anteriormente. A média é superior a 4 em todos os fatores, o que pode afirmar um tratamento similar em cada,

indicando certa estabilidade na organização. O fator com a menor média é *Custo*, advertindo uma menor atenção por parte da organização; e o com a maior média é *flexibilidade*. Abaixo são apresentados os histogramas referentes a cada fator de desempenho, os quais reafirmam a existência de diferentes notas em cada variável.

A variância de notas encontrada a partir dos fatores de desempenho é relevante nos fatores *custo*, *confiabilidade* e *rapidez*, sugerindo que estes são os menos estáveis da organização, enquanto que *flexibilidade* e *qualidade* são os mais estáveis.

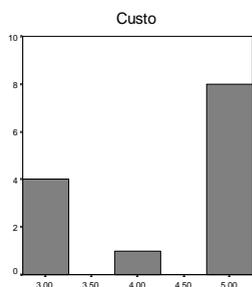


Figura 7: *histograma custo*
Ponto A

Fonte: Elaborado pelo autor

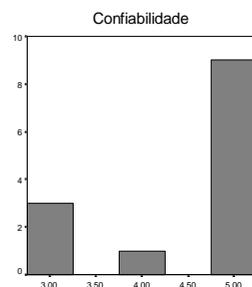


Figura 8: *histograma confiabilidade*
Ponto A

Fonte: Elaborado pelo autor

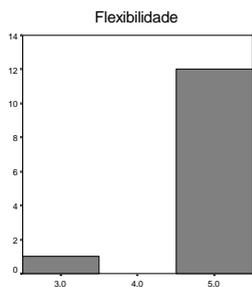


Figura 9: *histograma*
flexibilidade Ponto A

Fonte: Elaborado pelo autor

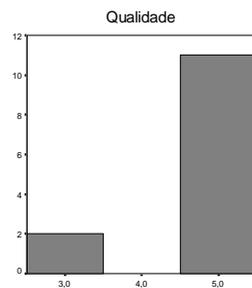


Figura 10: *histograma*
qualidade Ponto A

Fonte: Elaborado pelo autor

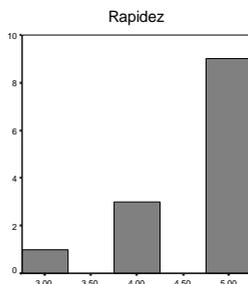


Figura 11: *histograma rapidez*
Ponto A

Fonte: Elaborado pelo autor

5.1.3 Depoimentos e justificativas

Ao atribuir as notas no diagnóstico, o respondente realizava comentário acerca da sua organização e do seu modo de administração, comentários estes que serviam de suporte a resposta do diagnóstico. Assim, cada categoria de análise pesquisada gerou o que podemos chamar de *diagnóstico por depoimentos*, os quais são apresentados na seqüência. Deve-se deixar claro que as atribuições de valor como favorável, não favorável, aceitável ou não aceitável, com excelência ou não, são feitas de acordo com a fala do respondente e não pelo pesquisador.

Em se tratando da categoria **CP – Controle da produção** – correlacionada ao fator *Custo*, o respondente afirma que durante a primeira etapa do Ponto de Cultura (2007 – 2009), houve falhas processuais durante a execução das oficinas, mas, as mesmas puderam ser verificadas e, devido a este controle, a execução satisfatória da segunda etapa (2010-2012) esta prevista. Na correlação com a *confiabilidade*, o respondente optou por determinar a nota devido a não realização das novas oficinas. Mesmo assim, afirmou ter confiança nos profissionais envolvidos e nos processos utilizados. Em relação ao fator *flexibilidade*, afirmou que o controle da produção é mais do que satisfatório, pois, devido ao controle pode-se na primeira etapa do projeto, determinar mudanças como a área de atuação das oficinas: na primeira etapa as oficinas estavam focadas no trabalho jornalístico e continha aulas como redação. Ao ser verificado o desinteresse e a ausência dos jovens participantes, os responsáveis mudaram o foco para o trabalho com áudio e vídeo, passando a ensinar técnicas de câmera e

edição, o que afiançou a presença e o interesse dos jovens. O fator *qualidade* é garantido, pois os jovens trabalham com a própria linguagem, desenvolvendo atividades do próprio interesse, assim, garantindo um controle adequado dos processos produtivos. Já a *rapidez* precisa ser implementada, uma vez que os recursos financeiros são escassos, fazendo com que os funcionários do Ponto nem sempre consigam preencher todos os controles por eles elaborados devido à falta de pessoal. O Ponto de Cultura possui planos de aulas, metodologias de trabalho, o que garante a melhor adaptação do professor se este precisar ser substituído.

Devido ao Ponto de Cultura A ainda ter dois anos para a conclusão do seu projeto, a categoria **DNP – Desenvolvimento de novos produtos** – ainda está sendo discutida e nada concreto foi realizado em relação a esta. Dessa forma, o respondente atribui a mesma nota para todos os fatores de desempenho da organização, concordando com as assertivas e expondo que novas idéias ainda são superficiais. Como exemplos dos novos produtos foram citados: participação em editais para Pontão de cultura digital, processos e produtos que possam criar um novo conceito de TV na cidade, e a realização de programas ao vivo, para a redução de custos.

Por o projeto estar ligado a uma instância federal (Minc) e lidar com dinheiro público, o Ponto de Cultura sente-se responsável pela realização de atividades voltadas ao interesse dos seus clientes (no caso, os jovens oficinas), realizando pesquisas constantes com estes para melhorias de seu desempenho (fator *confiabilidade*). A categoria **DO – Desempenho operacional** – é executada com excelência, existindo metas claras e um acompanhamento direto dos planos de trabalho (fator *rapidez*) e das oficinas, isso devido ao preço dos equipamentos e a não existência de recurso para manutenção ou concerto (fator *custo*). A *qualidade* é um dos fatores mais trabalhados, pois o objetivo do projeto é preparar jovens para o mercado de trabalho, dessa forma, se os mesmos não estiverem preparados para tal, não recebem seu certificado. Além disso, a composição de relatórios é constante devido à prestação de contas do projeto.

A categoria **ET – Equipamentos e tecnologias** – é atendida pelo Ponto devido ao proponente do projeto: a TV garante o investimento em produtos adequados à demanda das oficinas, investindo constantemente em seu material de trabalho. Segundo o respondente, o fator *custo* é atingido pelo retorno da TV não ser monetário, e sim, de riqueza imaterial. Já o fator *flexibilidade* é coberto pela parceria com instituições

especializadas, no caso, do setor contábil e escolas de cinema das organizações parceiras.

Como já mencionado, o Ponto de Cultura A atua em diferentes locações físicas, tendo como sede a TV, local onde são realizadas as oficinas técnicas, e a comunidade ou outro local escolhido pelos jovens para a realização das oficinas práticas e dessa forma, o respondente pondera as respostas em relação à sede do Ponto de Cultura. Para a categoria **F – Fábrica** - os fatores *flexibilidade, qualidade e rapidez* são garantidos pelos equipamentos utilizados e ao ambiente da organização. Já os fatores *custo e confiabilidade* não podem ser avaliados em sua totalidade devido a não existência de recursos do projeto para a manutenção preventiva ou concerto dos equipamentos e pela dificuldade de se prever defeitos técnicos nos aparelhos utilizados.

A **GA – Gestão ambiental** – do Ponto de Cultura é garantida pela consciência dos participantes. Não são feitos programas de consumo moderado (fatores *custo e qualidade*), e o respondente não acredita que isso seja possível, pois a energia é recurso essencial e fundamental para o funcionamento do projeto. Já os demais fatores (*confiabilidade, flexibilidade e rapidez*) são cobertos através do uso de materiais reciclados para as oficinas e filmagens, pelo envolvimento de ambientalistas no quadro de funcionários da TV e pela realização da coleta seletiva, especialmente das baterias dos equipamentos utilizados.

A primeira impressão do respondente em relação à categoria **I – Investimentos** – foi a semelhança, no seu caso, com a categoria ET. De forma breve, o respondente afirmou que todos os fatores são garantidos pelo motivo já apresentado na outra categoria: o Ponto se utiliza dos materiais da TV, o que garante a *qualidade, a flexibilidade a rapidez, a confiabilidade e a redução dos custos*. E ainda, os oficineiros e demais integrantes participam de oficinas e cursos para seu próprio aprimoramento (como exemplo, citou a oficina do Pontão Focu e a do Pontão de cultura da UFSC).

O Ponto em questão, bem como sua entidade proponente, tem como princípio a conscientização da população quanto a sua importância como cidadão. Busca-se a democratização do comum através da sua disseminação e da criação do senso crítico para um melhor vislumbre do próprio ambiente. Esses valores são disseminados durante a execução das oficinas onde os jovens realizam um trabalho a partir do seu ponto de vista. Com isso, o respondente garante que a categoria **OC – Organização e cultura** – é atendida em *todos os seus fatores* de desempenho, pois todos os integrantes possuem enraizado

esse pensamento e transmitem isso através de entrevistas constantes para os demais participantes.

Em se tratando da categoria **PL – Planejamento da produção** - novamente o respondente considerou semelhante às categorias DO e CP. Assim, reafirmou a existência de planejamentos para garantia do cumprimento do projeto e relatórios para melhor atendimento dos itens da prestação de contas, garantindo o atendimento de *todos os fatores* de desempenho do diagnóstico.

A categoria **PR – Programação da produção** – mesmo que considerada similar a outras já citadas, teve ressalvas em relação aos fatores *rapidez* e *custo*. Para o primeiro deve-se buscar uma maneira melhor de se evitar os gargalos, o que é difícil, pois cada processo de oficina é diferente devido aos oficinantes envolvidos; o segundo não é seguro em sua totalidade devido, especialmente, a composição da apostila do final do curso, a qual é reelaborada a cada oficina realizada. E, da mesma maneira que em outras categorias, há a elaboração de relatórios e o acompanhamento constante dos planos de trabalho e metodologias.

A caução da categoria **Q – Qualidade** – se dá em três fatores de desempenho, sendo estes: *custo*, *flexibilidade* e *qualidade*. A *confiabilidade* é abalada devido à busca por esta qualidade, ou seja, os jovens nem sempre se sentem satisfeitos em ter que refazer seu trabalho final (por exemplo) devido à má qualidade do primeiro. Em outras palavras, há o retrabalho. Este também é verificado no fator *rapidez*, no processo de prestação de contas e elaboração do projeto em si que acontece devido à falta de conhecimento do gerente e na falta de suporte técnico por parte do Minc na realização destas etapas.

Tratando-se da categoria **SS – Saúde e segurança** – o respondente garante que o local de trabalho é harmonioso e saudável. Ele condiciona essa resposta ao envolvimento dos funcionários, pois os mesmos não recebem um salário compatível às funções exercidas e executadas. Além disso, devido a não existência de recursos para tal, informa que a manutenção e limpeza do local de trabalho é feita pelos próprios funcionários, aproximando-os muito mais ao ambiente, aprofundando o zelo pela organização. Dessa forma, *todos os fatores* de desempenho são atendidos com satisfação.

O respondente do diagnóstico afirma que não há como não atender os fatores de desempenho relacionados ao **TC – Tempo de ciclo** – do projeto devido à existência de um período fixo para a execução do projeto. Apenas o fator *custo* não é atendido com excelência, mas devido à limitação dos recursos financeiros.

A organização mostrou-se condizente com as especificações das categorias de análise e fatores de desempenho apresentados pelo diagnóstico, mas de acordo com a própria compreensão de administração. O Ponto de Cultura *A* possui conhecimento das suas dificuldades e de seus desempenhos. Acredita-se que os métodos administrativos utilizados neste Ponto, por mais burocratizados que possam parecer, são simplificados e condizentes apenas com a realidade desta organização, não podendo ser aplicado em outra. E ainda, a burocracia utilizada pretende atender, principalmente, as demandas da prestação de contas e relatórios exigidas pelo Ministério da Cultura.

As notas favoráveis podem ser justificadas pela existência de apenas um ponto de vista nas respostas, o do respondente. O fato de ter sido respondido por apenas uma pessoa compromete a pesquisa, pois por mais instigado à crítica, o respondente mostrou-se confiante e determinado a estabelecer notas favoráveis. Com isso, pode-se supor que a realização de um novo diagnóstico possa levar, desde que respondido por mais de um integrante do Ponto, a diferentes percepções, gerando discussão entre os participantes e, logo, atribuição de notas distintas as aqui apresentadas.

5.2 Ponto de Cultura *B*

A entidade proponente do Ponto de Cultura *B* teve suas atividades iniciadas no ano de 1993, sendo formalizada legalmente apenas em 1998. Em 2009 foi contemplada com o edital para Pontos de Cultura e, desde 2010, suas atividades giram exclusivamente em torno do projeto agraciado pelo Ministério da Cultura, fazendo com que o Ponto e a Associação proponente sejam, em todos os aspectos, a mesma organização (isso comparado com outras entidades proponentes e Ponto de Cultura desta pesquisa que, mesmo trabalhando no mesmo local, com parte dos funcionários, as duas são identificadas separadamente).

O Ponto *B* tem por objetivo o trabalho com a comunidade em que está sediado, buscando desenvolver e impulsionar as culturas populares locais. Trabalhando na escola, o projeto tem como principal produto a realização de oficinas de Boi de Mamão, com a participação de aproximadamente 100 crianças semanalmente, em três encontros semanais. As oficinas trabalham diferentes linguagens artísticas, sendo estas: percussão, sanfona, instrumentos de corda, canto, dança, bonecos e renda de bilro. Além das aulas técnicas, as crianças realizam da confecção do material utilizado nestas, como bonecos e tambores. As

oficinas acontecem no período contrário às aulas regulares da escola e tem a mesma durabilidade desta, no caso, de fevereiro a novembro de cada ano. O calendário escolar é seguido efetivamente, pois a escola é a maior parceira do Ponto.

