

A MUDANÇA NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO INSTITUTO FESTIVAL DE DANÇA DE JOINVILLE EM VIRTUDE DA SUA PUBLICIZAÇÃO

JÚLIO CÉSAR DE OLIVEIRA ZIMMERMANN*
ÉLVIA MIRIAN CAVALCANTI FADUL†

Resumo

Este trabalho apresenta e analisa as mudanças ocorridas no Instituto Festival de Dança de Joinville em decorrência da sua transformação em Organização Social. Este instituto é responsável pela promoção do Festival de Dança de Joinville, e para a continuidade do evento optou-se por um modelo proposto pela Reforma do Estado de 1995 que está alinhado com a Administração Pública Gerencial quando esta realiza contratos de gestão com empresa privadas sem fins lucrativos. Tal mudança chama-se publicização. O estudo foi realizado durante a trigésima edição do festival e a pesquisa utilizou revisão de literatura, análise documental e questionários para levantamento de dados observando a mudança na Estrutura Organizacional dessa instituição nos componentes Divisão e Coordenação. Os resultados indicam o quanto foi efetiva empiricamente a utilização do modelo de gestão pública através das Organizações Sociais relatando que este novo modelo de gestão faz com que se consigam resultados mais eficientes com um ganho de agilidade quando não se necessita de toda burocracia estatal existente no país. Demonstra também que isso não impede um efetivo controle finalístico nos procedimentos das Organizações Sociais por meio do Poder Público.

Palavras-chave: Administração Pública; Reforma do Estado; Mudança Organizacional; Festival de Dança de Joinville.

Abstract

This paper presents and analyzes the changes in the Instituto Festival de Dança de Joinville due to its transformation into a Social Organization. This institute is responsible for promotion the Brazil Dance Festival and the continuity of the event was chosen for a proposed by the 1995 State Reform model that is aligned with the Managerial Public Administration when it conducts management contracts with private company without purpose profitable. Such a change is called publicity. The study was conducted during the thirtieth edition of the festival and the research used literature review, documentary analysis and questionnaires to survey data observing the change in the Organizational Structure of the institution in the components Division and Coordination. The results indicate how much was effective empirically the use of public management model through the Social Organizations reporting that this new management model makes it achieve more efficient results through an agility gain when you do not need all existing state bureaucracy in country. It also shows that it

* Doutorando em Administração pelo NPGA-Ufba e mestre em Administração pela Eseg-Udesc. E-mail: <juliocesarzim@yahoo.com.br>.

† Doutora em Urbanismo pela Université Paris Est Créteil (Upec), França e coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/Unifacs. E-mail: <elviamir@unifacs.br>.

does not also prevent an effective control in finalistic of Social Organizations procedures by the Government.

Keywords: Public Administration; State reform; Organizational change; Brazil Dance Festival.

I. Introdução

O tema deste artigo versa sobre mudança organizacional em uma entidade pública baseada na reforma do Estado na década de 90. O governo brasileiro da época propõe a construção de um Estado que responda às necessidades dos cidadãos e afirma que isso será possível mediante tal reforma. A partir daí a Emenda Constitucional n.º 19, de 4 de junho de 1998, inclui o termo *eficiência* aos princípios da Administração Pública, um vocábulo que se liga à ideia de ação e resultados que o poder público deve alcançar para de modo mais rápido satisfazer às necessidades da população.

Dentro desta reforma, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE-1995) busca aperfeiçoar a gestão pública criando a Organização Social. A Organização Social é um tipo especial de entidade não estatal que é controlada de forma mista pelo mercado, pelo Estado e principalmente pela sociedade. Este processo de transformação de entes públicos em privados sem fins lucrativos é chamado publicização, tendo até mesmo um Plano Nacional de Publicização para este fim. O modelo de Organização Social foi então criado pela Lei 9.637 de 15-5-1998, e esta organização é qualificada como pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades são dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde.

Um modelo de gestão como o das Organizações Sociais foi implementado em 2007 em uma entidade pública denominada “Instituto Festival de Dança de Joinville”, criado em 1998, que tinha a finalidade de desenvolver a dança e as artes cênicas e especialmente realizar anualmente o Festival de Dança de Joinville, evento este criado em 1983 e que é realizado anualmente no mês de julho. A cidade de Joinville que o hospeda é de porte médio, fundada em 1851 e se localiza no nordeste do estado de Santa Catarina.

Nascido da ideia de um bailarino, o festival cresceu e se estabilizou como uma alternativa artística cultural em uma cidade industrial. Esse

festival que começou de forma tímida e amadora apresentou grande crescimento que rogou um aperfeiçoamento da sua gestão e uma mudança organizacional.

Até o momento, apesar de mais de trinta anos de existência, escassas pesquisas acadêmicas sobre o Festival de Dança de Joinville foram produzidas para melhor compreender sua gestão, e na maioria delas há incursões sobre as artes cênicas, que afinal é o grande motivo iniciador do festival. Todo aparato administrativo que caminhou junto com o crescimento do festival ficou como mero coadjuvante deste e não gerando grande interesse pelos cientistas sociais. A partir desses argumentos este artigo vai abordar a história do festival, a Reforma do Estado de 1995 sob a qual se inspiraram as mudanças na gestão do evento e especificamente a mudança ocorrida na estrutura organizacional do instituto em virtude da sua publicização sob o ponto de vista dos funcionários do Instituto Festival de Dança de Joinville.

2. O Festival de Dança de Joinville

O Festival de Dança de Joinville é um evento que completou trinta e três anos de existência, sendo realizado até hoje ininterruptamente sempre no mês de julho. Em sua edição em 2015 mobilizou cerca de 6.500 participantes dos quais 4.500 bailarinos e quatrocentos e quatro grupos. Teve a participação de companhias, grupos, jurados, professores e estudantes de todas as regiões do Brasil representando vinte e um estados da federação e mais oito países: Alemanha, Argentina, Canadá, Estados Unidos, Itália, Paraguai, Suíça e Rússia. Além das apresentações, os profissionais e estudantes são atraídos para cursos, oficinas, *workshops* e seminários voltados para o aperfeiçoamento técnico, pedagógico e acadêmico da dança. Foram 2.700 vagas oferecidas para os mais de sessenta cursos, incluindo quinhentas vagas para o seminário acadêmico, reunindo boa parte das universidades brasileiras que contam com a disciplina dança na grade.

