



**UFBA – UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
EA – ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PDGS – PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL**

JAQUELINE ALVES

**PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS DO
MOVIMENTO CULTURAL ARTE MANHA:
DESAFIOS E CAMINHOS NO
DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL**

**Salvador - BA
2014**

JAQUELINE ALVES

**PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS DO
MOVIMENTO CULTURAL ARTE MANHA:
DESAFIOS E CAMINHOS NO
DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Multidisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social do Programa de Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento e Gestão Social.
Orientadora: Prof^a Dra. Claudiani Waiandt
doutora em administração pela Universidade Federal da Bahia.

**Salvador - BA
2014**

Escola de Administração - UFBA

A474 Alves, Jaqueline.

Práticas organizacionais do Movimento Cultural Arte Manha: desafios e caminhos no desenvolvimento institucional / Jaqueline Alves. – 2014. 174 f.

Orientadora: Profa. Dra. Claudiani Waiandt.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2014.

1. Movimento Cultural Arte Manha – Caravelas (BA) – Avaliação.
 2. Programa Mais Cultura – Bahia. 3. Desenvolvimento organizacional.
 4. Organizações não governamentais. 5. Política cultural – Bahia.
 6. Cultura popular – Caravelas (BA). 7. Administração cultural.
- I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 306.4

JAQUELINE ALVES

**PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS DO MOVIMENTO CULTURAL ARTE
MANHA: DESAFIOS E CAMINHOS NO
DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento e Gestão Social, Universidade Federal da Bahia, pela seguinte banca examinadora:

Banca Examinadora

Prof. ^a Dr.^a Claudiani Waiandt
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Prof. ^a Dr.^a Maria Suzana de Souza Moura
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia(UFBA)

Prof. ^a Dr.^a Rocío Castro Kustner
Doutora em Antropologia Social Sobre a América Latina pela Universidad Complutense de Madrid, UCM

Prof. ^a Eliana Bellini Rolemberg
Socióloga

SALVADOR - BA, 25 DE ABRIL DE 2014.

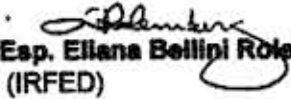


**ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE JAQUELINE ALVES
DO CURSO DE MESTRADO INTERDISCIPLINAR E PROFISSIONAL EM
DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA BAHIA.**

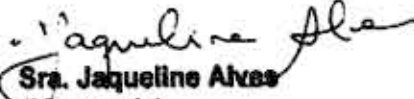
Aos 25 dias do mês de abril de dois mil e catorze a Comissão Julgadora, eleita pelo Colegiado deste Programa de Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia, composta pela Profa. Dra. Claudiani Walandt (PDGS/UFBA), orientadora da aluna, pelos membros titulares Profa. Dra. Maria Suzana de Souza Moura (UFBA), Profa. Dra. Rocio Castro Kustner (UNEB), e a Esp. Ellana Bellini Rolemberg (IRFED) se reuniu para julgar o trabalho de dissertação intitulado: "PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS DO MOVIMENTO CULTURAL ARTE MANHA: DESAFIOS E CAMINHOS NO DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL", de autoria de Jaqueline Alves. Após a apresentação da dissertação a mestranda foi submetida à arguição pela comissão julgadora e ao debate. Em seguida, a comissão julgadora reuniu-se para analisar e avaliar o referido trabalho, chegando à conclusão que este merece ser aprovada Nada mais havendo a ser tratado, esta Comissão Julgadora encerrou a reunião da qual lavrei a presente ata, que após lida e aprovada, vai assinada por mim, orientadora, pelos demais membros da comissão e pela mestranda.

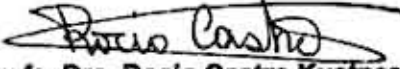
Salvador, 25 de abril de 2014.


Prof. Dra. Claudiani Walandt
(PDGS/UFBA - Orientadora)


Esp. Ellana Bellini Rolemberg
(IRFED)


Prof. Dra. Maria Suzana de Souza Moura
(UFBA)


Sra. Jaqueline Alves
(Mestranda)


Prof. Dra. Rocio Castro Kustner
(UNEB)

DEDICATÓRIAS

Dedico a todas as pessoas que compartilharam o longo caminho percorrido para que eu pudesse realizar o mestrado, a todos os companheiros do curso, incluindo as pessoas que estiveram presentes através das observações teóricas citadas e não citadas, aos professores pela dedicação e exemplo.

Dedico ao lugar Caravelas que propiciou e continuará propiciando reflexões.

Dedico ao lugar Arte Manha e Dandara por serem tão especiais,

Sem tudo e todos, eu nada seria.

AGRADECIMENTOS

Agradeço pelos caminhos que me conduziram até aqui.

Agradeço à Profa. Claudiani pelas diversas oportunidades de amizade e aprendizado que aconteceram desde a entrevista, curso e dissertação.

Agradeço às Profas. Suzana, Rocio e Eliana por compartilharem conhecimentos com tamanha maestria!

Agradecimento especial a todas as pessoas do Movimento Cultural Arte Manha que me ensinam sempre e a cada dia,

À minha família que mesmo distante está comigo.

Agradecimento eterno aos amigos que me hospedaram em Salvador durante todo mestrado, Lili e Alex, e me mostraram também um pouco desta cidade que não conhecia.

Aos amigos do Grauçá em Caravelas pela paciência e apoio nas idas e vindas entre as cidades e durante os períodos que estive ausente de casa.

Aos amigos do Colégio Polivalente de Caravelas que me apoiaram e me incentivaram.

Aos amigos do curso - Turma 04 alunos e professores que promoveram encantamento e admiração ao conhecimento e sabedoria demonstrados.