A organização do Ponto pode ser dividida em duas diferentes equipes: oficinairos e coordenação. Os primeiros são envolvidos em todos os aspectos das oficinas: confecção, organização, apresentações, compra de material, entre outros. O coordenador do Ponto *B*, respondente desta pesquisa, é responsável pela coordenação geral e burocrática da organização, atuando também como oficinairo. Segundo o respondente, todos os colaboradores atuam em grupo, as reuniões formais do grupo são esporádicas e de acordo com a disponibilidade de todos, não havendo uma padronização destas. Mesmo assim, as decisões são tomadas em conjunto, muitas vezes em encontros e entrevistas informais. Como a parte burocrática do trabalho é feita apenas pelo coordenador, o preenchimento de formulários e prestação de contas é feita individualmente, em horários variados e pertinentes.

Os recursos financeiros são, exclusivamente, oriundos do repasse orçamental feito pelo ministério (3 parcelas de 60 mil reais anuais). Todos os seus integrantes exercem outras atividades remuneradas (trabalham como professores, músicos e atores, por exemplo). Outras formas de arrecadação financeira são buscadas e uma das alternativas encontradas foi a criação de um grupo de Boi de mamão composto apenas por adultos da comunidade, o que lhes permitirá cobrar cachê pelas apresentações, já que, ao trabalharem com crianças, estes não podem receber em efetivo pois tal atitude pode caracterizar exploração de trabalho infantil. Além desta, pretende-se confeccionar materiais institucionais (camisetas) e das oficinas (tambores e bonecos) para comercialização.

5.2.1 As primeiras observações descritivas

O Ponto de Cultura *B* não possui uma sede para trabalhos, realizando todas as suas atividades na escola da comunidade. A associação proponente do projeto (logo, o Ponto de Cultura) é a casa de seu coordenador geral, o qual guarda todos os documentos do Ponto e da associação neste espaço. Mesmo sem uma sede, o Ponto de Cultura tem um reconhecimento local considerável, tendo suas apresentações e atividades contempladas por grande parte das famílias da comunidade.

Mais do que desenvolver oficinas para entretenimento, o Ponto busca o fortalecimento e engrandecimento da identidade cultural local, através das oficinas, das apresentações, de entrevistas. Estas ações não

são realizadas apenas com as crianças, mas também, e inclusive, com os familiares destas.

Em momento algum da conversa o respondente citou etapas burocráticas (projeto e prestação de contas), o que pode ser considerado uma despreocupação com este tipo de atividade. Além disso, percebeu-se durante a entrevista que a principal preocupação está na realização das atividades com qualidade, e na promoção cultural em si, levando a administração a um segundo plano do Ponto – quase um ato informal - o que pode dificultar a realização de novos projetos e novas propostas.

5.2.2 Análises do diagnóstico por medidas descritivas

Abaixo são apresentadas as notas atribuídas pelo respondente. Primeiramente são apresentadas as notas e discussões acerca das notas, médias, desvio padrão e histograma para categorias de análise e, na seqüência, as notas e discussões acerca dos resultados para fatores de desempenho.

- Média, Desvio padrão e histograma por categorias de análise:

Fat/cate	CP	DNP	DO	ET	F	GA	I	OC	PL	PR	Q	SS	TC
Custo	3	5	5	4	3	4	5	5	4	3	4	5	5
Confiabilidade	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	4
Flexibilidade	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4
Qualidade	3	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
Rapidez	2	3	5	3	3	5	5	3	4	3	3	3	5
Media	3	4,6	4,8	4,4	4,2	4,8	5	4,4	4,4	3,4	4	4,6	4,6
Desvio Pad	0,7	0,9	0,4	0,9	1,1	0,4	0,0	0,9	0,5	0,5	0,7	0,9	0,5

Tabela 6: resultado do diagnóstico por categoria de análise no Ponto de Cultura B

Fonte: elaborado pelo autor

Ao serem observadas as notas atribuídas pelo respondente do Ponto B, pode-se destacar uma homogeneidade nestas, havendo em quase todas as categorias um ou dois valores que destoam das demais. Apenas em uma das categorias a nota é a mesma para todos os fatores de desempenho (I). Considera-se que o Ponto deve realizar ajustes nos fatores com nota igual a 4, e trabalhar mais nas que recebem notas inferiores a 4 (neste caso, 2 e 3).

Pode-se conferir, a partir das médias, a existência de um cuidado reduzido em relação às categorias CP e PR por parte da organização. No caso, estas são as áreas que carecem ser mais

trabalhadas para o cumprimento dos seus objetivos e ampliação das suas condições competitivas.

Dentre as 13 categorias de análise, apenas duas possuem média inferior a 4. Todas as outras estão iguais ou entre os valores 4 e 5. Isso não significa que todas as notas atribuídas são superiores a 4: há uma variância nas notas, que é reafirmada pelos demais resultados apresentados (desvio padrão e histograma). Essa diferenciação nas notas significa que todas as categorias de análise possuem um ou dois fatores de desempenho que são menos trabalhados. Pelo fato de a categoria I receber a mesma nota para todos os fatores de desempenho, o histograma desta não é apresentado.

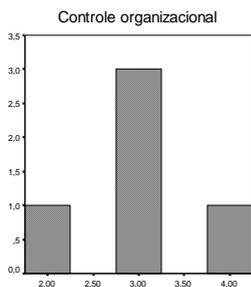


Figura 12: *histograma CP*
Ponto B

Fonte: Elaborado pelo autor

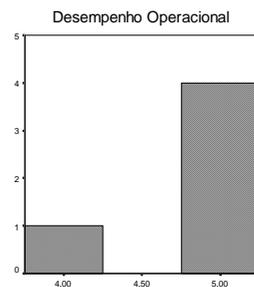


Figura 13: *histograma DO*
Ponto B

Fonte: Elaborado pelo autor

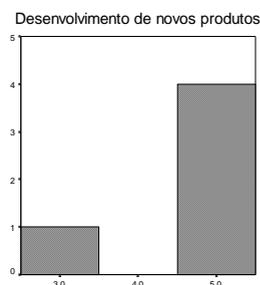


Figura 14: *histograma DNP*
Ponto B

Fonte: Elaborado pelo autor

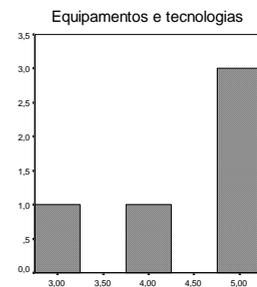


Figura 15: *histograma ET*
Ponto B

Fonte: Elaborado pelo autor

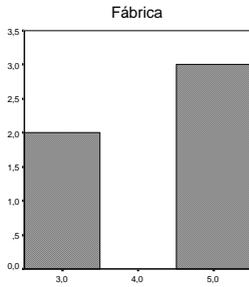


Figura 16: *histograma F*
Ponto B
 Fonte: Elaborado pelo autor

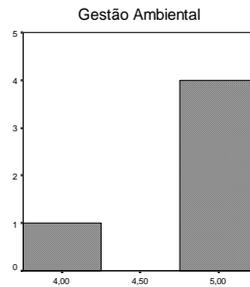


Figura 17: *histograma GA*
Ponto B
 Fonte: Elaborado pelo autor

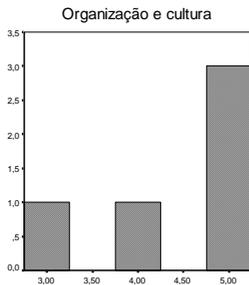


Figura 18: *histograma OC*
Ponto B
 Fonte: Elaborado pelo autor

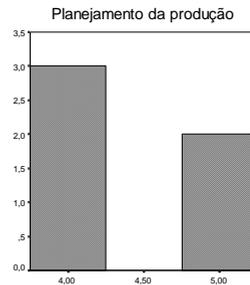


Figura 19: *histograma PL*
Ponto B
 Fonte: Elaborado pelo autor

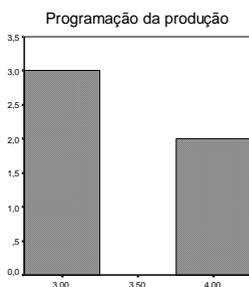


Figura 20: *histograma PR*
Ponto B
 Fonte: Elaborado pelo autor

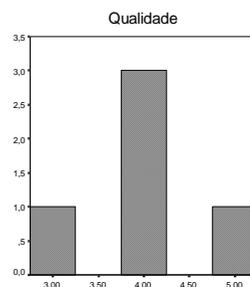


Figura 21: *histograma Q*
Ponto B
 Fonte: Elaborado pelo autor

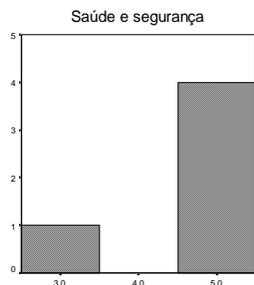


Figura 22: *histograma SS*
Ponto B

Fonte: Elaborado pelo autor

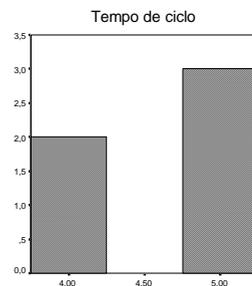


Figura 23: *histograma TC*
Ponto B

Fonte: Elaborado pelo autor

– Média, desvio padrão e histograma para análise dos fatores de desempenho

Fat/cate	custo	conf	flex	qua	rap
CO	3	3	4	3	2
DNP	5	5	5	5	3
DO	5	5	5	3	5
ET	4	5	5	5	3
F	3	5	5	5	3
GA	4	5	5	5	5
I	5	5	5	5	5
OC	5	5	4	5	3
PL	4	5	4	5	4
PR	3	3	4	4	3
Q	4	4	5	4	3
SS	5	5	5	5	3
TC	5	4	4	5	5
Média	4,2	4,5	4,6	4,5	3,6
Desv Pad	0,8	0,8	0,5	0,8	1,0

Tabela 7: resultado do diagnóstico por categoria de análise no Ponto de Cultura B
Fonte: elaborado pelo autor

A observação das notas a partir do foco nos fatores de desempenho mostra, primeiramente, que o fator *rapidez* (com média inferior a 4) é o menos trabalhado pela organização. Pode-se tentar justificar esta realidade com o fato do produto ser uma atividade cultural, o que dificulta a realização de atividades sequenciais e agilizadas na mesma lógica que organizações industriais.

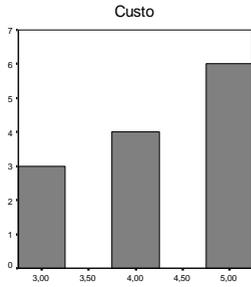


Figura 24: *histograma custo*
Ponto B
 Fonte: Elaborado pelo autor

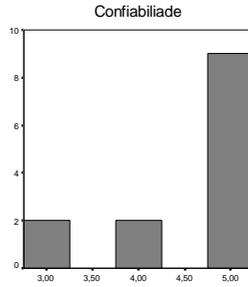


Figura 25: *histograma confiabilidade*
Ponto B
 Fonte: Elaborado pelo autor

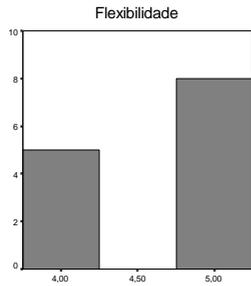


Figura 26: *histograma flexibilidade*
Ponto B
 Fonte: Elaborado pelo autor

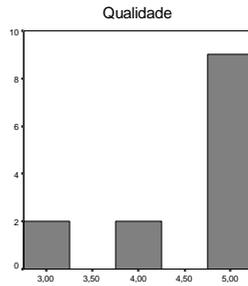


Figura 27: *histograma qualidade*
Ponto B
 Fonte: Elaborado pelo autor

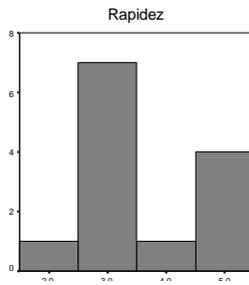


Figura 28: *histograma rapidez*
Ponto B
 Fonte: Elaborado pelo autor

Diferentemente, as outras médias estão entre 4,23 e 4,62, o que indica que todos os fatores podem ser mais bem desenvolvidos. O histograma e o desvio padrão desta análise reafirmam esta condição.

A partir da variância encontrada pode-se compreender que os fatores mais trabalhados pela organização são *confiabilidade*, *flexibilidade e qualidade*, pois as notas têm menor distribuição do que as apresentadas em *rapidez e custo*.

5.2.3 Depoimentos e justificativas

No Ponto de Cultura *B*, a experiência diária se mostra muito mais importante do que a relatoria e os dados em papéis. Por mais que sejam feitos planejamentos e haja uma atenção na prestação de contas (isso devido às demandas do Ministério da Cultura para aceitação do projeto e, logo, do repasse orçamentário), os integrantes estão mais interessados em realizar suas atividades com excelência, atraindo para suas oficinas uma quantidade maior de crianças a cada etapa do projeto, para assim, poderem manter viva a tradição e a identidade da comunidade. Deve-se deixar claro que as atribuições de valor como favorável, não favorável, aceitável ou não aceitável, com excelência ou não, são feitas de acordo com a fala do respondente e não pelo pesquisador.

Em se tratando da categoria **CP – Controle da produção** –, relacionada ao fator *custo*, o respondente afirma que, apesar de não haver um relatório ou uma planilha de controle do material utilizado, sabe exatamente quanto é utilizado, quanto será gasto e quanto é necessário comprar, conhecimentos gerados a partir da experiência diária. O material é comprado para uso em longo prazo (nesse caso, para a duração do projeto = 3 anos), e se dá devido ao preço ser reduzido na compra em quantidade. Ainda, a estocagem é feita, pois os integrantes não sabem quando poderão comprar material novamente devido a instabilidade dos recursos. Em relação à *confiabilidade, qualidade e rapidez*, o respondente acredita que estes seriam atingidos se existisse a realização de controles e relatórios escritos, mas esta é uma falta na organização. Já o fator *flexibilidade*, a partir dos controles diários existentes, é mais satisfatório, pois a prática lhe mostra se as demandas estão sendo atendidas.