Bailarinos fizeram espetáculos itinerantes em quatro municípios, localizados no Vale do Itajaí e Norte catarinense, e a abrangência neste ano foi calculada em aproximadamente 230.000 pessoas que terão à disposição duzentas e vinte horas de espetáculos, das quais cento e setenta gratuitas. Os espectadores puderam ver coreografias de balé clássico de repertório, balé neoclássico, danças populares, sapateado, jazz, danças urbanas e dança contemporânea. Do total de 2.526 coreografias inscritas, foram aprovados

cento e setenta trabalhos para a Mostra Competitiva, trinta e dois para a Meia Ponta (infantil) e duzentos e quarenta e nove para os Palcos Abertos, locais com apresentações gratuitas em praças, *shoppings* e hospitais (Festival de Dança de Joinville, 2015).

“O mês de julho há muito não é o mesmo em Joinville. Neste mês são sempre esperados milhares de bailarinos que trazem um colorido diferente às ruas junto com uma alegria contagiante” (Modro, 1998, p. 5). Joinville transforma-se com atividades culturais ligadas ao festival de forma direta ou indireta, hoje pode-se dizer que o festival se tornou parte da cidade que o adotou e conta com grande apreço de seus munícipes. O grande diferencial do Festival de Dança de Joinville desde a sua primeira edição é sem dúvida os eventos paralelos que acontecem concomitantes (Oliveira, 2008) e dentre eles pode-se citar a Feira da Sapatilha, a Passarela da Dança, a Rua da Dança, feiras de artesanato, exposições artísticas e a Dança na Comunidade. Esta última busca também a participação das pessoas de baixo poder aquisitivo em um cenário pouco conhecido por eles. As apresentações especiais e das noites de abertura sempre tiveram grandes artistas e todo esse sucesso fez crescer a demanda de interessados no festival e destarte as formas de seleção dos concorrentes foram aprimoradas e as categorias competitivas apresentaram incrementos que acompanhavam o que estava acontecendo no mundo da dança como a introdução do hip-hop e das Danças de Rua.

A Casa da Cultura de Joinville, uma referência de ensino em artes para toda Santa Catarina, oferece à comunidade a Escola de Artes Fritz Alt, a Escola de Música Villa-Lobos e a Escola Municipal de Ballet. Esta última tinha em seus quadros o bailarino Carlo Enrique Díaz Tafur, colombiano de nascimento e radicado no Brasil há dez anos, cinco deles na cidade de Joinville, advindo como professor da Universidade Federal de Santa Catarina e tendo participado da fundação da Escola de Ballet em Joinville em 1974. Tafur tinha um sonho de valorizar a dança por meio de um evento que realizasse o intercâmbio com alguns grupos de outras cidades da região e o idealizou em 1978.

Somente cinco anos depois viu a ideia amadurecer e procurou a então diretora da Casa da Cultura, Albertina Ferraz Tuma, e a Fundação Cultural de Joinville, o órgão responsável pelo fomento da cultura na cidade. Albertina apoiou o empreendimento de forma irrefutável desde o primeiro momento e se tornou ao lado de Tafur o grande nome do festival em seus

primeiros anos de vida. A diretora fez a captação de verbas e o festival acabou sendo realizado entre 10 e 15 de julho de 1983 no teatro Harmonia Lyra, casa de espetáculos com capacidade para mil espectadores. Na primeira edição eram esperados até cento e cinquenta participantes de algumas poucas escolas da região, mas para grande surpresa, surgiram quarenta escolas e sescentos participantes. A semente havia germinado e o sonho de Tafur estava finalmente se tornando real.

O festival repete-se no ano posterior em local maior, o ginásio de esportes Ivan Rodrigues. Com capacidade média de quatro mil pessoas, todo ano este ginásio era adaptado para receber o evento, e nas primeiras edições também é utilizado como suporte o ginásio de esportes Abel Schulz com capacidade semelhante ao Ivan Rodrigues, só que com estrutura inferior. Em 1998, o prefeito de Luiz Henrique da Silveira consegue um lugar maior, o recém-inaugurado Centreventos Cau Hansen que foi concebido para ser um local multiuso capaz de abrigar desde concertos musicais até competições esportivas; anexo existe o Teatro Juarez Machado com completa estrutura cenotécnica e qualidade acústica. Com capacidade para até sete mil espectadores, o Cau Hansen mostra melhor estrutura, agora digna de receber este festival. Também foi construído, anexo a este, um grande pavilhão de 4.000 m² com capacidade de quinze mil pessoas para eventos culturais, de negócios e feiras — o Expocentro Edmundo Doubrawa.

Quanto ao número de participantes, também ocorre uma evolução rápida, pois em 1984 já havia sessenta e dois grupos com mil bailarinos e em 1985 tem-se oitenta e oito grupos com dois mil bailarinos. Este número de participantes vai crescendo e desde 1989 se estabiliza em aproximadamente quatro mil bailarinos até os dias atuais. Esta estabilidade é em virtude da decisão de aprimorar a qualidade em detrimento da quantidade de apresentações. Em sua terceira edição o festival já é o maior do Brasil, em 1988 já era reconhecido como o maior da América Latina e quarto maior do mundo, em 1991 foi observado o reconhecimento da mídia nacional e no ano seguinte ocorre sua internacionalização com a presença de vários grupos estrangeiros. Em 1996 a apresentação do Teatro Ballet Bolshoi da Rússia, criado em 1773, com trinta componentes dos quais dezessete bailarinos mostra afinidade dos russos com a cidade e foi o embrião do surgimento da Escola do Teatro Bolshoi em Joinville, a única escola do Bolshoi fora da Rússia (Escola do Teatro Bolshoi,

2010). Finalmente em 1997 é considerado o maior evento do gênero no mundo.