EPÍGRAFE

[...] Ene: Por que é que você sempre me persegue?

Zero: Para ser tão atleta como você, está bom?

Ene: Pensa que eu sou bobo para acreditar nessa história?

Zero: Então por que me pergunta?

Ene: Para saber a verdade.

Zero: Esta é a verdade...e acredite se quiser.

Ene: A tua verdade...não a minha.

Zero: E qual é a tua então?

Ene: A verdade dos perseguidos. A minha verdade [...].

[...] Zero: Olha lá, Ene ...está vendo?

Ene: Que estranho...

Zero: É ...eu nunca tinha notado antes...

Ene: É...notado...

Zero: Há uma expressão diferente...surgiu quando você olhou para mim.

Ene: É isto que estou achando estranho... o teu rosto.

Zero: Que gozado, temos um rosto.

Ene: Que bobos, um olhando para o outro.

Zero: Temos rostos, e nunca havíamos nos apercebido [...].

Da obra: A perseguição ou o longo caminho que vai de Zero a Ene (Timochenco Wehbi)

ALVES, Jaqueline. **Práticas organizacionais do Movimento Cultural Arte Manha: desafios e caminhos no desenvolvimento organizacional.**(Dissertação) Mestrado em Desenvolvimento e Gestão Social do Programa de Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia. 173f. Salvador, BA, 2014.

RESUMO

Esta dissertação investiga as práticas organizacionais do Movimento Cultural Arte Manha, uma associação institucionalizada em 1992 em Caravelas - BA. A instituição é responsável pela execução do Projeto PerErê Resgate e fortalecimento da identidade cultural Afro-Indígena, através do Programa Mais Cultura, viabilizado pelo Ministério da Cultura e Secretaria de Cultura do Estado da Bahia, nos moldes de Ponto de Cultura. Devido às dificuldades organizacionais e institucionais que emergiram após a execução do Ponto de Cultura, objetivou-se descrever as práticas organizacionais do “Movimento Cultural Arte Manha” após esse projeto, analisando as dificuldades e as potencialidades na promoção do seu desenvolvimento institucional, através da descrição da trajetória e práticas organizacionais da instituição, perfil dos participantes; grau de pertencimento dos participantes ao espaço social; relevância da missão institucional e valores; estratégias de mobilização de recursos e contribuição no funcionamento/continuidade da instituição. Além dos objetivos mencionados, esta dissertação apresenta as intervenções realizadas com os participantes da organização com objetivo de discutir e fomentar os valores, a missão, a valorização dos indivíduos e das relações pessoais como parte do processo de desenvolvimento institucional. Revelaram-se fragilidades e potencialidades institucionais, a relevância da política pública - Ponto de Cultura para o desenvolvimento a partir do lugar e o papel da instituição como gestora social

Palavras chave: Ponto de Cultura. Políticas culturais. Desenvolvimento institucional. Base social. Organizações da sociedade civil. Movimento Cultural Arte Manha BA.

ALVES, Jaqueline. Organizational practices of the **Movimento Cultural Arte Manha: challenges and ways in the organizational development.** (Dissertation) Master in Development and Social Management of the Program of Development and Social Management at the Federal University of Bahia. 171f. Salvador, Bahia, 2014.

ABSTRACT

This dissertation investigate the organizational practices of the Movimento Cultural Arte Manha, an association institutionalized in 1992 in Caravelas - BA. The institution is responsible for implementing the Project PerErê Rescue and strengthening of african-indigenous cultural identity, through More Culture Program, made possible by Culture Ministry and Culture Department of the State of Bahia, in the mold of Culture Point. Due to organizational and institutional difficulties that emerged after the implementation of Culture Point to describe the organizational practices of the "Movimento Cultural Arte Manha", after this project, analysing the difficulties and the potentialities in promoting their institutional development, by describing through the trajectory and organizational practices of the institution, the profile of participants; degree of belonging to the social space the participants, relevance institutional mission and values; strategies of mobilizing resources and assistance in the operation/continuity of the institution. Besides the mentioned objectives, this dissertation presents the activities performed with the participants of the organization in order to discuss and promote the values, mission, valuing individuals and personal relationships as part of the process institutional development. Institutional potentialities and fragilities were revealed, the public policy relevance - Culture Point to the development from the place and the institution's role as a social manager.

Keywords: Point of Culture. Cultural policies. Institutional development. Social base. Civil Society Organizations. Movimento Cultural Arte Manha BA.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | | |
|-----------|-----------------------------------------------------------------|-----|
| Quadro 01 | Efeitos possíveis nos níveis organizacionais..... | 34 |
| Quadro 02 | Eixos, critérios e indicadores de análise | 62 |
| Tabela 1 | Número de participantes | 91 |
| Tabela 2 | Escolaridade dos participantes mais assíduos do Arte Manha..... | 92 |
| Quadro 03 | Orientações para análise das Economias | 119 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|------------|-----------------------------------------------------------|
| ABCR | Associação Brasileira de captadores de recursos |
| ABONG | Associação Brasileira de organizações não governamentais |
| APA | Área de Proteção Ambiental |
| AIC | Associação Imagem Comunitária |
| BID | Banco Interamericano de Desenvolvimento |
| CI | Conservação Internacional |
| CESE | Coordenadoria Ecumênica de Serviço |
| CEPENE | Centro de Pesquisa e Gestão de recursos pesqueiros |
| CNC | Conselho Nacional de Cultura |
| CND | Conselho Nacional do Direito Autoral |
| CNRC | Conselho Nacional de Registros Culturais |
| CONCINE | Conselho Nacional de Cinema |
| DI | Desenvolvimento Institucional |
| DO | Desenvolvimento Organizacional |
| ECOMAR | Associação de estudos costeiros e marinhos |
| EJF | Environmental Justice Foundation |
| EMBRAFILME | Empresa Brasileira de Filmes |
| FASE | Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional |
| FUNARTE | Fundação Nacional de Artes |
| GAPA | Grupo de Apoio à Prevenção à Aids |
| GIFE | Grupo de Institutos, Fundações e Empresas |
| ICMbio | Instituto Chico Mendes da Biodiversidade |
| IBGE | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística |
| IBJ | Instituto Baleia Jubarte |
| INSS | Instituto Nacional de Seguridade Social |
| MAP | Mangrove Action Project |
| MEC | Ministério da Educação e Cultura |