A categoria **DNP – Desenvolvimento de novos produtos** – é atingida em quatro fatores de desempenho com excelência (*custo, confiabilidade, flexibilidade e qualidade*), pois, para poder manter o interesse da comunidade e das crianças participantes, novidades devem ser propostas sempre que possível e solicitado. Além de incentivar

novos processos de trabalho pelos profissionais, o atendimento às necessidades dos clientes, nesse caso das crianças, é observado com frequência e como exemplo há a confecção de bonecos com materiais mais leves para que os menores possam conduzi-los sem que sejam prejudicados fisicamente. Em relação à *rapidez*, o gestor afirmou não ter interesse em realizar métodos de trabalho mais rápidos porque está lidando com arte e cultura, sendo importante permitir o tempo necessário para a realização das atividades.

Em relação a **DO – Desempenho operacional** – a procura pela melhoria no desempenho é constante (fator *custo*), o que tem garantido a continuidade do projeto (mesmo antes de se tornar Ponto de Cultura a oficina já acontecia), buscando-se sempre a melhor maneira e utilizar os recursos já que estes são escassos. A partir das metas estabelecidas para cada oficineiro e para cada tipo de oficina, há um acompanhamento diário dos profissionais que atuam nas oficinas e o nível de satisfação das crianças é obtido através de entrevistas com estas e seus familiares (fatores *confiabilidade, flexibilidade e rapidez*). O respondente afirma que, apesar de haver o controle diário das situações desempenhas, se houvessem relatórios ou qualquer outro método de controle de desempenho, a qualidade do produto oferecido poderia ser melhor do que já é (fator *qualidade*).

De acordo com o respondente, na categoria **ET – Equipamentos e tecnologias** – o conhecimento é constantemente buscado, e esse é o melhor investimento em tecnologias possível para o grupo. Dessa forma, o *custo* da organização é reduzido, pois novas tecnologias são incentivadas; os profissionais estão sempre se aprimorando através de cursos, palestras, oficinas, aulas, o que garante um atendimento de *qualidade* às demandas das oficinas e da comunidade (*flexibilidade*). O sistema de informação utilizado pelo Ponto é a conversa, a palavra, o qual é sempre atualizado e completo (*confiabilidade*). O grupo não tem interesse em realizar atividades com “pressa”, pois a cultura tem um tempo diferenciado (*rapidez*).

Como já apresentado, o Ponto de Cultura *B* não possui um local próprio para o desenvolvimento de suas atividades, atuando na escola pública da comunidade. Dessa forma, a categoria **F – Fábrica** – é prejudicada em dois fatores: *custo e rapidez*. Segundo o respondente, as oficinas são realizadas nas salas de aula tradicional da escola, a qual contém cadeiras e carteiras que precisam ser redistribuídas e reorganizadas a cada oficina. Os bonecos e demais materiais são guardados ou na casa do coordenador ou no depósito da escola, o qual é utilizado por esta também para outros fins (materiais de limpeza, por

exemplo) e com isso a *agilidade* dos processos é comprometida. Outra questão a ser melhorada é a da manutenção: por trabalharem em um local público, estão à mercê da direção da escola e da prefeitura para a realização de limpeza e manutenção necessária, não podendo interferir neste processo. Já os demais fatores, *confiabilidade*, *flexibilidade* e *qualidade*, são trabalhados satisfatoriamente, uma vez que, por mais que não seja o seu próprio espaço, o cuidado com este é constante (dentro das possibilidades). O respondente afirma que, apesar de o espaço não ser do grupo e ser “caótico”, é muito bom para a oficina e a parceria com a escola favoreceu o reconhecimento do Ponto.

A **GA – Gestão ambiental** – é uma das categorias mais trabalhadas e o único fator que pode ser aprimorado é o *custo*, devido a não existência de treinamentos para evitar desperdícios. São realizadas entrevistas, tanto com oficinairos quanto com os oficinantes, sobre o assunto e sobre a reutilização destes. As oficinas trabalham com material reciclável e com recursos naturais da comunidade e há o descarte seletivo do material, entregue para os recicladores locais. Todos os demais fatores são trabalhados com excelência: *confiabilidade*, *flexibilidade*, *qualidade* e *rapidez*.

Os **Investimentos – I** – contemplam *todos os fatores* de desempenho apresentados. De acordo com o respondente, os colaboradores do Ponto estão sempre realizando cursos, oficinas e outros para melhorias da sua capacitação. Da mesma forma que na categoria ET, o investimento realizado pelo Ponto é, principalmente, no conhecimento dos seus participantes.

A categoria **OC – Organização e cultura** – tem diferentes atribuições para os fatores de desempenho. O fator *custo* é garantido por seus integrantes acreditarem nos valores repassados pela organização, gerando a *confiabilidade* necessária para a disseminação destes valores. A *flexibilidade* é um prejudicada, porque apenas uma pessoa detém o controle dos processos burocráticos da organização. O respondente afirma que há o interesse em dividir esta responsabilidade burocrática. Em se tratando das oficinas, todos os oficinairos são incentivados a conhecer todos os processos e etapas para que estes possam auxiliar em outras funções quando solicitado. Como já dito em outras categorias a busca pela melhoria é incentivada constantemente, o que garante a *qualidade* do produto. A *rapidez* da organização não é de interesse da organização: por estes, o tempo é de acordo com a demanda.

Como já dito, para uma entidade ser agraciada com o recurso para Ponto de Cultura, esta precisa escrever um projeto, detalhando em minúcias seu planejamento de trabalho e orçamentário. Dessa forma, a

categoria **PL – Planejamento da produção** – é conjecturada com antecedência, facilitando o cumprimento das atividades. Em se tratando do fator *custo*, a organização preocupa-se em reduzir custos, mas existem gastos de última hora que não podem ser previstos. O detalhamento do planejamento garante a *confiabilidade* dos serviços, principalmente por ser elaborado de acordo com os horários das aulas, trabalhando a rotina e a disciplina das crianças em relação a seus horários de atividades regulares ou complementares e as apresentações também são planejadas e executadas de acordo com o planejamento. A execução das oficinas segundo o planejamento elaborado e a realização constante de entrevistas sobre os processos permitem a verificação constante das falhas nos processos, permitindo a correção das falhas constantemente, garantindo a *qualidade* do serviço. O respondente acredita que, com a existência de relatórios e planilhas de controle a prestação de serviço pode ser mais bem realizada, pois serão reconhecidos os recursos internos e externos da organização, melhorando assim sua *flexibilidade*, podendo ser redimensionado em se tratando da *rapidez* da execução.

A **PR – programação da produção** – deve ser aprimorada, de acordo com o respondente. A resposta dada ao fator *custo* foi à existência de gastos que não podem ser previstos e, ainda, se houver necessidade de realizar mais ensaios ou estender o tempo das oficinas, isto será feito, havendo assim o retrabalho, mas necessário. Por se tratar de oficinas e de trabalho com crianças, a padronização das oficinas é inexistente. Há um planejamento que é seguido, mas que na execução pode se alterar facilmente. No entanto, por mais que essa seja a realidade, o respondente não acredita que isso possa abalar a *confiabilidade* do serviço. Por mais programação que exista existem novas demandas a serem consideradas, fazendo com que nem sempre a programação esteja apta a atender as demandas novas (*flexibilidade*). A alocação dos recursos é adequada, havendo a possibilidade de erros que podem abalar a *qualidade* do serviço prestado. Por não haver um controle, o Ponto não consegue verificar com consistência onde acontecem os erros dos processos produtivos, fazendo com que a *rapidez* seja prejudicada.

A categoria **Q – qualidade** – é coberta através de uma prestação de serviço de excelência, de acordo com as demandas e expectativas da comunidade. Os *custos* nem sempre podem ser previstos e há a existência de retrabalho. A *confiabilidade* é conquistada através da qualidade dos serviços e dos resultados, pois os oficinheiros não permitem que um participante das oficinas se apresente, por exemplo, se

não estiver de acordo com o padrão determinado. Pelo fato de os oficinairos trabalharem em conjunto, as informações, mesmo que não sejam documentadas, são transmitidas com agilidade e presteza, permitindo atitudes rápidas e a *flexibilidade* do trabalho. A *qualidade* é garantida, mas, pelo fato de não haver o controle por relatórios talvez haja possíveis melhorias que não são observadas. E, quanto à *rapidez*, há o retrabalho devido à fragilidade do material trabalhado e pelo fato de se trabalhar com crianças, o tempo pode ser extrapolado facilmente.

A **Saúde e Segurança – S** – é garantida em quatro dos fatores de desempenho: *custo, confiabilidade, flexibilidade e qualidade*. De acordo com o respondente, os oficinairos tem baixa taxa de faltas e sempre estão animados e comprometidos com o trabalho, fazendo com que as necessidades das crianças sejam atendidas com satisfação e a execução do serviço seja a ideal. No entanto, pelo fato de ser utilizado o espaço da escola, os oficinairos não podem interferir no andamento desta, fazendo com que manutenções necessárias sejam realizadas pela escola, no ritmo desta, muitas vezes interferindo na *agilidade* da execução do trabalho.

Os **Tempos de ciclo – TC** – são seguidos de acordo com o planejamento realizado, garantindo a *qualidade* e a *rapidez* da execução do serviço. Com os materiais existentes, oficinairos e espaço para trabalho, o respondente garante que pode trabalhar com um número maior de crianças, o que na realidade vem acontecendo: no início eram 12 crianças por dia, hoje são aproximadamente 35, podendo chegar há 50. Dessa forma, o *custo* é um fator de desempenho garantido pelo tempo de ciclo do trabalho. Todos os integrantes tem conhecimento dos tempos necessários para a execução das atividades, entretanto por estes não serem apresentados em relatórios, pode-se permitir a falha no processo de execução, o que pode interferir na *confiabilidade*. Quanto à *flexibilidade*, os tempos de ciclo não são fixos, contudo nem sempre conseguem atender a todas as demandas que podem surgir no decorrer do trabalho.

De acordo com o decorrer da conversa, nota-se que o mais importante para o Ponto de Cultura *B* é manter viva a identidade cultural da sua comunidade e isso, através da realização dos trabalhos de oficinas com as crianças. Isso é enfatizado nesta pesquisa, pois é a maior preocupação do Ponto: realizar um trabalho digno e de excelência para incentivar na comunidade o orgulho pelas suas raízes. Além disso, o grupo tem amplo cuidado com os materiais com os quais que são considerados frágeis. Dentre estes materiais estão: a cultura, as crianças e o os materiais físicos do Boi de Mamão (bonecos e instrumentos musicais, por exemplo).

Relatada a conversa, pode-se entender que o Ponto de Cultura *B* não possui uma prática administrativa formal implantada em sua organização e que as realizadas são específicas para a sua realidade. Toda a administração realizada é informal (a não ser a prestação de contas e o projeto, exigências do Ministério da Cultura) e condizente com o cotidiano do Ponto. O respondente afirma que há o interesse pelo encaminhamento empresarial da sua organização cultural, mas esta ainda é uma discussão fervorosa entre os integrantes do grupo já que não são todos que acreditam nesta necessidade.

5.3 Ponto de Cultura *C*

O Ponto de Cultura *C* está localizado em uma das praias mais movimentadas da ilha de Santa Catarina e tem suas atividades para a comunidade desta e seus produtos finais são comercializados para o público em geral, inclusive turistas que por ali veraneiam. A organização proponente do projeto do Ponto de Cultura é uma Organização Não Governamental – ONG – que desenvolve formalmente suas atividades desde 2006.

As atividades são oficinas de artesanato e artes manuais que visam não apenas a arte educação, mas também a criação de produtos para comércio ao final das oficinas. Estas oficinas já eram desenvolvidas antes da organização ser agraciada com o recurso do Ministério da Cultura em 2009. A ONG possui outras atividades culturais (como cinema e Boi de mamão), cabendo para esta pesquisa apenas a organização e administração das oficinas.

O espaço físico – sede – onde são realizadas todas as atividades da ONG, inclusive as oficinas do Ponto de Cultura, foi cedido pela prefeitura de Florianópolis, sendo também utilizado por um órgão oficial do município. Os equipamentos e materiais são guardados neste mesmo local, que serve ainda de loja de artesanato e fica aberto para o comércio durante a semana e finais de semana. As oficinas promovem a identidade cultural da comunidade local, através do acesso à arte, educação e cultura pela perpetuação dos saberes e fazeres locais, mas não apenas fazendo o mesmo da mesma maneira, e sim fazendo o mesmo de outra maneira. Os recursos financeiros do Ponto são oriundos dos recursos públicos, recursos privados e por projetos de sustentabilidade (no caso, a comercialização dos produtos).

O Ponto de Cultura, de acordo com o respondente, não possui funcionários porque as pessoas que ali trabalham não possuem contratação formal, fazendo com que sejam colaboradores. Os setores da organização são divididos pela linguagem artística das oficinas e

atividades, compreendendo-se que são, basicamente, dois setores na entidade: administração/coordenação e oficinas. O respondente da pesquisa é coordenador geral da ONG e do Ponto (responsável pela sua burocracia) e também oficineiro.

5.3.1 As primeiras impressões descritivas

As primeiras informações recebidas do respondente do Ponto de Cultura C foram em relação ao seu interesse em conhecer e implantar práticas administrativas para melhoria do controle de suas atividades e produtos, já sendo realizadas, no passando, parcerias com o curso de administração da Universidade Estadual de Santa Catarina – ESAG/UEDESC – na realização de cursos de precificação do produto cultural, onde os oficineiros e oficinantes aprenderam a atribuir o preço ao produto a partir de medidas de matéria prima, mão de obra, tempo e gastos gerais como água e energia elétrica.