O primeiro grande problema enfrentado pelo festival nas primeiras edições foi a falta de estrutura na cidade para receber os participantes e os turistas que iam acompanhar o evento. O poder público então principia a pedir hospedagem para os bailarinos em casas particulares, colégios, quartéis e associações. A falta de verbas ameaçou sua realização em alguns anos e a busca de patrocínio para a organização do evento sempre foi uma constante. As grandes empresas locais começam a ajudar a partir da quarta edição, o apoio do estado de Santa Catarina aparece apenas na quinta edição e verbas federais surgem na sexta edição. A Lei Sarney de incentivo à cultura também auxiliou enquanto esteve em vigor, hoje substituída pela Lei Rouanet. Além do problema na captação de dinheiro, a prefeitura tinha de disponibilizar todo o material humano e a logística necessária e para tanto também contava com a ajuda de voluntários que num primeiro momento foram de grande valia, mas foram diminuindo com o tempo em virtude da falta de perfil técnico. Durante o tempo em que ocorria o evento observavam-se viaturas, órgãos e locais públicos deslocados de suas funções trabalhando com bailarinos e equipamentos para a sua realização.

A utilização de licitações para se organizar o festival mostrou-se pouco eficaz pela demora de sua realização e porque eram realizadas para um ano inteiro, e o evento ocorria durante apenas uma semana, no mês de julho. O festival é a terceira data que mais movimenta a cidade gerando o interesse econômico, o município tinha um grande acontecimento nas mãos cuja gestão mostrava-se rígida para a sua evolução. O crescimento do festival exigia por fim mais profissionalismo e agilidade e a paixão de seus idealizadores para realizá-lo já não era mais suficiente e durante muitos anos o evento não foi rentável para a prefeitura quando esta era a única ou principal promotora (Larraín, 2008).

Durante todo esse tempo várias ações do poder público foram desencadeadas no intuito de melhorar o festival para que este continuasse a ser realizado na cidade, visto que outros municípios apresentaram interesse em sediar o evento. Essas mudanças acompanham o desenrolar das edições do festival e essas adequações são descritas em uma perspectiva cronológica no Quadro 1:

Quadro 1. Adequações em virtude do crescimento do Festival

- Nos cinco primeiros anos a prefeitura e a Fundação Cultural de Joinville assumem na totalidade a organização;
- Em 1987 ocorrem as primeiras contratações, de empresas terceirizadas, de alguns poucos serviços como assessoria de imprensa e venda de ingressos;
- Em 1993 o poder público ainda é responsável por 80% do efetivo com aproximadamente seiscentas pessoas de todas as áreas da administração municipal;
- Em 1995, em razão de algumas divergências e demissões dentro da prefeitura, ocorre maior terceirização com a empresa EDM Logos;
- Em 1997 começou-se a especular a privatização do festival de dança para evitar a burocracia do setor público;
- Em 1998 chegou-se à conclusão que o festival estava consolidado e de certa forma “que a prefeitura já tinha feito sua parte no processo, promovendo o desenvolvimento de um evento importante para a cidade, mas que esta entidade não tinha mais que bancar isso. Dessas constatações surgiu a proposta da criação de um instituto” (Larraín, 2008, p. 33); Neste mesmo ano é criado o Instituto Festival de Dança de Joinville;
- Entre 1999 e 2006 o Instituto Festival de Dança de Joinville, ligado à Fundação Cultural de Joinville, tem crescente autonomia para captar recursos e administrar o evento, e utiliza os serviços da empresa Arte Brasil, de forma terceirizada;
- Em 2007 o instituto está bem fortalecido e é aberto à participação da sociedade civil através do modelo de Organização Social;
- Entre 2007 e 2010 ocorrem mudanças no estatuto social para que o modelo possa adaptar-se para cumprir os objetivos a que foi proposto inicialmente;
- Em 2010 finalmente é formalizado o contrato entre a prefeitura e o Instituto Festival de Dança de Joinville.

Fonte: Elaboração do autor.

Era necessário, portanto, uma forma de gestão pública mais ágil para lidar com o festival, e infelizmente a cidade de Joinville padece de vícios tão comuns em todas as regiões do país no que tange a administração pública. Santos & Ribeiro (1993) esclarecem que muitos dos problemas na gestão pública, como a perda da capacidade de coordenação e planejamento estão atreladas à fragilidade financeira e fiscal do setor público, cabendo assim ao Estado reavaliar-se e reestruturar-se constantemente para poder ajustar o modelo ideal de desenvolvimento às aspirações da sociedade. Nessa busca de um modelo, a prefeitura aproveita uma forma de gestão criada pela Reforma do Estado de 1995 chamada publicização.

3. Reforma do Estado de 1995

No governo do presidente Fernando Henrique Cardoso foi criado o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (Mare), que surgiu da Secretaria da Administração Federal (SAF), e propôs a construção de um Estado que responda às necessidades dos cidadãos e que isso será possível com a reforma do aparelho do Estado. Ao acrescentar a expressão

reforma do Estado ao novo ministério não se estava apenas aumentando as atribuições de um determinado ministério, mas indicando uma prioridade do nosso tempo: reformar ou reconstruir o Estado (Bresser-Pereira & Spink, 1998).

Nesse início foi “instalada a Câmara de Reforma do Estado, instância interministerial deliberativa sobre planos e projetos de implementação da reforma, além de um Conselho da Reforma do Estado, integrado por representantes da sociedade civil com atribuições de assessorar a Câmara nesta matéria” (Ferreira, 1996, p. 18). Bresser-Pereira, o titular da pasta, busca a delimitação do papel do Estado com a redefinição de seu papel e sua capacidade de governança e de governabilidade. Pode-se dizer que em curto prazo a reforma teve como objetivo um ajuste fiscal e em médio prazo o atendimento ao cidadão.

Modesto (1997), ao analisar o projeto de lei da reforma, afirma que ela foi parecida com a ocorrida em outros países, e foi capitaneada principalmente pelas reformas ocorridas na Grã-Bretanha. Bresser-Pereira relata que nossa reforma ocorre antes da França, da Alemanha e do Japão, pouco depois da Nova Zelândia e Austrália e ao mesmo tempo dos países escandinavos e da Holanda. Nos Estados Unidos começa em 1993 no primeiro ano do governo Clinton com o programa *National Performance Review* (Bresser-Pereira, 2008).

O ministro organiza um grande seminário latino-americano sobre a reforma em Brasília e busca financiamentos para o projeto, alcançando êxito com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). A reforma não estava na agenda política do novo governo, por isso sua implantação contou com inúmeros percalços como a pequena estrutura do Mare. A emenda da reforma, depois de debatida, foi remetida ao Congresso Nacional em agosto de 1995 e transformada no *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*. No início de 1998, Bresser-Pereira propõe que o Mare seja integrado ao Ministério do Planejamento para ter capacidade de orçamento, já que dependia até aquele momento exclusivamente de sua capacidade de convencimento. Não se pode deixar de citar os movimentos contrários à implantação da reforma que ocorreram em diversos segmentos da sociedade brasileira.