| | |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| MINC | Ministério da Cultura |
| ONGs | Organizações não-governamentais |
| ONU | Organizações das Nações Unidas |
| OPARÁ | Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Comunidades Tradicionais do Rio São Francisco |
| OSCIP | Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público |
| OSCS | Organizações da Sociedade Civil |
| PAC | Programa de Aceleração do Crescimento |
| PAD | Processo de Articulação e Diálogo |
| PDI | Plano de Desenvolvimento Institucional |
| PMA | Planejamento, monitoramento e avaliação |
| PMAS | Planejamento, monitoramento, avaliação e sistematização |
| PMASC | Planejamento, monitoramento, avaliação, sistematização e compartilhamento |
| PMR | Plano de Mobilização de Recursos |
| PNC | Plano Nacional de Cultura |
| SECULT | Secretaria de Cultura do Estado da Bahia |
| SETUR | Secretaria de Turismo do Estado da Bahia |
| SPHAN | Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional |
| SEI | Secretaria do Planejamento, Ciência e Tecnologia e Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia |
| SNC | Sistema Nacional de Cultura |

SUMÁRIO

| | | |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO..... | 15 |
| 2 | PONTO DE CULTURA: A TENTATIVA DE RECUPERAÇÃO DO LUGAR/TERRITÓRIO NAS POLITICAS PUBLICAS BRASILEIRAS..... | 20 |
| 2.1 | OS BRASIS NAS POLÍTICAS CULTURAIS..... | 20 |
| 2.2 | PONTO DE CULTURA E ARTE MANHA: O LUGAR PARA O DESENVOLVIMENTO..... | 28 |
| 3 | DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL: AS PECULIARIDADES DAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS NA GESTÃO SOCIAL..... | 31 |
| 3.1 | ORGANIZAÇÃO E INSTITUIÇÃO..... | 32 |
| 3.2 | DO E MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS..... | 34 |
| 3.3 | DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (DI) E DIDO: AS PECULIARIDADES DAS PRÁTICAS NA GESTÃO SOCIAL..... | 39 |
| 3.4 | SUSTENTABILIDADE: FATOR ESSENCIAL NUM PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL..... | 46 |
| 3.5 | MOBILIZAÇÃO: ALÉM DE RECURSOS FINANCEIROS..... | 53 |
| 3.6 | PLANEJAMENTO PARA DESENVOLVIMENTO(S) INSTITUCIONAL(IS)..... | 58 |
| 4 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... | 63 |
| 4.1 | PESQUISA-AÇÃO COMO DELINEADOR DA PESQUISA QUALITATIVA..... | 63 |
| 4.2 | TÉCNICAS DE COLETA E INTERVENÇÃO..... | 64 |
| 4.3 | CRITÉRIOS PARA A OBSERVAÇÃO E INTERVENÇÃO..... | 65 |
| 4.3.1 | A Base Social..... | 67 |
| 4.3.1.1 | Espaço Social..... | 68 |
| 4.3.1.2 | O lugar e o não-lugar..... | 71 |
| 4.3.1.3 | Riscos na sociedade contemporânea..... | 72 |
| 4.3.2 | Missão..... | 74 |
| 4.3.3 | Sustentabilidade..... | 75 |
| 4.4 | ANÁLISE DOS DADOS..... | 76 |
| 5 | ARTE MANHA: POTENCIALIDADES E DIFICULDADES DE SUAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS..... | 78 |
| 5.1 | A TRAJETÓRIA DO MOVIMENTO CULTURAL ARTE MANHA..... | 78 |
| 5.1.1 | Conhecendo o território: Caravelas..... | 78 |

| | | |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 5.1.2 | O Movimento Cultural Arte Manha..... | 84 |
| 5.2 | ARTE MANHA: UM BRASIL DA BASE PARA CIMA..... | 93 |
| 5.2.1 | A base social e relações com o espaço social..... | 100 |
| 5.2.1.1 | Apropriação e sentido de lugar..... | 102 |
| 5.2.1.2 | Identidade social e de lugar..... | 108 |
| 5.2.1.3 | Sinais de desenraizamento..... | 109 |
| 5.2.1.4 | Fragilidades e forças nas relações sistêmicas..... | 112 |
| 5.3 | A MISSÃO:RELEVÂNCIA, VALORES E GRAU DE APROPRIAÇÃO..... | 119 |
| 5.4 | SUSTENTABILIDADE | 124 |
| 5.4.1 | Sustentabilidade econômica..... | 124 |
| 5.4.1.1 | Economia Mercantil..... | 125 |
| 5.4.1.2 | Economia não mercantil..... | 126 |
| 5.4.1.3 | Economia não monetária..... | 128 |
| 5.4.1.4 | Mobilização de recursos..... | 131 |
| 5.5 | UM MODO DE CONCLUSÃO DA PESQUISA..... | 135 |
| 6 | RELATO RESIDÊNCIA SOCIAL..... | 139 |
| 6.1 | BONS VENTOS NOS TRAZEM..... | 139 |
| 6.2 | VIM PARAR NA BEIRA DO CAIS DA PARTIDA [...] O MAR ARREBENTA EM MIM UM LAMENTO..... | 140 |
| 6.3 | TRAVESSIA..... | 142 |
| 6.4 | IÊ IBAÔ..... | 143 |
| 6.5 | O IMATERIAL DA RESIDÊNCIA..... | 146 |
| 6.6 | CONSIDERAÇÕES..... | 147 |
| 7 | CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 149 |
| 8 | REFERÊNCIAS..... | 153 |
| | Apêndice A - Questionário Relações com o Espaço Social..... | 162 |
| | Anexo A – Fotos e Figuras..... | 163 |

1 INTRODUÇÃO

A cidade de Caravelas, situada no extremo sul baiano, é uma cidade com população de 21.414 habitantes, segundo o censo realizado pelo IBGE em 2010. Uma cidade cujos relatos históricos datam período desde 1503, demonstrando longo caminho percorrido.