Mas, mesmo com a parceria e a busca por conhecimentos administrativos, o Ponto ainda não conseguiu implantar sistemas e métodos gerenciais em sua organização devido à falta de incentivos monetários e não monetários (cursos, por exemplo), o que dificulta o trabalho pela falta de conhecimentos em instrumentos de gestão para aprimorar o que está sendo realizado: há uma administração sendo feita no Ponto de Cultura, mas esta é feita no “mano a mano”, no dia a dia, na intuição dos seus interessados.

5.3.2 Análises do diagnóstico por medidas descritivas

Abaixo são apresentadas as notas atribuídas pelo respondente. Primeiramente, serão apresentadas as notas e discussões acerca das notas, médias, desvio padrão e histograma para categorias de análise e, na seqüência, as notas e discussões acerca dos resultados para fatores de desempenho.

- Média, Desvio padrão e histograma por categorias de análise:

Fat/cate	CP	DNP	DO	ET	F	Ga	I	OC	PI	Pr	Q	S	TC
Custo	2	4	2	5	5	5	4	5	5	5	5	5	2
Confiabilidade	4	4	2	3	4	5	4	5	5	4	5	5	4
Flexibilidade	3	5	3	4	4	5	4	5	5	5	5	5	3
Qualidade	4	4	1	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5
Rapidez	4	3	3	5	5	4	4	3	4	4	5	4	4
Média	3	4	2,2	4	5	5	4	4,6	5	5	5	5	4
Desvio Pad	0,9	0,7	0,8	0,9	0,5	0,4	0,0	0,9	0,5	0,5	0,0	0,4	1,1

Tabela 8: resultado do diagnóstico por categoria de análise no Ponto de Cultura C

Fonte: Elaborado pelo autor

Ao serem observadas as notas pode-se perceber a existência de um cenário homogêneo, pois a maioria das notas é igual a 5, que determinam um acordo em relação à assertiva, sendo o ideal da organização atingido nestas. Considera-se que nas notas inferiores a 4 (neste caso 3, 2 e 1) a melhoria no processo administrativo deve ser mais elaborado do que apenas um ajuste. De acordo com as notas, a categoria DO é a com menor competência na organização, enquanto a categoria Q é a que possui mais atenção dos agentes do Ponto. As médias geradas são iguais a 5, iguais ou maiores de 4 e menores que 3, o que pode mostrar uma instabilidade nas atividades administrativas do Ponto de Cultura C.

Deve-se ressaltar que, apesar de serem seis as médias iguais a 5, apenas uma destas se dá devido à homogeneidade das atribuições (todas as notas iguais a cinco): as demais têm, no mínimo, uma nota igual a 4, o que é afirmado pelo desvio padrão e histogramas apresentados. Por as categorias I e Q receberem a mesma nota em todos os fatores de desempenho, os histogramas destas não são apresentados.

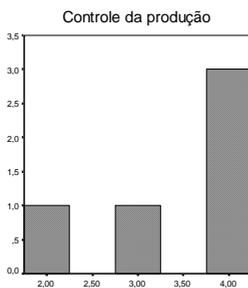


Figura 29: *histograma CP Ponto C*

Fonte: Elaborado pelo autor

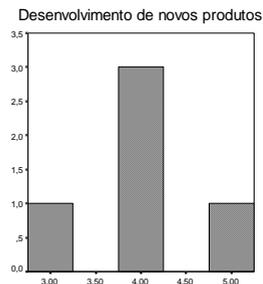


Figura 30: *histograma DNP Ponto C*

Fonte: Elaborado pelo autor

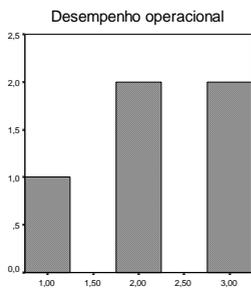


Figura 31: *histograma DO*
Ponto C

Fonte: Elaborado pelo autor

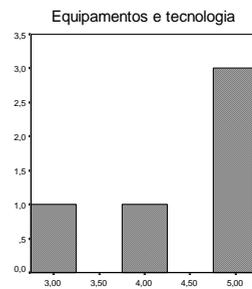


Figura 32: *histograma ET*
Ponto C

Fonte: Elaborado pelo autor

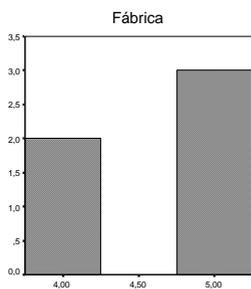


Figura 33: *histograma F*
Ponto C

Fonte: Elaborado pelo autor

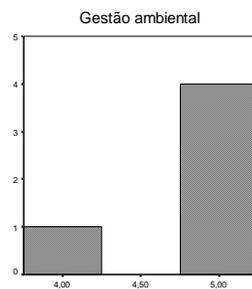


Figura 34: *histograma GA*
Ponto C

Fonte: Elaborado pelo autor

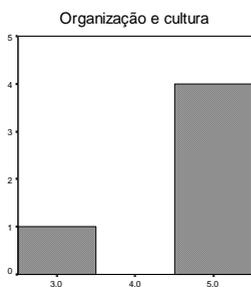


Figura 35: *histograma OC*
Ponto C

Fonte: Elaborado pelo autor

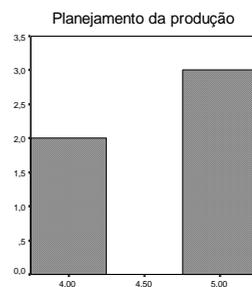


Figura 36: *histograma PL*
Ponto C

Fonte: Elaborado pelo autor

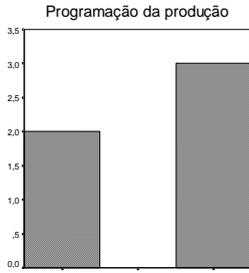


Figura 37: *histograma PR*
Ponto C

Fonte: Elaborado pelo autor

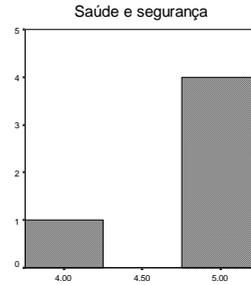


Figura 38: *histograma SS*
Ponto C

Fonte: Elaborado pelo autor

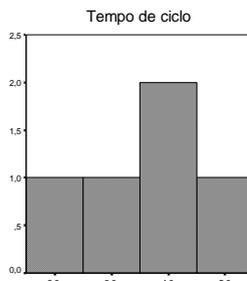


Figura 39: *histograma TC*
Ponto C

Fonte: Elaborado pelo autor

– Média, Desvio padrão e histograma por fatores de desempenho

Cate/fat	custo	conf	flex	qua	rap
CO	2	4	3	4	4
DNP	4	4	5	4	3
DO	2	2	3	1	3
ET	5	3	4	5	5
F	5	4	4	5	5
GA	5	5	5	5	4
I	4	4	4	4	4
OC	5	5	5	5	3
PL	5	5	5	4	4
PR	5	4	5	5	4
Q	5	5	5	5	5
SS	5	5	5	5	4
TC	2	4	3	5	4
Média	4,2	4,2	4,3	4,4	4,0
Desv Pad	1,3	0,9	0,9	1,1	0,7

Tabela 9: resultado do diagnóstico por fatores de desempenho no Ponto de Cultura C
Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com as médias, o fator de desempenho que mais deve ser trabalhado é *rapidez*, enquanto que recebe mais atenção por parte da organização é o fator *qualidade*. No entanto, a diferença de valores de um fator para o outro é muito pequena, variando por apenas de 0,1 a 0,4 pontos. A variância das notas é relevante em todos os fatores de desempenho, indicando que todos estes podem receber mais atenção por parte do Ponto de Cultura C.

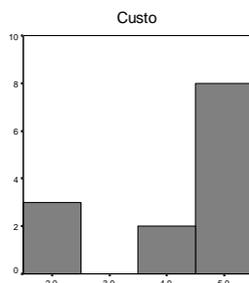


Figura 40: *histograma custo*
Ponto C

Fonte: Elaborado pelo autor

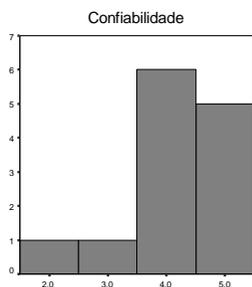


Figura 41: *histograma confiabilidade*
Ponto C

Fonte: Elaborado pelo autor

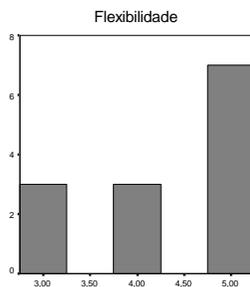


Figura 42: *histograma flexibilidade*
Ponto C

Fonte: Elaborado pelo autor

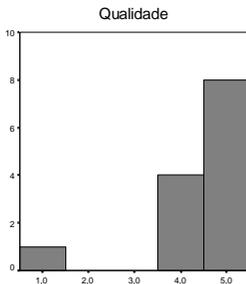


Figura 43: *histograma qualidade*
Ponto C

Fonte: Elaborado pelo autor

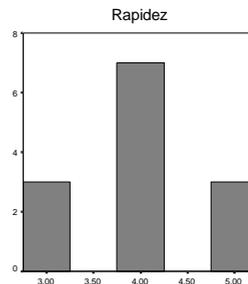


Figura 44: *histograma rapidez*
Ponto C

Fonte: Elaborado pelo autor

5.3.3 Depoimentos e justificativas

Em se tratando das justificativas pode-se afirmar que o coordenador do Ponto C tem um conhecimento profundo da sua organização, sabendo os erros e acertos, as partes adequadas e aquelas que ainda precisam ser trabalhadas, conforme apresentado a seguir. Deve-se deixar claro que as atribuições de valor como favorável, não favorável, aceitável ou não aceitável, com excelência ou não, são feitas de acordo com a fala do respondente e não pelo pesquisador.

A categoria de análise **CP – Controle da produção** – traz uma variedade significativa em relação aos fatores de desempenho. O *custo* não possui um controle adequado às necessidades da organização e a justificativa para tal é a falta de recursos para contratação de um administrador, pois aquele que realiza a tarefa (no caso, o próprio respondente) o faz sem receber para tal. Já a *confiabilidade* é garantida favoravelmente, isso é explicado por os produtos criados a partir das oficinas serem aceitos em mercados mais exigentes (espaços de arte e não apenas de artesanato). Há *flexibilidade* em relação aos controles existentes, mas a mesma precisa ser aprimorada. A *qualidade* é buscada em todas as etapas da produção e principalmente na realização das oficinas e a *rapidez* é realizada de acordo com a demanda. Os relatórios existentes são depoimentos curtos feitos pelos oficineiros, prática que deve ser melhorada e ampliada para garantir melhores resultados.

O **DNP – Desenvolvimento de novos produtos** – é constantemente pensando pela organização para a comercialização. A redução de *custos* se dá principalmente na utilização de matérias primas

locais. A *confiabilidade* está na busca por novos métodos de trabalho para a execução das oficinas, inclusive através de parcerias com outras organizações locais. Os principais clientes são as pessoas da comunidade que participam das oficinas e, de acordo com a demanda desta e a possibilidade do Ponto, há a *flexibilidade* de realização de outros tipos de trabalhos. Devido à mudança nos participantes, a *qualidade* do produto é diferenciada a cada nova etapa, havendo uma exigência da organização para a busca da qualidade comum. Os processos de trabalho são definidos de acordo com os participantes tornando-se difícil estancar métodos de oficinas que diminuam o tempo de serviço (*rapidez*).

O Do – Desempenho operacional – talvez seja a categoria mais incerta da organização. De acordo com o respondente a falta de uma pessoa que trabalhe especificamente no cuidado com o desempenho da organização prejudica todos os fatores de desempenho: *custo*, *confiabilidade*, *flexibilidade*, *qualidade* e *rapidez*. Garante-se o acompanhamento dos profissionais e a busca por métodos adequados de operacionalização dos processos produtivos, mas estes poderiam ser mais bem explorados se os recursos existentes permitissem a contratação e o pagamento de alguém específico para esta área.

Os Equipamentos e tecnologias – ET – são adquiridos pela organização segundo as necessidades (*fator custo*), sendo estes investimentos voltados ao processo de busca da auto-sustentabilidade da organização. Os equipamentos existentes auxiliam na manutenção e na busca pela qualidade do produto e no atendimento ideal das oficinas (*fatores qualidade e rapidez*). Os sistemas de informação utilizados não são aproveitados ao máximo devido a não existência de um profissional nesta área (*fator confiabilidade*). Os profissionais que trabalham no Ponto estão treinados de acordo com as exigências das oficinas e os coordenadores buscam periodicamente conhecimentos na área administrativa e contábil para a melhoria dos processos produtivos (*fator flexibilidade*).

A organização busca realizar o **Investimento – I** – em equipamentos e treinamentos constantemente para reduzir *custos* e melhorar atendimentos. No entanto, há a necessidade de treinar alguns dos profissionais para o uso dos equipamentos existentes, o que irá ampliar a *confiabilidade* da organização. A *flexibilidade* e a *rapidez* são afiançadas parcialmente, pois os profissionais são incentivados a buscar treinamentos constantes para o trabalho em suas áreas de atuação (linguagem artística). A *qualidade* do produto é buscada constantemente.

A preocupação como ambiente de trabalho (**F – Fábrica**) é constante no Ponto de Cultura C, pois, para o respondente, um ambiente saudável é primordial para a realização de um bom trabalho. Dentro das possibilidades, é realizada a manutenção do espaço utilizado, mas o fato de estarem em um espaço público faz com que a organização externa seja um pouco demorada porque esta é feita pela prefeitura, alcançando o fator *custo* com excelência na manutenção que pode ser realizada por eles. Os “ruídos” existentes atrapalham a geração da *confiabilidade* em relação ao espaço físico usado pelo Ponto, os quais são feitos pela própria comunidade que, muitas vezes, não entende porque esta ONG pode fazer uso daquele espaço, não compreendem quais são as regras do espaço e como pode se apropriar daquele local. O espaço usado pelo Ponto não é grande, mas é satisfatório as atuais necessidades, precisando apenas de pequenos ajustes para melhorar a *flexibilidade* das atividades desenvolvidas. O alto desempenho dos profissionais envolvidos na realização das oficinas garante um produto de *qualidade*, tanto para os processos de ensino aprendizagem quanto para o produto final. A *rapidez* é garantida pela organização e manutenção interna do espaço.