A reação imediata dos funcionários civis, dos intelectuais e da imprensa, foi fortemente negativa. Reagiram contra a mudança, contra

uma reforma que lhes parecia ameaçadora. Passados alguns meses, contudo, os apoios começaram a surgir, dos governadores estaduais, dos prefeitos, dos empresários, da imprensa e, finalmente da opinião pública. De repente, a reforma passava a ser vista como necessidade crucial, não apenas interna, mas exigida também pelos investidores estrangeiros e pelas agências financeiras multilaterais (Bresser-Pereira, 1997, p. 5).

O ministro também acredita que deveria manter este ministério, já que em vinte estados da federação as secretarias de gestão e de administração são separadas das secretarias de planejamento. O Ministério do Planejamento fica de tal forma concentrado no orçamento que acaba deixando as reformas estruturais e a melhoria da gestão pública em segundo plano.

4. A Organização Social

O modelo de organização social é resultado direto da estratégia de Reforma do Estado Brasileiro. O caderno 2 “Organizações Sociais” do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (1998) explica e enaltece a figura da Organização Social como um tipo especial de entidade não estatal não voltada para o lucro que é controlada de forma mista pelo mercado, pelo Estado e, principalmente pela, sociedade. O texto cita a crise do Estado e o movimento em direção ao terceiro setor definindo Organização Social (OS) como

Um modelo de organização pública não estatal destinado a absorver atividades publicizáveis mediante qualificação específica. Trata-se de uma forma de propriedade pública não estatal, constituída pelas associações civis sem fins lucrativos, que não são propriedade de nenhum indivíduo ou grupo e estão orientadas diretamente para o atendimento do interesse público. As OS são um modelo de parceria entre o Estado e a sociedade (Brasil, Organizações Sociais, 1998, p. 13).

Di Pietro (2015) define a organização social como uma qualificação jurídica dada à pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, instituída por iniciativa de particulares, e que recebe delegação do Poder Público. Ao falar da delegação, a autora remete à necessidade da existência

de um contrato de gestão para o cumprimento do serviço público de natureza social. Medauar (2000) nos fala que a expansão das estatais nas décadas de 60 e 70, que geraram “cabides” de emprego e “feudos” políticos com sistemas ineficazes de controle, contribuíram para a evolução da legislação que gerou a lei das Organizações Sociais. A entidade é qualificada como pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades sejam dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura, à saúde, atendidos nos requisitos da Lei.

Meirelles (2002) confirma Medauar ao tratar a Organização Social como uma nova forma de parceria com a valorização do chamado terceiro setor. Explica que os serviços de interesse público realizados por este setor não necessitam ser prestados pelos órgãos e entidades governamentais. Esta nova forma é uma qualificação, um título, que se outorga a uma entidade privada, sem fins lucrativos, para que ela possa receber determinados benefícios do Poder Público. Tal qualificação é um ato administrativo discricionário deste Poder Público que pode ser federal, estadual ou municipal a partir da aprovação de suas próprias leis, sempre utilizando por base o modelo da Lei 9.637, de 18 de maio de 1998. O autor afirma que as pessoas jurídicas de direito privado interessadas em se tornar Organizações Sociais são as previstas no Código Civil (art. 16, I) e podem já existir ou serem criadas. Meirelles afirma também que há algo além no modelo, uma intenção subjacente, “que é a de exercer maior controle sobre as entidades privadas que recebem verbas orçamentárias para a execução de fins assistenciais, mas que não ficam submetidas a qualquer controle de resultados” (2002, p. 361). Em Junqueira (2006) encontra-se que as entidades como as organizações sociais surgem como possibilidade de propiciar maior eficácia à gestão pública, sem significar com isso a substituição das organizações públicas, mas uma transferência de interesses coletivos de competência do Estado quanto ao atendimento das demandas sociais. Considera esta transferência um tipo de descentralização que devolve para a sociedade aquilo que lhe é de direito, e denomina a isso uma “devolução social”.

Heidemann nos lembra que mesmo diminuindo-se o tamanho do Estado, o trabalho de administrá-lo aumenta, então deve a sociedade contar com outros atores além do governo tradicional, “sobretudo empresas e organizações não governamentais em geral, devem tomar a iniciativa e assumir funções de governança para resolver os problemas de natureza

comum, ainda que sob a coordenação imprescindível de um governo” (2009, p. 33). Ao delegar ao setor público não estatal o papel de executor de determinadas atividades, pretende o programa garantir o fortalecimento dos poderes regionais e locais quanto à execução de serviços, com garantia de prestação eficiente, eficaz, efetiva e relevante dos serviços públicos e finalmente melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados, tanto na forma como no desempenho, ao utilizar os investimentos de forma mais racional, visando a redução de custos e priorizando a avaliação por resultados. Fica a sociedade autopromotora dos interesses sociais quando estes não forem exclusivos do Estado (Falcão, Guerra & Almeida, 2013). As esferas da Administração Pública, no âmbito federal, estadual e municipal, foram influenciadas pela reforma, mas a forma de aplicação dentro de cada gestão pública foi diferente, em virtude de suas idiossincrasias; assim a reforma do aparelho do Estado teve mais ênfase nos estados de São Paulo e Minas Gerais, conforme Bresser-Pereira (2008).

O modelo teve sua própria legislação nos governos estaduais para fomento e regulamentação, Di Pietro (2015) nos divulga que alguns estados abraçaram o modelo do Governo Federal fazendo suas leis estaduais segundo o modelo proposto pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. No estado de Santa Catarina tem-se a Lei n.º 12.929, de 4 de fevereiro de 2004 e no estado da Bahia a Lei n.º 8.647, de 29 de julho de 2003. Bittencourt (2006) entende que mesmo com esta delegação, por força de lei, o Estado não vai eximir-se de sua responsabilidade. Entende que o atendimento realizado pelo Estado deve ser feito da melhor forma possível assegurando uma prestação satisfatória, regular e acessível de serviços à comunidade.