Com potencial turístico por seus atrativos naturais, como o Parque Nacional Marinho dos Abrolhos, Baleias Jubarte, área estuarina, praias, entre outros, e por seus atrativos culturais, como os casarios coloniais do centro histórico, os grupos culturais tradicionais, as festividades etc.

Dentre as movimentações culturais, a cidade abriga o Movimento Cultural Arte Manha, associação institucionalizada em 1992, cuja existência representa um marco da expressão cultural e artística do lugar, pois agrega o trabalho de várias pessoas que se uniram no intuito de realizar arte. O Arte Manha é formado, em sua maioria por residentes da Avenida, considerada área periférica da cidade. Atua através de vários grupos que nasceram na/da instituição a saber: o Grupo de Capoeira Angola Capoeirangolé, o Umbandaum de dança, percussão, teatro e bloco de carnaval, o Ateliê Astúcia de escultura, o grupo de produção e veiculação de áudio-visual Cineclube Caravelas e de comunicação comunitária com o “Jornal ‘O Timoneiro’”. O movimento se destaca não somente pelo aspecto artístico, mas também por sua postura voltada à educação, quando atua no processo de formação por meio dos fazeres artísticos.

A instituição é responsável pela execução do Projeto PerErê - Resgate e fortalecimento da identidade cultural Afro-Indígena, através do Programa Mais Cultura, viabilizado pelo Ministério da Cultura e Secretaria de Cultura do Estado da Bahia, nos moldes de Ponto de Cultura. Também realiza atividades voltadas para o público de crianças e jovens com oficinas de capoeira, percussão, dança afro-indígena, música, escultura em madeira, áudio-visual e silk-screen. É proponente responsável pelo Projeto Na Palma do Cidadão do edital Territórios Culturais da Secretaria de Cultura BA, e estabelece convênio com a Prefeitura Municipal de Caravelas BA.

A implementação do Projeto PerErê, aprovado como Ponto de Cultura, tornou-se um marco para a instituição, diante do significado e importância como política pública de cultura, que objetivou a potencialização de iniciativas já existentes

através de pulverização de recursos por todo Brasil.

As iniciativas propostas através do Programa Mais Cultura e dos Pontos de Cultura, objetivavam o favorecimento da diversidade cultural e o acesso de organizações da sociedade civil a recursos, no momento em que a renúncia fiscal praticamente era único mecanismo de financiamento à cultura.

A renúncia fiscal favorecia: a tomada de decisão pelo setor privado, a concentração de recursos - regional e para poucos projetos, os departamentos de marketing das empresas, o apoio à cultura mercantil e projetos que favoreciam a institutos criados pelas próprias empresas (RUBIM, 2012).

O governo federal implementa em 2004 uma nova política de financiamento da Cultura: o Ponto de Cultura, que seria a estratégia âncora do Programa Cultura Viva, no governo Lula. Essa política buscou a contemplação da diversidade da população do país (comunidades tradicionais, idosos, jovens, povos indígenas entre outros), possibilitando outro tipo de diálogo com a sociedade civil brasileira, sob o tripé conceitual da sustentabilidade cultural nas comunidades – autonomia, protagonismo e empoderamento (TURINO, 2009; ROCHA, 2011).

Para o Movimento Cultural Arte Manha, a aprovação e execução do Projeto Ponto de Cultura, via Secretaria de Cultura da Bahia, evidenciou fragilidades na gestão do projeto e na missão e objetivo da instituição. Uma nova realidade se materializou trazendo um determinado *status à instituição* pelo reconhecimento de suas atividades e distintas responsabilidades e exigências organizacionais, que anteriormente não se faziam presentes devido ao pequeno volume de captação de recursos financeiros e atividades realizadas basicamente por ações voluntárias.

Assim, responsabilidades intrínsecas à instituição adquiriram maior extensão, como a educação de crianças, jovens e adolescentes, realizada através da arte e cultura; o fortalecimento da identidade cultural afro-indígena; a democratização da participação na tomada de decisões políticas pertinentes ao favorecimento da redução da exclusão social; e, o anseio de se propiciar novas possibilidades de geração de renda através das práticas artísticas.

Esse momento, além de novas responsabilidades e exigências, também trouxe a possibilidade de provocar uma reflexão sobre os pilares do seu desenvolvimento institucional a partir de sua relação com o lugar.

Devido às dificuldades organizacionais e institucionais que emergiram após a implantação do Ponto de Cultura, pergunta-se: Quais são as principais dificuldades e

potencialidades nas práticas organizacionais no desenvolvimento institucional do Movimento Cultural Arte Manha?

Acredita-se que a criação do Ponto de Cultura criou um cenário propício para realizar uma discussão sobre a trajetória da instituição, sua história de mais de vinte e cinco anos, as especificidades de sua composição e organização, os seus objetivos e missão, tornando relevante a promoção da compreensão sobre desenvolvimento institucional e as principais dificuldades das práticas organizacionais no desenvolvimento do Movimento Cultural Arte Manha.