Como já apresentado, o Ponto trabalha com matérias primas da localidade e realiza atividades de acordo com as demandas “verdes” da sociedade. Há uma conscientização total dos envolvidos nas oficinas (oficineiros e oficinantes) para com o uso correto de materiais e bens de consumo, o que os auxilia a reduzir *custos* e aprimorar processos de **GA – Gestão ambiental**. Toda a matéria prima é utilizada em toda a sua capacidade, fazendo com que sejam reutilizadas sobras de materiais. A organização participa de projetos comunitários para redução de consumo e limpeza da comunidade, não permanecendo apenas dentro do próprio Ponto, garantindo a *confiabilidade* e a *flexibilidade*. A busca por parcerias ecologicamente corretas é outra marca: além das oficinas de artesanato, são realizadas atividades à comunidade e a manutenção ecológica desta, trazendo palestras e filmes sobre este assunto, tratando assim o fator da *qualidade*. A melhoria (*rapidez*) no descarte seletivo do lixo pode ser garantida a partir do desempenho da prefeitura de Florianópolis que, devido à demanda existente, não faz uma limpeza adequada do espaço em questão, faltando inclusive na coleta seletiva do lixo.

Ser uma entidade ecologicamente correta é uma das características da cultura do Ponto C, estando ainda: a identidade cultural local e o serviço de qualidade (**OC – Organização e cultura**). Todos os participantes conhecem e disseminam os valores da organização, estando engajados em suas atividades (logo, reduzindo

custos), promovendo oficinas de *qualidade* e garantindo a *confiabilidade e flexibilidade* de seus processos produtivos. Não há a busca para redução do tempo de realização das oficinas, pois as mesmas estão ligadas a processos de criação artística, trabalhando com a qualidade através do processo, e não da *agilidade*.

O PL – Planejamento da produção – foi realizado com antecedência, para garantir o cumprimento do edital para Ponto de Cultura e, como foi pensado há tempos, podem existir falhas processuais que são corrigidas em tempo. Mesmo assim, *o custo, a confiabilidade e a flexibilidade* da organização são atingidos nesta categoria em sua excelência. Segundo o respondente, o planejamento é bem detalhado e considera os recursos internos e externos da organização, buscando reduzir custos e realizar um bom aproveitamento dos recursos materiais e humanos existentes, sendo executado de acordo com a demanda da comunidade participante. Quanto à *qualidade*, esta pode ser aprimorada, contudo o trabalho lida com pessoas, o que torna a correção de falhas mais delicada, precisando ser feita com cuidado para não serem destruídas relações sociais. Já a *rapidez* não é interesse da organização porque muitas vezes o processo artístico exige um tempo de contemplação do objeto criado.

Existem dois métodos de trabalho nas oficinas: por Unidades de trabalho e individuais, que são dependentes da oficina e do interesse oficinheiro e dos oficinantes. As Unidades de trabalho são atividades em grupo, onde uma etapa é condicionada a outra para a composição do produto final; já as individuais são processos únicos de trabalho, realizados por uma pessoa. A **PR - Programação da produção** – é elaborada de acordo com estas duas realidades e buscam a excelência em todos os fatores de desempenho. Os recursos existentes para a realização das oficinas são distribuídos de forma a garantir a *qualidade* da produção, buscando atender as diferentes demandas dos oficinantes (*flexibilidade*) e trabalhando pela diminuição dos gastos, refugos e retrabalhos (*custo*). Não há como garantir uma padronização nos processos das oficinas, pois as mesmas, como já dito, lidam com pessoas que respondem de maneiras diferentes aos ensinamentos fornecidos (*confiabilidade*). Não há estudos de gargalos na produção, mas há uma constante verificação dos processos de produção para melhoria destes (*rapidez*).

A **Qualidade – Q** – é premissa no Ponto de Cultura C. Todos os processos e produtos são realizados a ponto de garantir a qualidade total exigida. Com isso, todos os fatores de desempenho são atingidos com excelência: *custo, confiabilidade, flexibilidade, qualidade e rapidez*.

Como já dito, o respondente acredita que uma organização saudável permite processos e produtos com qualidade. Assim, a **Saúde e segurança – SS** – da organização está em primeiro plano no trabalho realizado, demonstrado pela constante presença de oficinairos e oficinantes em seus dias de aula (*custo*), pela execução adequada das atividades (*confiabilidade e qualidade*), e pelo atendimento as diferentes demandas dos participantes (*flexibilidade*). A organização pratica o “manter limpo para evitar problemas”, onde cada oficinairo e oficinante têm a preocupação com o próximo participante. Existem alguns detalhes que ainda podem ser trabalhados quanto à constante limpeza e manutenção do espaço para a satisfação dos participantes (*rapidez*).

A categoria **TC – Tempo de ciclo** – pede por aprimoramentos. O fator *custo* pode ser trabalhado, pois o tempo das oficinas (duração anual) ainda é considerado longo, fazendo com que sobrem vagas. Mas, por mais que estes ainda não sejam os tempos ideais, os mesmos são controlados e cumpridos dentro do determinado, fazendo com que o fator *confiabilidade* seja atingido. A *flexibilidade* dos processos é relativa aos participantes, ou seja, de acordo com a demanda do oficinante os processos podem ser mais curtos ou mais longos, havendo uma interferência nos tempos de ciclo determinados. A *qualidade* é atingida com a execução dos prazos; a *rapidez* pode ser trabalhada no melhor dimensionamento dos processos.

Ao final da conversa, o respondente disse estar em dúvida em relação a algumas respostas, pois o tempo por ele determinado para pensar sobre cada assertiva foi curto e pelas assertivas o fazerem refletir sobre coisas que ainda nunca havia pensado. Outra colocação foi em relação a responder este diagnóstico sozinho: o respondente acredita que poderia haver outras respostas se existisse a conversa com seus companheiros, por exemplo.

Para o Ponto C, a exigência administrativa é diferente da de uma empresa onde os processos podem ser padronizados e rígidos e as pessoas podem estar ali mesmo sem gostar: apenas pelo dinheiro. A correção dos processos no Ponto não é tão grave quanto ele acredita ser em outras organizações, pois as entrevistas são mais sutis e as pessoas envolvidas são mais sensíveis.

Outra preocupação é com o legado: toda pessoa que realiza uma oficina deve deixar algo para a organização poder comercializar e obter determinado lucro (desde que o produto atenda as exigências de qualidade pré-determinadas). O artista também tem direito ao lucro pelo seu trabalho vendido. Com isso, a organização tem uma entrada de

recursos por meios próprios e auxilia na renda das pessoas que participam das atividades oferecidas.

Percebe-se que o Ponto de Cultura *C* tem um interesse latente em relação à melhores práticas administrativas e está em busca por métodos e modelos para melhorar o desempenho de sua organização. Acredita-se que esta organização possui processos administrativos fixos e pré-elaborados, mas que ainda são simples à luz da administração tradicional.

5.4 Ponto de Cultura *D*

O Ponto de Cultura *D* faz parte de uma associação cultural que iniciou suas atividades formalmente em 2007, e seu histórico remete-se ao início dos anos 1990. Dentro do possível, as atividades do Ponto e da associação são diferenciadas, entretanto a contra partida financeira colocada pela associação para o andamento do Ponto faz com que algumas situações sejam embaralhadas.

Tendo como atividade principal a realização de oficinas musicais, o Ponto atende moradores da comunidade em que está inserido, buscando a promoção da identidade cultural local, divulgando e incentivando a música de qualidade. A associação (logo, o Ponto) tem uma sede própria, utilizada também para as oficinas e para outras atividades como cinema, Boi de mamão e festas.

São três colaboradores diretos no Ponto de Cultura, os quais também prestam serviços à associação. Os oficineiros são considerados colaboradores indiretos, pois não participam do dia a dia da entidade. Os setores da organização são divididos de acordo com os colaboradores: coordenação (geral e pedagógica), secretaria e comunicação. Cada setor da organização possui atividades específicas e colaborativas, onde todos auxiliam no desenvolvimento de atividades diversificadas. O respondente do diagnóstico é coordenador geral e responsável pela burocracia do Ponto de Cultura.

Os incentivos financeiros do Ponto são oriundos dos fundos nacionais (do Ministério da Cultura) e a associação auxilia com a contrapartida através do pagamento de aluguel, da luz, da conta de telefone, da internet, entre outros. A arrecadação para o pagamento destas dívidas é da venda de materiais institucionais (como camisetas) e da realização de festas e eventos.

5.4.1 *As primeiras observações descritivas*

O Ponto de Cultura *D* realiza suas oficinas em um espaço que pode ser considerado pequeno, mas adequado para a demanda existente.

A primeira impressão foi de um espaço organizado e condizente as necessidades das oficinas. O respondente do diagnóstico mostrou-se conhecedor de termos técnicos utilizados, fazendo com que a absorção e compreensão das assertivas se dessem rapidamente.

5.4.2 Análises do diagnóstico por medidas descritivas

Abaixo são apresentadas as notas. Primeiramente são apresentadas as notas e discussões acerca das notas, médias, desvio padrão e histograma para categorias de análise e, na sequência, as notas e discussões acerca dos resultados para fatores de desempenho.

- Média, Desvio padrão e histograma por categorias de análise:

Fat/cate	CP	DNP	DO	ET	F	Ga	I	OC	PI	Pr	Q	S	TC
Custo	4	2	3	5	4	4	3	4	3	4	4	4	3
Confiabilidade	3	4	3	3	4	4	3	5	5	2	3	4	3
Flexibilidade	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4	3	4	4
Qualidade	4	4	3	5	3	3	3	4	4	4	3	5	4
Rapidez	3	3	5	4	4	4	3	4	5	4	3	4	5
Média	4	3,4	3,6	4	4	4	3	4,2	4	4	3	4	4
Desvio Pad	0,5	0,9	0,9	1,0	0,7	0,4	0,4	0,4	0,9	0,9	0,4	0,4	0,8

Tabela 10: resultado do diagnóstico por categoria de análise no Ponto de Cultura D
Fonte: elaborado pelo autor

Pode-se observar uma homogeneidade no cenário total da tabela – a maioria das notas é igual a 4 - o que pode indicar a necessidade de ajustes para um adequado funcionamento do Ponto D, já que estas notas determinam um parcial acordo em relação à assertiva em questão e que o cenário da organização ainda não é o ideal apresentado. As categorias I e Q são as menos trabalhadas pela organização, enquanto que a categoria OC é a mais trabalhada.

No entanto, por mais que a maioria das médias seja maior ou igual a 4 (9 resultados de 13 possíveis) nenhuma das categorias apresenta a mesma nota para todos os fatores de desempenho, sugerindo com isso quais destes podem ser trabalhados em cada categoria para melhoria da condição competitiva da organização. Essa verificação é amparada pelos resultados do desvio padrão (apresentado na tabela) e do histograma (apresentado abaixo).