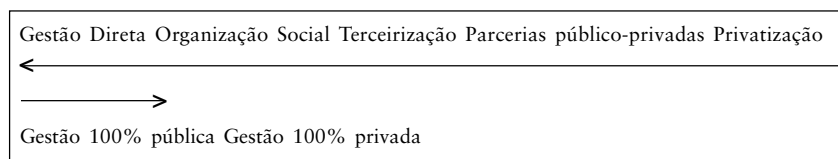
A Lei das Organizações Sociais também cria o Programa Nacional de Publicização e determina a necessidade de as Organizações Sociais terem conselho de administração com participação do poder público com seus referidos percentuais de elementos. Outros pontos importantes da lei são o uso do contrato de gestão, as formas de fiscalização, fomento e também que o ente pode ser desqualificado de ser uma organização social quando do descumprimento do contrato.

Ao celebrar um contrato de gestão com o poder público para cumprir suas atividades, pode a Organização Social receber recursos orçamentários e bens públicos mediante permissão de uso. O poder público deixa de ser executor e passa a ser incentivador e fiscal, podendo até desqualificar a

entidade se verificar o descumprimento do contrato com seus dirigentes respondendo individual e solidariamente pelos danos e prejuízos decorrentes de sua ação ou também de sua omissão. O contrato torna-se instrumento essencial quando se for abordar conceitos de controle social a que estará sujeita a Organização Social.

Para melhor entendimento podemos delimitar a posição da Organização Social dentro de um espectro entre a administração pública e a administração privada, tomou-se para tanto o trabalho de Cabral (2006) que estudou a promoção da transferência de serviços públicos a atores externos e apresentado no Quadro 2 onde se observa a proximidade do modelo proposto pela reforma de 1995 e a gestão direta das entidades públicas quanto aos serviços oferecidos para a população.

Quadro 2. Linha entre a gestão pública e privada no Brasil



Fonte: Elaboração do autor baseado em Cabral (2006).

5. Metodologia

Este artigo utilizou basicamente revisão de literatura, análise documental e questionários. Podem-se abordar inúmeros fenômenos ocorridos neste processo, porém a limitação de um artigo nos fez optar por uma análise organizacional verificando somente a mudança na estrutura organizacional do Instituto Festival de Dança de Joinville em virtude da sua publicização e buscar a compreensão dos envolvidos antes e depois desta mudança. Fizeram parte da pesquisa quinze funcionários, sendo onze operacionais e quatro gestores dentre os quais todos tinham obrigatoriamente de ter uma experiência no instituto antes e depois da sua publicização.

Os entrevistados responderam a um questionário com afirmativas constantes nas tabelas onde o respondente poderia escolher alternativas dentro de uma escala Likert (1975) com cinco opções sobre o antes e o depois da publicização do instituto. Os dados foram tratados como forma

de obter o nível de concordância com as afirmativas. O tratamento estatístico baseou-se exclusivamente no nível de frequência das respostas.

Trabalhou-se nas perguntas do questionário os componentes da dimensão Estrutura Organizacional conforme o modelo de análise apresentado no Quadro 3 com seus devidos componentes e indicadores antes e depois da publicização do Instituto Festival de Dança de Joinville, portanto, a primeira resposta de cada pergunta é referente à época da gestão do instituto pela Fundação Cultural de Joinville e a outra quando este foi transformado em uma Organização Social. As diferenças entre as repostas nos possibilitaram uma análise comparativa nesta mudança organizacional.

Quadro 3. Modelo de análise

Dimensão	Componentes	Indicadores	Definição dos indicadores
Estrutura Organizacional	Divisão	Especialização	Grau em que as tarefas na organização são subdivididas (Robbins, 2005). – Aumento da destreza do funcionário em face da repetição da tarefa (Hampton, 1993).
		Departamentalização	Agrupamento de atividades organizacionais que formam tarefas unitárias em uma organização (March & Simon, 1970). – Base na qual são agrupados os cargos de forma que as tarefas comuns possam ser coordenadas (Robbins, 2005).
	Coordenação	Hierarquia	Linha contínua de autoridade dentro de uma organização de priorizando um membro tendo como base as relações entre superiores e dependentes (Kwasnicka, 1981; Hampton, 1983; Loiola et al., 2004 e Robbins, 2005).
		Margem de Controle	O número de indivíduos que um executivo pode efetivamente supervisionar pessoalmente (Jucius & Schlender, 1988). – Quantos subordinados um gerente consegue dirigir com eficácia e eficiência (Robbins, 2005).
		Centralização	Grau de delegação de tarefas, poder e autoridade ao menor nível da organização (Kwasnicka, 1981). – Grau de concentração da autoridade e das decisões (Hampton, 1993 e Robbins, 2005).
	Formalização	Grau de padronização dentro da organização (Loiola et al., 2004). – Poder e rigidez das normas e rotinas na organização, grau em que os cargos são padronizados (Robbins, 2005).	

Fonte: Elaboração do autor.

Em cada afirmação o entrevistado se manifestou por meio de uma escala que ia de 1 a 5. Seu grau de posicionamento variava conforme a

escala aumentava, indo de Concordo Plenamente até Discordo Plenamente passando por concordância e discordância parcial e um posicionamento neutro no meio da escala. O cálculo da média ponderada das respostas referentes às duas dimensões antes da publicização está em duas tabelas, e cada pergunta foi formulada para abranger um indicador. O mesmo ocorre com as respostas referentes à dimensão após a publicização. No final desta etapa faz-se uma análise comparativa entre os resultados conseguidos antes e depois da publicização. Para melhor coleta dos dados foi feita uma explicação para os entrevistados dos pontos que seriam abordados no questionário antes do preenchimento e tal explicação teve o objetivo de dirimir dúvidas dos conceitos tratados na pesquisa. Para melhor aprimoramento e compilação dos dados coletados, foi feita uma nova entrevista com todos os entrevistados cerca de duas semanas após se recolherem os questionários preenchidos. Tal abordagem teve o objetivo de confirmar algumas respostas que pareceram dúbias e descobrir justificativas para respostas que aparentavam certas incongruências. Por fim, a recepção para a pesquisa de campo mostrou-se calorosa e com um interesse dos entrevistados que beirava a curiosidade. Vale ressaltar que todo o trabalho do investigador não atrapalhou o trabalho da equipe que se preparava para mais uma edição do Festival de Dança de Joinville.