Desta forma, o objetivo geral desta dissertação é **descrever as práticas organizacionais do “Movimento Cultural Arte Manha” após a criação do Ponto de Cultura, analisando as dificuldades e as potencialidades na promoção do seu desenvolvimento institucional**. Os caminhos recorridos foram:

- a) Descrição da trajetória do Movimento Cultural Arte Manha, ressaltando suas práticas organizacionais;
- b) Levantamento e análise do perfil dos participantes;
- c) Avaliação do grau de pertencimento dos participantes ao espaço social;
- d) Avaliação da relevância da missão institucional e valores;
- e) Análise da sustentabilidade econômica e levantamento das estratégias de mobilização de recursos e avaliação de sua contribuição no funcionamento/continuidade da instituição.

Além dos objetivos mencionados, a pesquisadora realizou intervenções por meio de reuniões com os participantes da organização com objetivo de discutir e fomentar os valores, a missão, a valorização dos indivíduos e das relações pessoais no Movimento Cultural Arte Manha como parte do processo de seu desenvolvimento institucional.

A pesquisa foi delineada pelo método qualitativo, por meio da pesquisa-ação (THIOLLENT 2005; 2009), que possibilitou a observação participante e a intervenção. A pesquisadora participa das atividades da instituição desde 2005, facilitando o processo de observação que foi realizado de maneira mais intensiva nos anos de 2012 e 2013.

Para responder aos questionamentos, além da observação, foram realizadas entrevistas com líderes e participantes, participação em reuniões e registros em

diário de campo, além de análises documentais e as intervenções.

Para elaboração do diagnóstico situacional estabeleceu-se indicadores de análise, baseados no enfoque sistêmico, mais precisamente na teoria proposta por Armani e Gonzales (2000) e Armani (2001).

O tema "Desenvolvimento Institucional" tem sido objeto de diferentes tipos de pesquisas sobre gestão, articulação política, sustentabilidade, mobilização e captação de recursos, planejamento, avaliação, monitoramento, sistematização, a necessidade de articulações em rede e de atitude política pró-ativa coletiva considerando análises sistêmicas dos ambientes interno e externo (FALCONER, 1999; ARMANI; GONZALES, 2000; ARMANI, 2001, 2008; SILVA, 2003; ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS, 2007).

A elevação do Brasil a "país desenvolvido" no cenário mundial somado a uma nova legislação brasileira de financiamento das organizações da sociedade civil trouxeram desafios a essas organizações. Atualmente, para continuarem realizando suas atividades, as ONGs precisaram aprimorar suas práticas organizacionais em busca da sustentabilidade além de procurar parcerias com organizações brasileiras, sejam privadas, públicas ou da própria sociedade civil.

Nesse cenário, conhecer e compartilhar possibilidades se torna primordial para ampliação da participação, dos debates e de ações para o aprimoramento organizacional do Movimento Cultural Arte Manha, para que possa também, como instituição, incluir-se nas discussões e práticas promocionais do desenvolvimento institucional.

Para composição da dissertação, segue-se o Capítulo 2 que discute a política pública do Ponto de Cultura, como tentativa de recuperação do lugar e do território, diante do histórico das políticas públicas de cultura brasileiras e da contemporaneidade.

O Capítulo 3 apresenta os referenciais teóricos sobre desenvolvimento institucional e particularidades na gestão social, considerando as abordagens em organização e instituição, desenvolvimento organizacional e mudanças organizacionais, DI e DIDO, sustentabilidade, mobilização de recursos e planejamento.

No Capítulo 4, os procedimentos metodológicos orientadores da pesquisa, intervenções e análise: Pesquisa-ação, procedimentos, critérios e indicadores.

Considera-se no capítulo as referências de observação sobre a base social - o espaço social, lugar e não-lugar e riscos de desenraizamento; a missão e sustentabilidade.

No Capítulo 5, apresentam-se os resultados. Potencialidades e dificuldades de suas práticas organizacionais, mediante a trajetória de Caravelas e do Movimento Cultural Arte Manha, da descrição e análise da base social, da missão e sustentabilidade de suas práticas organizacionais.

Integra-se à dissertação o relato referente à residência social realizada no Instituto Baobá (Ibaô), Ponto de Cultura e Memória, de Campinas SP, apresentado como Capítulo 6.

As considerações são apresentadas no Capítulo 7, e fotos em anexo.

2PONTO DE CULTURA: A TENTATIVA DE RECUPERAÇÃO DO LUGAR/TERRITÓRIO NAS POLITICAS PUBLICAS BRASILEIRAS

Ponto de Cultura, estamos diante de uma perseguição, conforme nos diz Timochenco Whebí? A verdade dos perseguidos ou do perseguidor? Quando começou a perseguição? Quantas vezes já nos filmaram? Somos capazes de desempenhar nossos papéis? Quais são os elementos necessários? Podemos desistir do longo caminho?

Esclarecimentos sobre o significado dos Pontos de Cultura para as instituições, para municípios, para as pessoas e para o contexto cultural de país tão vasto, fazem-se necessários, diante do longo caminho percorrido pela efetivação de uma política pública cultural que revela os Brasis.

É a oportunidade dos diversos Zeros e Enes de mostrarem os rostos, de se fazerem ver um ao outro. Além de se mostrarem e se verem, Zeros e Enes precisam acreditar, reconhecer a própria história, buscar, aprender e pôr em prática, representar os papéis que lhes cabem. Com a desistência ou a morte de um, não existe nada - nada existe.