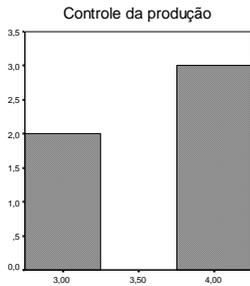


Figura 45: *histograma CP*
Ponto D
 Fonte: Elaborado pelo autor

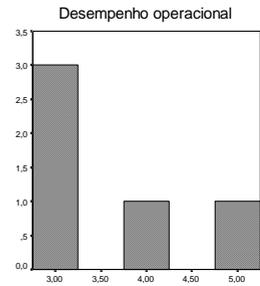


Figura 46: *histograma DO*
Ponto D
 Fonte: Elaborado pelo autor

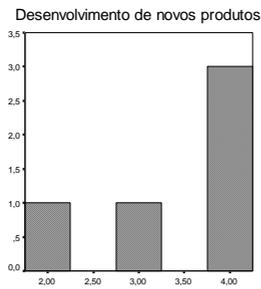


Figura 47: *histograma DNP*
Ponto D
 Fonte: Elaborado pelo autor

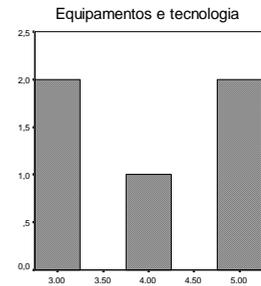


Figura 48: *histograma ET*
Ponto D
 Fonte: Elaborado pelo autor

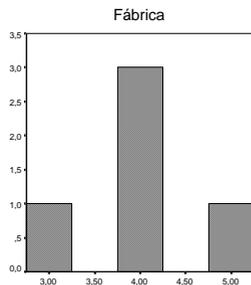


Figura 50: *histograma F*
Ponto D
 Fonte: Elaborado pelo autor

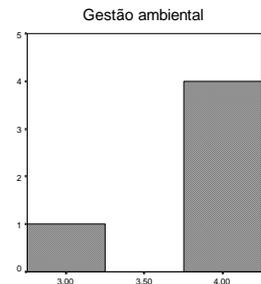


Figura 49: *histograma GA*
Ponto D
 Fonte: Elaborado pelo autor

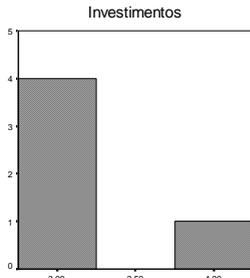


Figura 51: *histograma I*
Ponto D

Fonte: Elaborado pelo autor

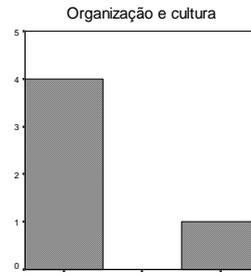


Figura 52: *histograma OC*
Ponto D

Fonte: Elaborado pelo autor

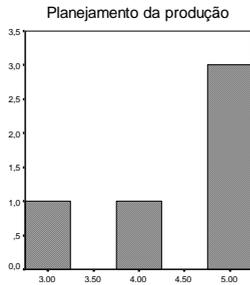


Figura 53: *histograma PL*
Ponto D

Fonte: Elaborado pelo autor

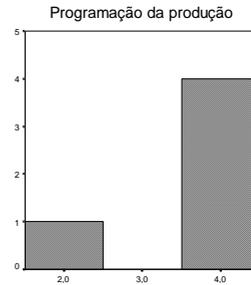


Figura 54: *histograma PR*
Ponto D

Fonte: Elaborado pelo autor

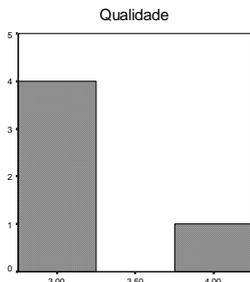


Figura 55: *histograma Q*
Ponto D

Fonte: Elaborado pelo autor

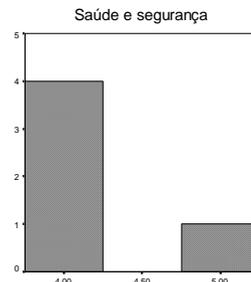


Figura 56: *histograma SS*
Ponto D

Fonte: Elaborado pelo autor

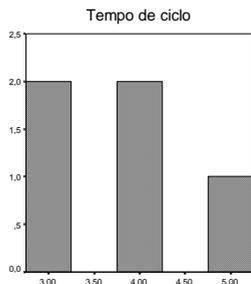


Figura 57: *histograma TC*
Ponto D

Fonte: Elaborado pelo autor

– Média, Desvio padrão e histograma por fatores de desempenho

Cate/fat	custo	conf	flex	qua	rap
CO	4	3	4	4	3
DNP	2	4	4	4	3
DO	3	3	4	3	5
ET	5	3	3	5	4
F	4	4	5	3	4
GA	4	4	4	3	4
I	3	3	4	3	3
OC	4	5	4	4	4
PL	3	5	5	4	5
PR	4	2	4	4	4
Q	4	3	3	3	3
SS	4	4	4	5	4
TC	3	3	4	4	5
Média	3,6	3,5	4,0	3,8	3,9
Desv Pad	0,8	0,9	0,6	0,7	0,8

Tabela 11: resultado diagnóstico por fatores de desempenho no Ponto de Cultura D
Fonte: elaborado pelo autor

Nesse caso, o fator de desempenho que deve merecer maior atenção do Ponto é Confiabilidade, enquanto Flexibilidade é o melhor trabalhado atualmente. A maioria das médias geradas por esta análise é inferior a 4 (4 entre as 5 possíveis), sugerindo com isso quais categorias podem ser mais trabalhadas para melhoria da condição competitiva da organização. Essa verificação é amparada pelos resultados do desvio padrão (apresentado na tabela) e do histograma (apresentado abaixo).

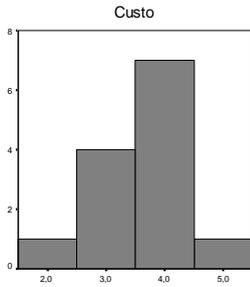


Figura 58: *histograma custo*
Ponto D

Fonte: Elaborado pelo autor

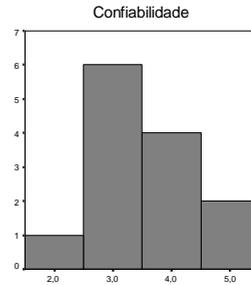


Figura 59: *histograma confiabilidade*
Ponto D

Fonte: Elaborado pelo autor

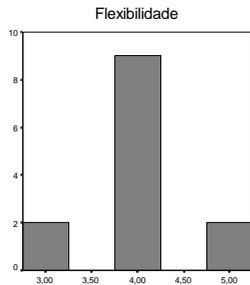


Figura 60: *histograma flexibilidade*
Ponto D

Fonte: Elaborado pelo autor

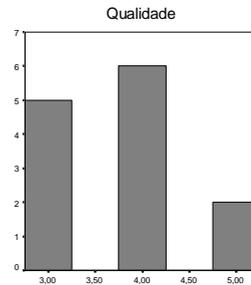


Figura 61: *histograma qualidade*
Ponto D

Fonte: Elaborado pelo autor

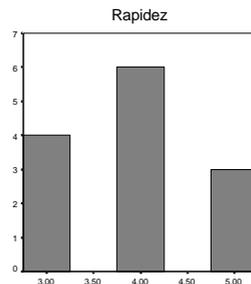


Figura 62: *histograma rapidez*
Ponto D

Fonte: Elaborado pelo autor

5.4.3 *Depoimentos e justificativas*

O respondente do Ponto de Cultura *D* afirma haver uma dificuldade em gerir o Ponto devido à necessidade da contrapartida por parte da associação, como explicado na primeira parte deste diagnóstico. Segundo o respondente, o Programa Mais cultura deveria prever e permitir gastos administrativos em suas rubricas para facilitar o gerenciamento e trabalhar a favor da sustentabilidade. Em relação aos fatores de desempenho em cada categoria de análise, o respondente buscar demonstrar quais e como são as distorções da organização, e estes são apresentados a seguir. Deve-se deixar claro que as atribuições de valor como favorável, não favorável, aceitável ou não aceitável, com excelência ou não, são feitas de acordo com a fala do respondente e não pelo pesquisador.

O respondente afirma existir um **Controle da produção – CP** – em sua organização. No fator *custo* à mudança de profissional contador, o qual não tem domínio da contabilidade cultural, faz com que alguns controles estejam extraviados, tornando a redução de custos um pouco comprometida. No fator *confiabilidade* à comunicação com os participantes é falha e lenta devido à falta de mão de obra. Esta também é a justificativa nos fatores *flexibilidade e qualidade*, pois apesar do controle e da análise das demandas dos clientes serem realizadas periodicamente as alterações necessárias não estão sendo aplicadas por falta de pessoal. No fator *rapidez* o controle é adequado, mas a comunicação é falha.

A categoria **DNP – Desenvolvimento de novos produtos** – é muito importante, mas precisa ser melhorada. No fator *custo*, as mudanças dos processos de produção aumentaram os gastos da organização ao invés de reduzi-los. Nos fatores *confiabilidade e flexibilidade* não são todas as demandas externas (por parte de clientes) atendidas, apesar de haver o incentivo para o desenvolvimento de novas atividades e/ou novos processos de produção. A melhoria dos processos a favor da *qualidade* dos serviços prestados é incentivada, mas a lógica da redução do tempo – execução de atividades com *rapidez* – não cabe nesta organização, de acordo com o respondente.

Outro problema enfrentado é o número de pessoas que auxiliam no desenvolvimento desta, o que prejudica o **DO – Desempenho operacional**. Nos fatores *custo, confiabilidade e qualidade*, há uma constante preocupação da organização quanto à melhoria do seu desempenho operacional e dos seus profissionais, mas as mudanças necessárias não estão sendo realizadas pela escassez de mão de obra. No

fator *flexibilidade*, a organização busca saber o que os participantes estão achando das atividades, mas está tendo problemas em adequar os interesses dos opinantes aos da organização (no caso, precisa encontrar uma forma de adequar o resgate das tradições locais com o interesse das crianças). As metas dos profissionais são bem definidas, atendo as especificações do fator *rapidez*.

Para a organização, investir em **Equipamentos e tecnologias – ET** – é fundamental para o desempenho das atividades, permitindo a excelência das demandas nos fatores *custo* e *qualidade*. Já nos fatores *confiabilidade* e *flexibilidade* os equipamentos não estão sendo utilizados de maneira adequada pelo falta de conhecimento dos funcionários. Há também uma falha na prestação de serviços de terceiros, o que tem atrapalhado a atualização das informações no sistema. No fator *rapidez*, os equipamentos utilizados são parcialmente adequados a prestação ágil dos serviços.

Na categoria **F – Fábrica** – o respondente afirma que há preocupação e interesse em melhorias constantes. Nos fatores *custo*, *confiabilidade* e *rapidez* são feitas constantes manutenções no espaço e nos equipamentos (dentro das limitações existentes) além da impossibilidade de previsão de todas as possíveis falhas. No fator *flexibilidade* os materiais utilizados são organizações a favor das atividades a serem realizadas e no *qualidade* o retrabalho é constante devido à falta de conhecimento dos colaboradores.

Em se tratando da **Gestão ambiental – GA** – a organização realiza atividades de conscientização quanto ao uso adequado de materiais e ao consumo excessivo de acordo com o demandado pelo fator *custo*, mas, no fator *qualidade*, não sendo realizados todos os treinamentos. Já nos fatores *rapidez*, *flexibilidade* e *confiabilidade*, a organização tem uma imagem de organização ambientalmente correta e busca manter esta atendendo as demandas da comunidade local através do auxílio as causas sociais, de oficinas sobre o assunto e da coleta seletiva do lixo.

A categoria **I – Investimentos** – precisa da realização de treinamentos específicos para melhorar o desempenho dos colaboradores, conforme o exposto nos fatores *custo*, *confiabilidade*, *qualidade* e *rapidez*, influenciando ainda no atendimento às demandas dos clientes, apesar dos equipamentos utilizados serem adequados a estas demandas, e serem confiáveis.

A **OC – Organização e cultura** –, no fator *custo*, os colaboradores são comprometidos com o Ponto de Cultura, mas devido aos recursos disponibilizados para estes (considerados baixos pelo

respondente), o são até o surgimento de melhores oportunidades. Mesmo assim, conhecem e disseminam a cultura da organização (*confiabilidade*). Os colaboradores são incentivados a realizar multitarefas na organização, no entanto não são todos que conseguem realizar todas as tarefas e atender todas as demandas (fator *flexibilidade*). No fator qualidade, a incentiva-se o pessoal a buscarem uma melhoria contínua em seus processos produtivos, entretanto não é obtido um resultado favorável de todos. A eficiência dos trabalhos é constantemente estimulada, já a *rapidez* destes é relativa a cada atividade e não é estimulada.

O **PL – Planejamento da produção** – no que tange aos fatores *confiabilidade*, *flexibilidade* e *rapidez*, é detalhado e dimensionado considerando os recursos internos e externos e a demanda da comunidade. Já no fator *custo* e no fator *qualidade* o planejamento pode ser redimensionado.

Na categoria **PR – Programação da produção** – no fator *custo*, há uma programação das atividades, porém a execução às vezes é falha, havendo o retrabalho. No fator *flexibilidade* a organização não consegue atender todas as diferentes necessidades dos clientes, por mais que tente. No fator *qualidade* a alocação dos recursos é dimensionada consideravelmente e no fator *rapidez* há estudos sobre as falhas recorrentes, mas estes não são constantes. Diferentemente, no fator *confiabilidade*, a realização padronizada das atividades não é realidade, pois depende dos colaboradores e a execução varia de acordo com este.

No que diz respeito aos cenários existentes na categoria **Q – Qualidade** –, há uma preocupação em melhorar a qualidade dos serviços prestados, mas ainda existe o retrabalho (fatores *custo* e *confiabilidade*). As informações existentes nos processos produtivos têm fluxo lento, dificultando o atendimento às demandas externas (fator *flexibilidade*). Não existem controles de garantia da qualidade, mas esta é presente na cultura da organização (fator *qualidade*). Há retrabalho pela necessidade de ajustes nos controles internos (fator *rapidez*).

A **SS – Saúde e segurança** – da organização é trabalhada cotidianamente. O quadro de colaboradores possui absenteísmos que ocorrem devido a outras causas e não por causa do ambiente de trabalho (fator *custo*), que gera custos extras a organização. Os colaboradores executam suas atividades satisfatoriamente, no entanto, se fosse possível oferecer um plano de saúde, por exemplo, esta realidade poderia ser melhor e os colaboradores se aproximariam ainda mais (fator *confiabilidade*). A prestação dos serviços é realizada adequadamente devido à forma como é organizada, mas o Ponto não consegue atender

todas as demandas dos clientes, fazendo com que sua *flexibilidade* seja comprometida. O ambiente de trabalho é considerado prazeroso, o que leva a trabalhos satisfatórios (fator *qualidade*). Há uma manutenção periódica, contudo o ambiente ainda precisa de pequenos ajustes – um espaço para materiais de grande porte como bonecos do Boi de mamão, por exemplo - fazendo com que tarefas extras sejam realizadas na execução dos serviços (fator *rapidez*).

Os **Tempos de ciclo – TC** – do Ponto de Cultura *D*, de acordo com o respondente, precisam ser ajustados para o atendimento de um número maior de oficinantes (fator **custo**). Todos os colaboradores conhecem com precisão os tempos a serem cumpridos pela organização, mas a falta de controles atrapalha no cumprimento destes (fator *confiabilidade*). Há a necessidade de ajustes nos tempos das oficinas (fator *flexibilidade*) para elevação do conceito qualidade na execução dos serviços (fator *qualidade*). O dimensionamento dos tempos ainda não está fixado, fazendo com que a realização de algumas atividades (a divulgação das oficinas, por exemplo) seja demorada ou atrasada (fator *rapidez*).

Com a existência destes cenários, pode-se dizer que o coordenador do Ponto de Cultura *D* tem um conhecimento crítico da sua organização, sabendo onde estão as falhas (de leves à graves) e os acertos desta. Percebe-se, ainda, que a escassez de recursos e o treinamento inadequado dos colaboradores são os principais problemas.

Tratando-se especificamente do fator de desempenho *rapidez*, o respondente acredita que este não seja um objetivo de uma organização cultural, pois a dinâmica desta é diferente da de uma indústria, levando a tempos de prestação de serviços e de produção diferenciados. Outra questão apresentada quanto ao diagnóstico é a necessidade de ajustes de alguns cenários e assertivas como, por exemplo, os cenários do fator qualidade na categoria de análise qualidade.