6. Resultados e Discussões

O resultado a seguir provém da primeira parte da pesquisa na qual os entrevistados deveriam responder às questões relativas aos componentes Divisão e Coordenação dentro da Estrutura Organizacional quando este era gerenciado pelo Poder Público, ou seja, correspondem aos fatos antes da publicização do festival. Veja Tabela 1.

Tabela 1. Frequências por grau de concordância e média ponderada das características da estrutura organizacional antes da publicização

Característica	1	2	3	4	5	Média Ponderada
1. No IFDJ os procedimentos e normas são muito formalizados	0	4	0	0	0	2
2. No IFDJ tem-se claramente distribuída as tarefas dos funcionários	0	0	3	0	1	3,5
3. No IFDJ tem-se claramente agrupados os seus departamentos	0	0	3	1	0	3,25
4. No IFDJ cada funcionário sabe exatamente a quem se reportar	0	0	3	1	0	3,25

segue

Característica	1	2	3	4	5	Média Ponderada
5. No IFDJ cada chefia tem um número de subordinados ideal (nem poucos e nem muitos) para cumprir seus objetivos	0	0	3	0	1	3,5
6. No IFDJ as chefias estão mais distantes e dão grande autonomia para que os subordinados cumpram suas tarefas	0	1	3	0	0	2,75

1. Concordo plenamente 2. Concordo parcialmente 3. Não concordo nem discordo
4. Discordo parcialmente 5. Discordo plenamente

Fonte: Elaboração própria com base em pesquisa de campo.

Nesta primeira etapa, o cálculo da média ponderada das respostas dos entrevistados indica que na percepção deles há uma tendência a responder com certa neutralidade optando por não concordar nem discordar das afirmações. A média geral dessas respostas (3,04) ficou bem próxima do número exato da resposta. Observou-se que não ocorreram disparates entre as respostas recebidas, mostrando certa concordância entre os funcionários quanto às opiniões emitidas. Para justificar esta neutralidade, a abordagem *a posteriori* tentou buscar se houve um erro de Tendência Central (Bergamini, 2007), muito comum quando se obtêm resultados centralizados em uma escala pela incapacidade do entrevistado de distinguir os valores apresentados, quando denota indiferença, pressa irresponsável ou desconhecimento dos fatos.

A conclusão com as abordagens após o questionário é que não há erro de Tendência Central nas respostas. Ficou demonstrado, mesmo que de forma mais subjetiva, que os entrevistados respondiam com certa postura respeitosa ao Poder Público. Ainda observam os entrevistados uma autoridade deste em relação ao instituto que poderia de certa forma influenciar seu trabalho

Essas respostas que apresentavam baixo índice de críticas ao modelo de gestão pública usada pelo instituto para a promoção do festival antes de sua publicização são observadas nos cargos mais operacionais que responderam ao questionário do que pelos cargos de gerência do instituto. As críticas mais severas surgem mais nas entrevistas com os gestores e serão vistas adiante neste trabalho. Supõe-se ainda que isto acarreta, além da ligação ainda existente do instituto com o Poder Público, certo grau de desconfiança dos propósitos da pesquisa.

Nas respostas da primeira pergunta sobre a formalização dos procedimentos e normas buscou descobrir a rigidez e o grau de padronização da

organização. As respostas mostraram que no atual modelo de gestão há mais flexibilidade de atuação do instituto quando comparado com os padrões utilizados pelo Poder Público. É possível verificar que o critério que aborda a formalização (pergunta 1) foi o que destoou do grupo. Há uma unanimidade na concordância desta resposta. Parece-nos evidente que os entrevistados têm a ideia de que uma organização pública é mais burocrática e formalizada. Já era esperada tal resposta, levando em consideração que a prefeitura de Joinville é obrigada por lei a realizar concurso público para a contratação de funcionários e licitação pública para aquisição de bens e serviços, porém não é tão grande a diferença das médias calculadas das respostas obtidas.

Nas respostas às perguntas 2, 3, 4 e 5 verifica-se pequena variação negativa ao avaliar a participação do Poder Público na estruturação de uma organização para promover o evento. Nessa variação é vista a discordância com a clareza da distribuição das tarefas, da clareza no agrupamento departamental, na certeza a quem se reportar e no número ideal de subordinados que têm os cargos de chefia. Na última resposta ocorre a mesma pequena variação, e nela é novamente demonstrada a rigidez do serviço público com a falta de autonomia aos funcionários. Como se trata de uma pergunta cuja resposta inverte-se às anteriores para demonstrar um mesmo posicionamento do entrevistado, o fato de ela apresentar esta variação torna válida a análise que demonstra uma crítica ao modelo de gestão anterior exercido pelo Poder Público na percepção dos entrevistados.

O resultado a seguir provém da segunda parte da pesquisa na qual os entrevistados deveriam responder às questões relativas aos componentes Divisão e Coordenação dentro da Estrutura Organizacional quando este passou a ser gerenciado por uma Organização Social, ou seja, correspondem aos fatos após a publicização do festival. Vide Tabela 2.

O cálculo da média ponderada das respostas dos entrevistados indica que na percepção deles há uma tendência a responder com concordância em todas as respostas, ficando principalmente estas respostas entre Concorde Plenamente e Concorde Parcialmente. A média geral dessas respostas (1,54) demonstra esta posição.

Tabela 2. Frequências por grau de concordância e média ponderada das características da estrutura organizacional após a publicização

Característica	1	2	3	4	5	Média Ponderada
1. No IFDJ os procedimentos e normas são muito formalizados	4	4	0	0	0	1,5
2. No IFDJ tem-se claramente distribuída as tarefas dos funcionários	3	5	0	0	0	1,625
3. No IFDJ tem-se claramente agrupados os seus departamentos	6	2	0	0	0	1,25
4. No IFDJ cada funcionário sabe exatamente a quem se reportar	8	0	0	0	0	1
5. No IFDJ cada chefia tem um número de subordinados ideal (nem poucos e nem muitos) para cumprir seus objetivos	2	6	0	0	0	1,75
6. No IFDJ as chefias estão mais distantes e dão grande autonomia para que os subordinados cumpram suas tarefas	5	1	0	0	2	2,125

1. Concordo plenamente 2. Concordo parcialmente 3. Não concordo nem discordo

4. Discordo parcialmente 5. Discordo plenamente

Fonte: Elaboração própria com base em pesquisa de campo.