É a oportunidade de diversas organizações da sociedade civil que têm a cultura como causa social. Mas essa mesma sociedade civil toma às mãos essa oportunidade? Oportunidade? Oportunidades para muitos que pela primeira vez acessam a recurso público e se deparam com possibilidades e dificuldades. Oportunidades também de construção de política pública que considere o(s) lugar(es) da (s) cultura (s).

Partimos, para nossa narrativa, do objetivo de compreensão principalmente do que se entendeu como cultura em nosso país, para por fim, estabelecer relações da política pública dos Pontos de Cultura como tentativa de valorização do lugar.

2.1 OS BRASIS NAS POLÍTICAS CULTURAIIS

O histórico brasileiro das políticas públicas provoca a reflexão sobre o quanto o país desvalorizou a própria cultura e "esperou" para a realização de políticas públicas voltadas aos pequenos grupos e pessoas. .

Rubim (2012) traça a trajetória brasileira de políticas culturais como reprodutora de tristes tradições: Ausência, autoritarismo e instabilidade.

Como ausências menciona o Brasil Colônia e República Velha (1889-1930) como período de perseguição de culturas, de interdição ao desenvolvimento da educação, e mesmo com a Independência e com a República, o Estado se manteve pouco atento à cultura, que continuava a ser tratada como um privilégio e como ornamento em sociedade de alta exclusão social(RUBIM, 2012).

Botelho(2007), considera três diferentes Brasis ao mencionar o plano das ideias relacionadas à cultura, nos anos idos de 1930, 1970 e 2000. Para tal, analisa as ideias e ações de Mário de Andrade, Aloísio Magalhães e Gilberto Gil que contribuíram para a relevância das políticas culturais. Em 1930, Mário de Andrade surgiu como contribuinte para o estabelecimento de parâmetros de ampliação do conceito de cultura (para ele "arte"). Foi Mário de Andrade que do Departamento de Cultura da cidade de São Paulo à sensibilização dos gestores nacionais, previu por exemplo, a criação do Serviço do Patrimônio Histórico Artístico Nacional (SPHAN) através do Decreto Lei no.25 de 30/11/1937. A concepção de cultura como arte nos traz a arte em categorias, a saber: arqueológica, ameríndia, popular, histórica, erudita nacional, erudita estrangeira, aplicadas nacionais e aplicadas estrangeiras. Embora Mário de Andrade tenha contribuído para o anteprojeto de idealização do SPHAN, este foi abandonado no que trazia de mais desafiador: a memória dos grupos populares, das diversas etnias e da diversidade na época.

Rubim destaca sobre o SPHAN:

No âmbito destas organizações, cabe destacar o Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (SPHAN), pois ele será a instituição emblemática da política cultural no país até o final dos anos 1960 e início da década seguinte. O Serviço, depois Instituto ou Secretaria, opta pela preservação do patrimônio de pedra e cal, de cultura branca, de estética barroca e teor monumental. Em geral: igrejas católicas, fortes e palácios do período colonial(RUBIM, 2012, p.32)

Apesar das críticas, o SPHAN se transforma em exemplo para as políticas culturais no Brasil e no mundo, sua força é sua fraqueza - a opção elitista. As ações representam autoritarismo e ausências (RUBIM, 2012).

O período de 1945 a 1964 representa a reafirmação das tradições de ausências e autoritarismo, considerando praticamente a inexistência de políticas culturais nacionais, exceto ações do SPHAN, e existência de apenas intervenções

pontuais, marcando período democrático. Instalação do Ministério da Educação e Cultura (1953), expansão das universidades públicas (nacionais); a Campanha de Defesa do Folclore e criação do Instituto Superior de Estudos Brasileiros, órgão vinculado ao MEC (RUBIM, 2012).

Com o golpe de 1964, se ressalta o autoritarismo na cultura a exemplo do bloqueio pelo golpe do Movimento de Cultura Popular, que remete-nos à pessoa Paulo Freire. Apesar da repressão, perseguição, etc. que marcaram o período, este apresenta agenda de consideráveis realizações: de circuito cultural universitário para dinâmica da cultura midiaticizada, instalação de estrutura de telecomunicações, criação de empresas e uma lógica de indústria cultural. São realizações dos governos militares que controlam rigidamente os meios audiovisuais por política de segurança nacional, e se intensificam no período de 1968 a 1974. O período de 1974 a 1985, que termina com o final do governo militar, representa avanços e recuos. Com redução da violência, o regime passa a ter iniciativas político-culturais que retoma a relação autoritária, a exemplo da cooptação de profissionais da cultura, inclusive através da ampliação de investimentos da área (RUBIM, 2012).

Os anos de 1970 é o segundo momento do ponto de vista da organização institucional no Brasil, segundo Botelho (2007). Em 1975 o Conselho Federal de Cultura sistematiza uma política cultural federal - o Plano Nacional de Cultura (PNC). A criação da Fundação Nacional de Artes (FUNARTE), a Empresa Brasileira de Filmes (EMBRAFILME), o Conselho Nacional do Direito Autoral (CND) e o Conselho Nacional de Cinema (CONCINE), estrutura que veio a redundar na criação do Ministério da Cultura em 1985. Com a atuação de Aloísio Magalhães em sua curta gestão (1981-1982) à frente da Secretaria de Cultura do MEC, a então Secretaria aponta a continuidade do projeto de Mário de Andrade, relido e apropriado em função das conjunturas do momento. A opção por um conceito alargado de cultura, privilegiando a noção antropológica correspondia ao que passou a ser apregoada pela UNESCO nos anos 70 - "a noção de que não pode haver verdadeiro desenvolvimento de um país se não for considerada a dimensão cultura". Se para Mário de Andrade cultura é "arte", para Aloísio Magalhães passa a ser "tudo", porém a conjuntura da época referente ao processo de abertura política desencadeada pelo General Ernesto Geisel, e a visão da equipe forte da Secretaria da Cultura comprometidos com visão do Conselho Nacional de Registros Culturais (CNRC) não

deu espaço para a diferença de tratamento entre preservação e ação cultural (BOTELHO, 2007).