5.5 Práticas e caracterização administrativa dos Pontos de Cultura

O presente trabalho apresenta os seguintes objetivos específicos⁹:

- Identificar práticas de gestão da produção aplicadas em organizações culturais;

⁹ Apresentados na página 14 deste trabalho.

- Caracterizar a gestão de Pontos de cultura;

Para cumprimento destes, durante a realização do diagnóstico e da conversa com os Pontos de Cultura, foram identificadas práticas de ação utilizadas, às quais podem ser caracterizadas como ações administrativas que favorecem o desempenho da organização, de acordo com suas demandas e realidades.

Como práticas administrativas aplicadas pelo Ponto de Cultura A, foram encontradas as seguintes:

- Parcerias externas: como os recursos são limitados buscam-se parcerias externas, as quais podem sanar dificuldades referentes a partes específicas do projeto ou da própria administração da organização;

- Constante verificação do projeto de trabalho: o Ponto de Cultura possui um projeto aceito pelo Ministério da cultura e deve realizar suas ações de acordo com este. Para garantir o seu cumprimento os integrantes recorrem freqüentemente ao projeto para que se possam evitar equívocos e, também, para garantir a execução do projeto dentro do tempo determinado;

- Relatórios: todas as práticas realizadas nas oficinas (serviço prestado pelo Ponto) possuem um relatório descritivo das ações, o que garante um controle e um desempenho conforme as expectativas, influenciando na elaboração dos planejamentos e programações da organização;

- Acompanhamento do trabalho dos oficineiros: que se dá no intuito de garantir a execução adequada do planejamento, programação e tempo de ciclo do projeto, e também para verificação e garantia dos objetivos pedagógicos e sociais propostos;

- Documentação financeira total: todas as atividades que envolvem o financeiro (pagamentos e compras, por exemplo) são documentadas no ato da sua realização, para que não seja necessário o retrabalho.

Durante a conversa com o respondente do Ponto de Cultura B foi encontrada uma prática administrativa formalizada na organização a qual se refere à parceria realizada entre o Ponto e a escola local. No entanto, pode-se destacar também o contato constante com os oficinantes e seus familiares a partir de entrevistas com os participantes das oficinas, sabendo (mesmo sem relatórios) os porquês das ausências e do interesse pelas atividades. Se considerarmos a realidade que o Ponto está inserido, está pode ser uma prática administrativa informal.

O Ponto de Cultura *C* possui práticas administrativas aplicadas no seu dia a dia, as encontradas foram:

- Composição de relatórios (depoimentos): após a realização diária das oficinas, o oficineiro deve escrever um depoimento sobre o andamento do dia para que a coordenação tenha conhecimento e controle do que foi realizado, como foi realizado, se houveram problemas, entre outros aspectos;

- Parcerias externas: a organização está constantemente na busca por parcerias com outras entidades que possam auxiliar no desenvolvimento e no engrandecimento da entidade;

- Composição de projeto para auto-sustentabilidade: a partir da realização de um projeto de longo prazo busca-se a sustentabilidade dos recursos públicos, na garantia da perpetuação da entidade e dos ideais propostos por ela;

- Unidades produtivas: realização de oficinas por unidade produtivas para aumento da produção e agilidade do processo;

- Legado: os processos produtivos das oficinas demandam que os participantes deixem seu produto para a comercialização.

E, de acordo com o respondente do Ponto de Cultura *D*, as práticas administrativas em sua organização ainda precisam ser melhoradas. No entanto, uma delas pode ser destacada:

- Empréstimos: A organização realiza empréstimos de seus materiais para as demais associações existentes na comunidade, melhorando a relação e as redes de trabalho local. Pode-se considerar esta a realização de parcerias externas.

Transferindo-se estas informações para um quadro, é possível uma melhor visualização do cenário administrativo individual dos Pontos de cultura, conforme segue:

Prática/Ponto	A	B	C	D
Acompanhamento do trabalho dos colaboradores	x			
Composição de relatórios	x		x	
Constante verificação do projeto	x			
Documentação financeira total	x			
Legado			x	
Parcerias externas	x	x	x	x
Projetos para sustentabilidade			x	
Trabalho por unidades produtivas			x	

Quadro 15: práticas administrativas dos Pontos de cultura

Fonte: elaborado pelo autor

De acordo com o apresentado, percebe-se uma prática administrativa nos Pontos B e D, enquanto que nos Pontos A e C foram identificadas cinco distintas práticas em cada.

Uma prática é comum a todos os Pontos de cultura: a realização de parcerias com agentes e organizações externas, que pode ser justificada pelo recurso ser (de acordo com os respondentes) limitado, fazendo com que a organização busque alternativas para sua sobrevivência.

A segunda prática mais realizada é a composição de relatórios para fins de controladoria. São dois Pontos de cultura que se utilizam desta prática e, de acordo com a entrevista, obtém resultados satisfatórios. Um terceiro Ponto de Cultura identificou a necessidade e o interesse em realizar relatório para controle e os considerou importante para o acompanhamento e desenvolvimento da sua organização. Dessa forma, podemos considerar que a existência de relatórios de controle é considerada importante pelos Pontos de cultura em questão.

Já as demais práticas são realizadas de acordo com o Ponto de Cultura. É merecido destaque para o Ponto de Cultura C que, além das parcerias e dos relatórios, busca trabalhar com ‘códigos’ da administração formal como a realização de atividades por unidade produtiva, a composição de projetos para a sua sustentabilidade e o retorno deixado pelo oficinante ao final da oficina, por eles chamado de legado. Com estas preocupações, o Ponto mostra seu interesse e confiança na administração formalizada para sua organização.

Com a identificação de algumas práticas de gestão realizadas através dos depoimentos e do diagnóstico organizacional podemos tecer um panorama acerca da caracterização dos Pontos de cultura: a administração considerada tradicional, que foi determinada pela administração científica de Taylor, Smith e Fayol, e fortalecida pela racionalidade weberiana no passar dos tempos, pede por organizações burocratizadas, que tenham controle sobre todos os seus aspectos internos e externos e sobre seus recursos materiais e humanos. Os Pontos de cultura mostraram-se conhecedores das exigências da administração científica, não sendo praticantes desta. A justificativa pode se dar pelo tipo de produto (imaterial e intangível), pelo desconhecimento em métodos e sistemas de administração, ou ainda – e até – pelo desinteresse.

5.6 Da teoria a prática

A partir da revisão teórica realizada neste trabalho, acerca do assunto ‘administração’, percebem-se semelhanças e diferenças entre as

organizações culturais estudadas e as tradicionais/científicas. Dentre todos os aspectos condizentes à administração científica, os apresentados neste trabalho são: estudo de tempos e métodos, decomposição de operações organizacionais, decomposição de tarefas de produção, treinamento, princípio de escala e dominação legal. Na administração tradicional, estes aspectos se repetem, incluindo-se ainda a estratégia de ações, a previsão e a prevenção de acontecimentos.

Organizações de serviços podem seguir, e comumente o fazem, os métodos e sistemas da administração tradicional/científica, alterando-se apenas o foco da produção: onde estava o produto tangível está o produto intangível e /ou imaterial de consumo imediato. A mudança no perfil destas organizações está no grau de autonomia do funcionário, que sendo especialista, condiciona a organização a administrações mais horizontalizadas e princípios de escala menos rígidos.

De acordo com as entrevistas, nota-se que estas organizações culturais condizem com as de serviço por possuírem administrações horizontalizadas, onde cada colaborador é importante para o processo de produção e o princípio de escala é suavizado, havendo um coordenador geral responsável pela parte burocrática do Ponto de Cultura que depende dos seus colegas para gerir o trabalho. Pode-se atribuir estas características ao produto gerado, no caso, o produto imaterial. Em todas as organizações estudadas os produtos são oficinas de educação artística, prevalecendo em cada Ponto uma linguagem específica: música, audiovisual, arte manual e cênica com foco também na música, o que demanda a contratação de especialistas para o cumprimento dos objetivos de produção da organização, tornando a dependência nestes profissionais ainda maior. Outra justificativa para esta horizontalidade e abrandamento da hierarquia é o trabalho com amigos e familiares, realidade presente em todas as organizações, mas em diferentes escalas.

Quanto às especificidades da administração tradicional/científica pode-se dizer que a semelhança principal está na previsão de acontecimentos e no treinamento dos profissionais envolvidos. Todos os Pontos de cultura estudados possuem um planejamento físico e financeiro (em decorrência do edital) onde são previstos tempos, materiais, contratações, divulgações, participação em eventos, entre outros. Estas organizações se agarram a este plano para cumprir suas ações dentro do planejado, evitando problemas durante o processo de prestação de contas. O treinamento é coberto, pois como explicado acima, os produtos são oficinas de artísticas que exigem a participação de especialistas para uma execução de serviços adequada. A falha existente neste aspecto do treinamento está nos coordenadores/gestores

das organizações, os quais não são administradores especialistas, mas são: artistas e/ou professores, ficando o conhecimento em administração aquém do que se percebe necessário. No entanto, o interesse em aprimorar seus conhecimentos está presente no discurso dos participantes.

Em se tratando das operações básicas presentes no trabalho de Fayol, se pode afirmar que os Pontos de cultura estudados possuem todas estas em suas organizações: as operações técnicas estão presentes na execução das oficinas com a contratação de professores especializados; as comerciais estão nos trabalhos de venda do produto, podendo ser descrita como a divulgação das oficinas; as financeiras e de contabilidade carecem de melhorias, mas são realizadas e, em três dos quatro casos pelo próprio coordenador; as de segurança são garantidas pelo ambiente de trabalho saudável e pelo uso adequado dos materiais e equipamentos; as administrativas são realizadas pelo coordenador do Ponto de Cultura, os quais afirmam necessitar de aprimoramentos nesta área, mas que trabalham pela intuição e “amor a camisa”.

Os estudos de tempos e a decomposição das tarefas de forma minimalistas não estão presentes nestas organizações. Justifica-se o primeiro pelo fato do produto gerado ser arte, a qual precisa de tempos diferentes em cada criação (seja para o produto final, seja para ensaios, para oficinas, para a criação em si, entre outros), de acordo com o desempenho de cada aluno e profissional envolvido e, ainda, pela necessidade do tempo de contemplação, essencial para um trabalho artístico. As tarefas minimalistas não estão presentes pela falta de recursos para contratação de funcionários, fazendo com que os colaboradores sejam envolvidos em todas as etapas da prestação do serviço, entre outras atividades.

Já os estudos de métodos são verificados e podem ser melhorados nestas organizações. Neste caso, refere-se aos processos gerais do Ponto de Cultura como nas áreas comercial, financeira e contábil. Entretanto as áreas específicas como a técnica e administrativa precisam ser mais flexíveis que as demais, ao ponto de atender todas as demandas no decorrer do processo de produção.

No decorrer do referencial teórico é apresentado um dos designs organizacionais elaborados por Mintzberg (2009). De acordo com este, organizações de estrutura simples são pequenas estruturas com poucos colaboradores, com uma divisão de trabalho não tão rigorosa, pouca diferenciação entre unidades de trabalho e hierarquia suavizada, entre outros aspectos. Este design simples pode ser condicionado a organizações culturais e, principalmente às organizações culturais

estudadas neste trabalho, como já feito na parte de fundamentação desta pesquisa, a qual é reafirmada através do contato com estas organizações.

Em relação aos estudos específicos de gestão cultural tem-se que organizações culturais são, normalmente, administradas de acordo com o projeto em questão e com isso possuem uma administração de pessoal descontínua já que dependem da especialidade do profissional de acordo com o projeto. Outra característica presente nos trabalhos acadêmicos estudados é a presença de um artista como gestor cultural que, de acordo com Saravia (2008), tem a sensibilidade necessária às artes, mas não a necessária a administração. E, por último, o mesmo autor afirma que organizações culturais são as mais diferentes possíveis, não existindo um tipo único destas organizações, pois o ambiente em que estão inseridos é essencial para esta.

Todos estes aspectos são reafirmados pelo trabalho desenvolvido. Os Pontos de cultura estudados trabalham a partir de projetos e se equipam de profissionais de acordo com a demanda; o gestor é, comumente, um artista que, por mais interesse que tenha no assunto, não tem conhecimentos especializados na administração (pela falta de incentivos e estudos, não pelo desinteresse); as organizações são as mais diferentes possíveis, não cabendo um modelo único de administração devido a suas especificidades e, principalmente, ao cenário em que se encontra. Esta última verificação afirma a complexidade destas organizações culturais que, por mais simples e orgânicas (MINTZBERG, 2009) dependem do ambiente em que estão inseridas para gerar e selecionar novas formas de trabalho, sendo *autopoiéticas*, que devido ao seu grau diferenciador, encontram seus próprios métodos de organização.

O trabalho permitiu ainda verificar que organizações culturais possuem quatro dos cinco objetivos de desempenho das organizações tradicionais: redução dos custos, geração da confiabilidade, a flexibilidade de processos e a qualidade dos bens e serviços. A agilidade na execução dos processos pode ser excluída deste cenário devido ao produto oferecido, já justificado acima.

Quanto às categorias de análise, verificou-se a preocupação primeira em áreas menos técnicas: saúde e segurança, qualidade, organização e serviços, gestão ambiental, fábrica, investimentos e desenvolvimento de novos produtos. Pode-se justificar este aspecto pela preocupação com o humano embutido nas artes e na produção artística: ou com o social e com a geração do afeto, seguindo-se o conceito de imaterial apresentado por Hardt e Negri (2005), também presentes neste trabalho. Mais importante do que preencher relatórios e elaborar

controles ou métodos e sistemas é a aproximação do oficinheiro com seu oficinante, do professor com seu aluno, do coordenador com seus colaboradores. Considerando-se que a arte é a expressão dos sentimentos, valores e sentidos do homem, atender as demandas sociais é essencial para que o processo da criação artística se consolide.