Nas respostas da primeira pergunta observa-se uma concordância com a formalização dos procedimentos e estas respostas se devem, conforme entrevista, ao fato de o instituto ser obrigado a prestar contas constantemente à Fundação Cultural de Joinville por ter um contrato de gestão com a prefeitura, ao Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina por receber recursos públicos municipais e estaduais e ao Tribunal de Contas da União por receber recursos federais. Tal formalização seria então maior do que a praticada pela maioria das empresas privadas, porém menor do que a praticada pela Prefeitura Municipal de Joinville. Na comparação com a gestão anterior este é ponto no qual as respostas mais se aproximam, os deveres do instituto o obrigam a procedimentos e normas muito formalizados.

Na segunda pergunta, na qual se pesquisa a distribuição de tarefas dos funcionários, obteve-se que no instituto este indicador tem um nível de concordância maior que o anterior com média de 1,625. Na percepção dos funcionários, as tarefas são distribuídas de forma mais clara do que no setor público. Pelas entrevistas nota-se que durante a gestão da Fundação Cultural de Joinville não existia um grupo de funcionários específicos para a promoção do evento, já que esta repartição da prefeitura tinha mais atribuições ligadas à cultura na cidade e o festival era apenas mais uma delas. Assim, a destreza e a especialização nas tarefas eram menores do que na gestão pela Organização Social. Na terceira pergunta, as respostas demonstraram similaridade com a anterior, também na comparação o instituto agrupa mais claramente os departamentos que o Poder Público e também

os motivos levantados nas entrevistas são os mesmos para que esta manifestação ocorra. Nas respostas da quarta pergunta ocorre uma unanimidade de respostas no parâmetro Concordo Plenamente. Também aqui nesse item acontece a maior diferença comparativa com modelo de gestão anterior. Considera-se que nesta pergunta aborda-se a hierarquia na forma da certeza a quem se reporta, fica evidente que há certa confusão na gestão anterior por ter diversos eventos para promover. Isto acabava gerando também certa falta de objetividade no alcance dos objetivos. Observando tais repostas junto com as entrevistas este é um ponto muito importante da pesquisa que se confirma aqui. A publicização veio transformar o instituto em uma organização que sabe o que faz. Sua missão, mesmo que não escrita e exposta nas paredes, está bem sólida na mente de todos os funcionários e diretores dessa instituição. Nasceu para um fim específico e por causa disso parece chegar de forma mais efetiva aos resultados propostos. Nas respostas da quinta pergunta tem-se a percepção quanto à margem de controle, ou seja, o número ideal de subordinados para cada chefia. A média ficou em 1,75 que traduz também um bom nível de concordância. Há certo acordo que para uma melhor administração a margem de controle deve estar próxima de uma dezena, variando obviamente este número por causa das idiosincrasias de cada grupo organizacional. Na instituição pesquisada há menos de uma dezena de funcionários, o que aponta para uma margem de controle em conformidade com o preconizado. Na comparação com o modelo anterior de gestão novamente é observada uma discrepância, do que se conclui que se esta margem de controle está em harmonia com o recomendado no instituto, é evidente que a margem de controle no Poder Público é que está alterada do ideal. Nas respostas da última pergunta ocorre a mesma pequena variação já examinadas na Tabela 1. Nela é tratada a autonomia dos funcionários e a média é de 2,125 em virtude de duas respostas que discordam plenamente da centralização onde se busca o grau de delegação de tarefas, poder e autoridade aos níveis mais baixos da organização.

Na maioria das respostas a percepção dos entrevistados concorda que existe delegação e com as entrevistas viu-se que também concordam com esta delegação. Finalmente observa-se aqui que dois entrevistados consideram que as obrigações de se cumprir o contrato de gestão e o controle assíduo do Poder Público com a prefeitura e os tribunais de conta acabam cerceando esta liberdade, aumentando o nível de centralização na organização.

Para que o evento continuasse a ter sucesso havia o entendimento que a entidade promotora deveria passar por um processo de mudança. O festival é de grande interesse de toda uma cidade, vantagens políticas econômicas e sociais são incontestáveis. Tem-se aqui também a necessidade e a obrigatoriedade da participação nesse importante processo do Poder Público, acompanhado assim pelas associações de classe, pela comunidade e pela iniciativa privada. Encontrou-se então a solução de transformar o instituto em uma Organização Social, ou seja, fazendo a sua publicização.

Os indicadores da dimensão Estrutura Organizacional mostram que no componente Divisão do Instituto Festival de Dança de Joinville, quando subordinado à gestão pública, a especialização ficava diluída para atender a outras demandas dentro da Fundação Cultural de Joinville. A departamentalização obedecia a critérios preexistentes na Prefeitura Municipal de Joinville que são feitos para o atendimento geral da população em geral e não para fomentar um evento cultural.

No componente Coordenação, a hierarquia existente é maior antes da publicização, devendo o funcionário responder a um número maior de chefias, burocratizando assim o trabalho. A margem de controle antes da publicização também era maior, tinham assim as chefias um número maior de funcionários subordinados, o que também burocratizava mais o trabalho. Se observarmos que o número ideal de subordinados para uma boa execução de um trabalho, quando há necessidade de média e alta qualificação de recursos humanos, é de até uma dezena de pessoas, a margem anterior ficava mais próxima do número máximo. A centralização era também alta, com uma grande concentração de responsabilidade nos níveis maiores de chefia, não havendo assim maior delegação de tarefas, poder e autoridade aos níveis mais baixos da organização. Seus procedimentos eram muito formalizados. Obedeciam a uma padronização obrigatória das empresas públicas que tornavam seus trabalhos mais rígidos.

As próximas conclusões dizem respeito ao período após a publicização, e na dimensão Estrutura Organizacional com os componentes da Divisão, observou-se que a especialização foi feita para aumentar a destreza dos funcionários para a realização do evento. A especialização também pôde ocorrer em áreas específicas onde não havia similaridade com as contratações de uma empresa pública. A departamentalização foi reduzida a praticamente uma unidade organizacional com apenas oito funcionários com um objetivo específico — o de fomentar o evento.