Rocha (2011) esclarece sobre a criação do Ministério da Cultura¹, apenas após o processo de redemocratização no país, no ano de 1985 durante o governo José Sarney, porém sem estabilidade, com nomeações de cinco ministros no período.

Rubim (2012) esclarece que a junção de ausência e autoritarismo produz instabilidade. Instabilidade é a terceira tradição brasileira com relação às políticas culturais, considerada uma faceta institucional de muitas entidades culturais criadas. Essa instabilidade é derivada da fragilidade, ausência de políticas mais permanentes, descontinuidades administrativas e outros.

Podemos perceber instabilidade e descontinuidade, conforme o período de 1985 a 1994, quando passaram pelo Ministério da Cultura dez ministros e dois secretários. Durante o governo de Collor de Melo foram destituídos o próprio Ministério e seus órgãos, com o retorno do Ministério no governo Itamar Franco (1992-1994). A década de 90 foi marcada no Brasil, por privatizações de serviços públicos e diminuição do Estado. No campo cultural, se reduziu a promulgar leis de incentivos fiscais². De acordo com Gil, apud Rocha (2011):

Desde o Governo Collor, o Ministério da Cultura definhou. Sua estrutura apequenou. O MinC perdeu sua capacidade política, técnica e gerencial. Desmantelado, foi incapaz, por exemplo, de operar integralmente os instrumentos previstos no Programa de Apoio à Cultura, a conhecida Lei Rouanet. Mas o mais grave foi que o Ministério abandonou por completo aquela que deveria ser a sua função maior. Em vez de ter uma política cultural para o país, simplesmente entregou essa tarefa ao mercado, aos departamentos de comunicação e marketing das empresas, pela via dos incentivos fiscais. (GIL, 2003a, apud ROCHA 2011, p.50)

A lógica neo-liberal também aplicada como redução da intervenção estatal nas políticas culturais.

No governo de Fernando Henrique Cardoso (1995-2002), a “política cultural

¹O setor de cultura esteve inscrito no Ministério de Educação e Saúde (1930) até passar em 1953 a compor o Ministério de Educação e Cultura. São mais de 32 anos para que a cultura em um ministério singular. (RUBIM, 2014).

² Em 1986, a criação da primeira lei de incentivos fiscais - Lei Sarney. A lógica se expande para estados e municípios e para outras leis nacionais, a exemplo da Lei do Audiovisual - governo de Itamar Franco, ampliando ainda mais a renúncia fiscal. A Lei Sarney foi extinta no governo Collor e substituída por outra lei de incentivo fiscal, a Lei nº 8.313/91, que leva o nome do segundo Secretário de Cultura dessa gestão, Sérgio Paulo Rouanet. (RUBIM, 2012)

do Estado” foi a política de incentivos fiscais, que acontecia desde o governo de José Sarney, e a cultura não era tratada como direito de todo cidadão, pois privilegiava a renúncia fiscal, determinadas regiões como a região Sudeste do país, grandes centros e produtores culturais.

As leis de incentivo, na verdade, "escamoteiam a ausência de uma política cultural", de acordo com Castello (2002, apud RUBIM, 2012).

Os dados são alarmantes sobre o uso de recursos no financiamento à cultura. No período de 1995: 66% provenientes das empresas e 34% renúncia fiscal. No período de 2000 - 35% provenientes das empresas e 65% renúncia fiscal, o que demonstra completa inversão. As leis de incentivo à cultura desse modo desestimula o investimento privado em políticas culturais, sendo o recurso cada vez mais público, segundo a visão de Dória(2003, apud RUBIM, 2012).

O governo Lula se deparou com cenário onde praticamente a renúncia fiscal era único mecanismo de financiamento à cultura, além de não haver programas que contemplassem a diversidade da população do país (comunidades tradicionais, idosos, jovens, povos indígenas entre outros). Era preciso desenvolver políticas que contribuíssem para outros tipos de diálogo com a sociedade civil brasileira. (ROCHA, 2011)

Medidas adotadas de estruturação do MinC se seguiram: a atuação do Ministério de maneira transversal com outros ministérios e o enfrentamento do elitismo da sociedade brasileira ao adotar a noção antropológica do conceito de cultura. Assim, ampliando o raio de atuação, minimizado anteriormente ao patrimônio material e artes (reconhecidas), abrindo fronteiras às outras culturas: populares, afro-brasileiras, indígenas, das periferias, audiovisuais etc. Rubim (2010 apud ROCHA, 2011).

O conceito antropológico de cultura passa a representar para o Estado que todas as formas de cultura que permitam avançar em termos artísticos e de qualidade de vida mereceriam atenção. Uma ação determinante para a contribuição da cultura ao desenvolvimento (BOTELHO, 2008).

Seguindo novo conceito a elaboração do Programa Cultura Viva, concebido para resgatar, incentivar e preservar a cultura brasileira, cuja estratégia central ancora-se, justamente nos Pontos de Cultura. O Programa desconsiderou a criação física de espaços culturais, a favor da potencialização de ações que já ocorriam em variados cantos do Brasil. Sob o tripé conceitual da sustentabilidade cultural nas

comunidades – autonomia, protagonismo e empoderamento, valores que geram o novo conceito: Ponto de Cultura. Autonomia enquanto capacidade de tomada de decisão e implementação conforme os recursos disponíveis, construída na experiência, na articulação em rede, como prática, como realização, como exercício de liberdade. Protagonismo de sujeitos que intervêm em sua realidade, desde os hábitos cotidianos à elaboração de políticas de desenvolvimento local e empoderamento social que vão além da cultura em sentido estrito, potencializando iniciativas em andamento.