Nas áreas mais técnicas estão: controle, planejamento e programação da produção, desempenho operacional, equipamentos e tecnologias e tempo de ciclo. Estas, apesar de estarem favoráveis nos números apresentados, pela percepção do pesquisador, são as menos atendidas pelos Pontos de cultura estudados. Isto pode ser justificado pela falta de conhecimentos em técnicas de administração, pela falta (ou escassez) de recursos para a contratação de um profissional ou realização de cursos na área, e ainda pelo próprio caráter da arte, conforme apresentado no parágrafo anterior.

Podem-se resumir as informações acima da seguinte maneira:

PONTOS DE CULTURA	
ADMINISTRAÇÃO	De serviços: horizontalizada e suave hierarquia;
	Tradicional: previsão, prevenção dos acontecimentos e treinamentos,
	Operações básicas: administrativa, contábil, financeira, comercial, segurança e técnicas;
	Métodos: nas atividades administrativas, financeiras, contábeis e comercial;
	Design de estrutura simples: pequenas, poucos colaboradores, divisão de trabalho não rigorosa, pouca diferenciação entre unidades de trabalho e hierarquia suavizada.
CULTURA	Administração por projetos;
	Intermitência de colaboradores;
	Artista como gestor;
	Personalidade diferenciada em cada organização.
INSTRUMENTO	Organizações complexas com alto grau de interação com o meio;
	Autopoiéticas;
	Objetivos de desempenho: custo, flexibilidade, confiabilidade e qualidade;
	Categorias não técnicas: mais bem trabalhadas pelo zelo ao social;
	Categorias técnicas: menos trabalhadas devido à falta de recursos e conhecimentos específicos.

Quadro 16: Características dos Pontos de cultura

Fonte: elaborado pelo autor

Então, a partir da visitação teórica e do diagnóstico realizado, dos números e das entrevistas, ousa-se definir organizações culturais como: organização de estrutura simples, administrada muitas vezes por um artista que, instintivamente, trabalha de acordo com a administração

convencional em uma entidade de caráter complexo devido a sua grande ligação com o meio e que tem como grande finalidade a geração do afeto e a expressão artística. Afirmam-se que estas entidades (no caso, as estudadas), estão carentes e sedentas de um meio para descobrir a sua própria administração, para que possam buscar seu crescimento e sua estabilidade organizacional e financeira, firmando-se ainda mais como uma organização nesta sociedade.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Acredita-se que o presente trabalho atingiu com satisfação, dentro do cenário encontrado, todos os objetivos propostos na pesquisa da seguinte maneira: O instrumento de diagnóstico organizacional, criado e aprimorado pelos integrantes do NIEPC foi adaptado à realidade das organizações de serviço a partir de estudos teóricos, sendo necessária a realização de ajustes os quais foram verificados após a aplicação deste; As práticas de gestão utilizadas em organizações culturais foram delimitadas a partir da aplicação do diagnóstico organizacional e, principalmente, pela conversa realizada durante o diagnóstico. Contudo, pelo alto grau de individualidade destas organizações, acredita-se que estas práticas não sejam condizentes com as de outras organizações; As semelhanças administrativas encontradas nos Pontos de cultura estudados são mínimas, reafirmando ainda mais o grau de individualidade destas organizações; A administração de Pontos de cultura foi caracterizada pautando-se no referencial teórico e na pesquisa realizada. E, o objetivo geral foi contemplado, pois apesar da necessidade de ajustes e melhorias, foi desenvolvida um instrumento de diagnóstico organizacional para prestadoras de serviços com base nas inter-relações complexas.

O trabalho contribui, academicamente, para a ampliação da compreensão de organizações culturais enquanto organizações, reafirmando a necessidade de estudos acadêmicos e pesquisas sobre o assunto, bem como a necessidade de aplicações práticas e projetos de melhoria já que estas entidades são relevantes para o desenvolvimento social, político e econômico do país, conforme apresenta a literatura visitada. Para o NIEPC, o trabalho apresentado auxilia no aprimoramento do instrumento de diagnóstico organizacional, não apenas pela sua adaptação a organizações área de serviços, mas principalmente pela sua reafirmação enquanto método de verificação da realidade organizacional. Em nível de trabalho profissional, pode-se perceber um nicho de mercado para administradores e contadores, os quais podem auxiliar no desenvolvimento destas organizações e ampliar seu aparato técnico se considerarem as características destas entidades, apresentadas neste estudo a partir do trabalho de Evrard (2000).

Mas, o mais importante deste trabalho não são os números nem as técnicas encontradas, e sim perceber o grau de individualidade destas organizações a partir do seu jeito de pensar, agir e compreender o

mundo. Podemos perceber¹⁰ que apesar das necessidades existentes, o lucro não é essencial para estas organizações, tampouco são os papéis, os formulários, os métodos e sistemas de produção: o essencial é cumprir o seu papel como anunciantes do belo, da forma, dos sentidos e das emoções humanas, trazendo um pouco mais de afeto e sensibilidade ao mundo racional e burocratizado em que vivemos.

¹⁰ Agora sim em caráter pessoal. Foi difícil deixar de lado minha sensibilidade artística neste trabalho por tanto tempo!

7 REFERÊNCIAS

ABALLAY, Silvia. **Gestión cultural y Desarrollo estratégico regional. Una propuesta de Investigación y extensión universitária.** Anais do IV Encult: Salvador, 2008.

ADORNO, Theodor. **Indústria cultural e sociedade.** São Paulo: Paz e Terra, 2002.

_____; HORKHEIMER, Max. **Dialética do esclarecimento.** Rio de Janeiro: J. Zahar Editor, 1985.

AGOSTINHO, Maria Esteves. **Administração Complexa: revendo as bases científicas da administração.** RAE-eletrônica, Volume 2, Número 1, jan-jun/2003. Disponível em:
<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1254&Secao=ORGANIZA&Volume=2&Numero=1&Ano=2003>

AMARAL FILHO, Jair do. **Cultura, criatividade e desenvolvimento.** Políticas Culturais em Revista, 1 (2), p. 4-19, 2009 - www.politicasculturaisemrevista.ufba.br

ARRUDA DE ASSIS. **O papel do gestor e do produtor na política cultural brasileira.** 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\[Arruda\].pdf](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[Arruda].pdf) Acesso em 01 de março de 2011.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais.** Florianópolis: Editora da UFSC, 2008.

BARBOSA DA SILVA, F.; ARAUJO, H. **Cultura viva: avaliação do programa arte-educação e cidadania.** Brasília: IPEA, 2010.

BOLZAN, José. **Habermas, razão e racionalização.** Ijuí: Editora da Unijuí, 2005.

BRANT, Leonardo. **Mercado cultural.** São Paulo: Escrituras, 2004.

CARDOSO; FOSSÀ. **Comunicação Organizacional – Confronto entre Luhmann e Habermas – Conjecturas Necessárias.** Anais do XXXI Anpad: Rio de Janeiro, 2008.

COELHO, Teixeira. **A cultura e seu contrário.** São Paulo: Iluminuras: Itáu Cultural, 2008.

_____. **Dicionário crítico de política cultural.** 3ª edição. São Paulo: Iluminuras, 2004.

_____. **O que é indústria cultural.** 21ª edição. São Paulo: Brasiliense, 2006.

CUNHA, Maria Helena Melo da. **Gestão Cultural, profissão em formação.** Belo Horizonte: Duo Editorial, 2007.

DEWEY, Patricia. **From arts management to cultural administration.** STP&A Conference: 2003.

DUARTE JR, João-Francisco. **Porque arte-educação?** 6ª Ed. Campinas, SP: Papyrus 1991.

EAGLETON, Terry. **A idéia de cultura.** São Paulo: Editora da UNESP, 2005.

ERDMANN, Rolf. **Administração da produção: planejamento, programação e controle.** Florianópolis: Papa Livro, 2000.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas.** 5ª edição – São Paulo: Pioneira, 1976.

EVRARD, Yves. **Arts management as a model for the new economy.** READ: Vol. 6, Nº 3, 2003.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral.** 9ª edição – São Paulo: Atlas, 1978.

FERRAN, Márcia. **O olhar cultural: conquistas e desafios.** Políticas Culturais em Revista, 1 (2), 2009 - www.politicasculturaisemrevista.ufba.br

FITZSIMMONS, J; FITZSIMMONS, M. **Administração de serviços**. 2ª edição – Porto Alegre: Bookman, 2000.

GONÇALVES-DA-SILVA. Fragmentos de gestão e cultura. Disponível em:
<http://proext.cultura.gov.br/wp-content/uploads/2009/10/Fragmentos-de-Gest%C3%A3o-e-Cultura-UPE.pdf> Último acesso em 01 de março de 2011.

GUTIERREZ, Gustavo. **Gestão comunicativa: maximizando criatividade e racionalidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

HANSON, David. **Gestão e cultura: um panorama dos argumentos prós e contra**. Artigo apresentado no III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2006

HANSON, Philip. VOSS, Chris. **Benchmarking best practice in European manufacturing sites**. Londres: Business process re-engineering & management journal. Vol. 1, Nº 1, 1995, p. 60-74.

HARDT, M.; NEGRI, T. **Império**. 5. ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

_____. **Multidão: guerra e democracia na era do Império**. Rio de Janeiro: Record, 2005.

HERSCHMANN, Micael. **Sustentabilidade das pequenas e médias empresas de cultura no Brasil hoje**. Anais do VI Enecult: Salvador, 2010.

JULIANO, Viviane. **As singularidades da gestão de empresas de produção cultural**. Anais do VI Enecult. Salvador: 2010.

KUNZLER, Caroline. **A teoria dos sistemas de Niklas Luhmann**. Estudos de Sociologia, Araraquara, 16, 123-136, 2004

LAMPEL, Joseph. **Equilíbrio em cena: o que aprender com as práticas organizacionais das industriais culturais**. Revista de administração de empresas. Vol. 1, Nº 1, 2009, p. 19-26.

LANER, A.; CRUZ JR, J (organizadoras). **Repensando as organizações: da formação a participação**. Florianópolis: Fund. José Boiteux, 2004.

LIMA, Carmen Lúcia. **Políticas culturais para o desenvolvimento: o debate sobre as indústrias culturais e criativas**. Anais do III Enecult, Salvador: 2007.

LIMEIRA, Tania. **Empreendedor cultural: perfil e formação profissional**. IV ENECULT - Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura, 2008.

MARTINS e LAUGENI. **Administração da Produção**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**. 2ª edição – São Paulo: Atlas, 2009.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. 2ª edição – São Paulo: Atlasm 2002.

NEVES, C. E. B.; NEVES, F. **O que há de complexo no mundo complexo? Niklas Luhmann e a Teoria dos Sistemas Sociais**. Sociologias, Porto Alegre, v. 15, p. 182-207, 2006. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/geu/O%20que%20de%20complexo.pdf>

NOUR; FATH. **Entre multidão e o mundo da vida**. RBCS Vol. 21 nº. 62, 2006.

PAREYSON, L. **Os problemas da estética**. São Paulo: Martins Fontes, 1984.

PERROW, Charles. **Análise organizacional: um enfoque sociológico**. São Paulo: Atlas, 1976.

PINSKY, Jaime. **Cultura, um direito de todos**. Disponível em: http://www.jaimepinsky.com.br/site/main.php?page=artigo&artigo_id=86. Acesso em 09 de agosto de 2010.

PORTER, Michael. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 2ª edição – Rio de Janeiro: Campus, 1999.

QUEIROZ, Lísia de Melo ; RIBEIRO, K. C. S. ; ROGERS, Pablo ; DAMI, Anamélia Borges Tannus. **Diagnóstico Organizacional: Um Estudo Empírico em Micro e Pequenas Empresas de Uberlândia-MG**. In: Assembleia del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administracion - CLADEA, 2005, Santiago

REIS e DE MARCO (organizadores). **Economia da Cultura, idéias e vivências**. Rio de Janeiro: Publit, 2009.

_____, Ana Carla. **Economia criativa como estratégia de desenvolvimento**. São Paulo: Itaú cultural, 2008.

_____. **Economia da cultura e desenvolvimento sustentável: o caleidoscópio da cultura**. Barueri, SP: Manole, 2007.

_____. **Marketing cultural e financiamento da cultura**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

RUBIN, A.; BARBALHO, A (organizadores).. **Políticas culturais no Brasil**. Salvador: EDUFBA, 2007.

RUBIN, A . **Políticas culturais no governo Lula**. Salvador: EDUFBA, 2010.

RUSSOMANO, Victor Henrique. **Planejamento e acompanhamento da produção**. São Paulo: Atlas, 1976.

SARAVIA, Enrique. **A gestão da cultura e a cultura da gestão**. Anais do IV Enecult. Salvador: 2008.

_____. **A nova administração para o desenvolvimento**. IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, 2004

SCHEMENNER, Roger. **Administração de operações em serviços**. São Paulo: Futura, 1999.

SLACK, N., CHAMBERS, S., JOHNSTON, R. **Administração da Produção**: ATLAS, 2ª edição de 2002

SMITH, Adam. **A riqueza das nações**. São Paulo: HEMUS, 2008.

TAYLOR, Frederick. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1990.

TCHIZAWA, Takeshy. **Gestão de negócios: visões e dimensões empresariais da organização**. 3ª edição - São Paulo: Atlas, 2006.

TURINO, Célio. **Pontos de Cultura: o Brasil de baixo para cima**. São Paulo: Anita Garibaldi, 2009.

VALENTE, Rafael. **Gestão de organizações culturais**. RAE, VOL. 47 • N°2, 2007.

YÚDICE, George. **A Conveniência da cultura: usos da cultura na era global**. Belo Horizonte: Humanitas, 2004.

ZACCARELLI, Sérgio. **Programação e controle da produção**. São Paulo: Pioneira, 1986.