No componente Coordenação, a hierarquia tornou-se menor, tendo o funcionário a necessidade de responder a um número menor de chefes. A margem de controle ficou menor em virtude do reduzido número de funcionários. A centralização diminuiu tendo assim os funcionários do instituto grandes responsabilidades por receberem maior delegação de tarefas, aumentando consequentemente seu poder e autoridade. Na formalização, os procedimentos continuaram muito formalizados, em virtude das obrigações do Instituto de prestar contas a diversas outras entidades públicas. Porém, parece-nos que este serviço foi facilitado por causa de uma melhor disposição da estrutura organizacional no instituto como uma Organização Social.

7. Considerações finais

Não se quer neste trabalho diminuir a importância do Estado e a presença da prefeitura na vida dos municípios. Várias organizações públicas cumprem muito bem os seus objetivos propostos, mas no caso específico do Festival de Dança de Joinville, vê-se que o modelo de gestão pública direta mostrou algumas deficiências para as demandas surgidas. A prefeitura de Joinville poderia alavancar a sua própria gestão e melhorá-la para lidar com o gerenciamento do festival, mas resolveu levar em conta as vantagens descritas pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado de que as Organizações Sociais são melhores pois não estão sujeitas às normas que regulam a gestão de recursos humanos, orçamento, finanças, compras e contratos na administração pública. Tal opção realmente tornou a Estrutura Organizacional do instituto mais ágil na concepção dos entrevistados, porém ficou evidente que mesmo uma Organização Social também é refém de procedimentos burocráticos existentes para o gerenciamento. Mais importante ainda é observar o respeito e a subordinação do instituto ao poder público existente. Pode o instituto gerenciar o festival mas deve sempre prestar contas de seus afazeres e a prefeitura não pode nem deve eximir-se de executar esse controle.

Finalmente, o modelo de Organização Social, agora também adotado em outras instituições da cidade, tem suas vantagens ao tornar sua estrutura mais enxuta e com uma autonomia inexistente na prefeitura e os resultados eram praticamente os esperados no início da pesquisa, mas em nenhum momento pode-se deixar de se ter em mente que os reais interessados no melhor provimento do serviço público é a população que o usa.

8. Referências

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Avaliação de desempenho humano na empresa*. 4.^a ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- BRASIL. Ministérios da Administração Federal e Reforma do Estado. Cadernos MARE da Reforma do Estado. *Organizações Sociais*, n.º 2. 5.^a ed. Brasília: Secretaria da Reforma do Estado, 1998.
- BRASIL. *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*. Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Estratégia e estrutura para um novo estado. *Revista de Economia Política*. São Paulo, vol. 17, n.º 3, pp. 24-38, 1997.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. O modelo estrutural de gerência pública. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, vol. 42, n.º 2, pp. 391-410, 2008.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos & SPINK, Peter (org.). *Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial*. Rio de Janeiro: FGV, 1998.
- CABRAL, Sandro. “Além das Grades”: uma análise comparada das modalidades de gestão no sistema prisional. Doutorado em Administração. Salvador: Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, 2006.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito administrativo*. 28.^a ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- ESCOLA DO TEATRO BOLSHOI. *Bolshoi no Brasil*. Escola. Disponível em <www.escolabolshoi.com.br>. Acesso em 18-5-2015.
- FERREIRA, Caio Márcio Marini. Crise e reforma do Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor. *Revista do Serviço Público*. Brasília, vol. 120, n.º 3, pp. 5-33, 1996.
- FALCÃO, Joaquim; GUERRA, Sérgio & ALMEIDA, Rafael (orgs.). *Administração Pública Gerencial*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.
- FESTIVAL DE DANÇA DE JOINVILLE. *Organização do Festival de Dança de Joinville*. Institucional. Disponível em <<http://www.festivaldedanca.com.br>>. Acesso em 6-5-2015.
- HAMPTON, David R. *Administração contemporânea*. 2.^a ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

- HEIDEMANN, Francisco Gabriel. Do sonho do progresso às políticas de desenvolvimento. In: Francisco Gabriel Heidemann & José Francisco Salm (orgs.). *Políticas públicas e desenvolvimento*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, pp. 23-39, 2009.
- JUCIUS, Michael J. & SCHLENDER, William E. *Introdução à Administração*. 3.^a ed. São Paulo: Atlas, 1988.
- JUNQUEIRA, Luciano A. Prates. Organizações sem fins lucrativos e redes sociais na gestão das políticas sociais. In: Marly Cavalcanti (org.). *Gestão Social, Estratégias e Parcerias*. São Paulo: Saraiva, pp. 195-215, 2006.
- KWASNICKATZ, Eunice Lacava. *Introdução à administração*. 3.^a ed. São Paulo: Atlas, 1981.
- LIKERT, Rensis. *A organização humana*. São Paulo: Atlas, 1975.
- LOIOLA et al., Elizabeth. Dimensões básicas de análise das organizações. In: José Carlos Zanelli, Jairo Eduardo Borges-Andrade & Antônio Virgílio Bittencourt Bastos. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- LARRAÍN, América, O “negócio” da arte e da cultura: para uma antropologia do Festival de Dança de Joinville. Mestrado em Antropologia Social. Florianópolis: Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina, 2008.
- MARCH, James & SIMON, Herbert. *Teoria das organizações*. 2.^a ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.
- MEDAUAR, Odete. *Direito administrativo moderno*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2000.
- MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito administrativo brasileiro*. 27.^a ed. São Paulo: Malheiros, 2002.
- MODESTO, Paulo E. G. Reforma administrativa e marco legal das organizações sociais: a dúvida dos juristas sobre o modelo das organizações sociais. *Revista do Serviço Público*. Brasília, vol. 48, n.º 2, pp. 27-57, 1997.
- MODRO, Nielson Ribeiro. *Joinville: a Capital da Dança*. Joinville: Arquivo Histórico, 1998.
- OLIVEIRA, Juliana Cristina de. *Recursos de poder e a transformação da lógica do campo: um estudo sobre o Festival de Dança de Joinville*. Mestrado em Administração. Florianópolis: Curso de Pós-Graduação em Administração Universidade Federal de Santa Catarina, 2008.

PREFEITURA MUNICIPAL DE JOINVILLE. *Fundação Turística de Joinville*. Disponível em <<https://fundacaoturistica.joinville.sc.gov.br>>. Acesso em 15-1-2016.

ROBBINS, Stephen Paul. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2005.

SANTOS, Reginaldo Souza & RIBEIRO, Elizabeth Matos. A Administração Política Brasileira. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, vol. 27, n.º 4, pp. 102-35, 1993.