A expressão Ponto de Cultura foi utilizada pela primeira vez no final da década de 1980 em Campinas SP, na gestão do antropólogo Antonio Augusto Arantes, então secretário de cultura. O primeiro espaço a levar esse nome foi o Ponto de Cultura de Joaquim Egídio. Reutilizou-se a expressão então, durante gestão do ministro da cultura Gilberto Gil, na elaboração do Programa Cultura Viva em 2004. Ponto de Cultura: o Brasil de Baixo para Cima, a potencialização de iniciativas já existentes, com ideia de pulverização de recursos por todo Brasil (TURINO, 2009).

Através de editais públicos (o primeiro, Edital no de 16 de julho de 2004), foram selecionados os Pontos de Cultura, instituições públicas ou privadas, sem fins lucrativos, que receberiam R\$60.000,00 (sessenta mil reais) por ano, durante três anos, para execução dos projetos. Uma característica do projeto era de custear um kit multimídia, com câmera de vídeo, computadores, microfones e mesa de som para registros de atividades, para ampliação do acesso e produção audiovisual, e para a formação de redes (TURINO, 2009).

Segundo Turino (2009) muitas foram as dificuldades durante implantação e execução dos primeiros projetos: com documentações para aprovação, a demora no repasse de verbas que acontecia somente após aprovação da prestação de contas, o fato de não se contemplar as despesas administrativas e bancárias, prestação de contas, entre outros, geraram descompasso entre o Estado e sociedade, pois muitos grupos acessavam à verba pública da Cultura pela primeira vez, inclusive. Ao mesmo tempo em que se beneficiavam grupos que nunca tinham tido acesso, esse mesmo acesso se tornava problema diante dos entraves burocráticos, e inclusive, falta de funcionários para atender ao grande número de Pontos. O desafio estava posto para ambos: Estado e sociedade.

A partir do ano 2007, o Programa Cultura Viva foi redimensionado em alguns

aspectos, tais como: orçamentário, alcance territorial e, especialmente, articulação com entes subnacionais, mudanças que ocorreram, substancialmente, por conta da instituição do Programa Mais Cultura por meio do Decreto nº. 6.226 de 04 de outubro de 2007, consequência da política do governo federal denominada Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), tendo previsto investimento de 4,7 bilhões de reais até 2010, sendo 2,2 bilhões do orçamento da União e 2,5 bilhões de reais vindos de parcerias, contrapartidas, financiamentos e patrocínios. Parcerias viabilizadas através da participação de órgãos públicos do governo federal, estadual e municipal, e iniciativa privada. De acordo com o relatório do Programa Mais Cultura relativo ao ano de 2008, o Programa conseguiu, no seu primeiro ano de existência, a adesão de dezessete estados e a execução de 90% do orçamento previsto, atingindo um total de 199 milhões de reais. No ano seguinte, com as contrapartidas dos estados, esse orçamento aumentou ainda mais (ROCHA, 2011).

Em busca de análise mais recente Turino (2013) relata em seu artigo: "O desmonte do programa Cultura Viva e dos Pontos de Cultura sob o governo Dilma". Passados nove anos da formulação inicial do Programa, o Cultura Viva está reduzido a algumas centenas de Pontos de Cultura, estrangulamento dos Pontos de Cultura que não recebem mais recursos, e editais praticamente abandonados, (exceto Interações Estéticas, em edital realizado pela Funarte, para intercâmbio entre artistas profissionais e Pontos de Cultura). Turino questiona: Qual o motivo de tal retrocesso? Sua análise nos traz: Em primeiro lugar - o surgimento de tal política foi favorecida pelo ambiente propenso ao protagonismo popular, com a eleição de Lula, em 2002. A história de vida de Lula se mistura com a do povo, fazendo com que as pessoas acreditassem nelas mesmas, sendo propensa a experimentação de políticas públicas participativas. Em segundo lugar, o alicerce do programa - autonomia, protagonismo e empoderamento, pretendia ir além da inclusão, ou seja, apresentava componente emancipatório. A "perda do controle" indicador de êxito do programa era contradição para a gestão do Estado. Seguindo as considerações, em terceiro lugar, a lógica do Estado é a lógica de imposição e controle, estabelecidos pela técnica, que se transforma em ideologia e se traduz em burocracia. O quarto lugar, o espaço oportunizado para experimentações de políticas públicas inovadoras da primeira fase do governo Lula e a baixa institucionalidade no Ministério da Cultura, permitiram o surgimento do Programa. Vontade política combinada à baixa institucionalidade do Minc permitiu o avanço, mas depois se tornou mais difícil, e em

quinto diz que sob o governo Dilma o império da técnica e da gestão se sobrepôs ao da experimentação, a lógica do Estado que precisa se autopreservar. A lógica horizontal passa a ser substituída pela lógica vertical, a exemplo das Oficinas de Conhecimentos Livres (entre Pontos) que tiveram que ceder lugar à Economia Criativa. Submissão da cultura à lógica da economia e do mercado.

Rubim (2008) analisa vários pontos de fragilidade do Plano Nacional de Cultura (PNC2008) a exemplo de recaída economicista e ambiguidades, como a que considera 58% dos municípios com políticas públicas efetivas, ou seja, admitir esse número para um plano nacional de cultura é considerar que a maioria dos municípios atendem às suas necessidades culturais, o que não se percebe na prática.

Como exemplo, considerando os mecanismos de promoção da participação de políticas públicas, reduziram-se as ações voltadas a efetivação do Sistema Nacional de Cultura (SNC), do Conselho Nacional de Cultura (CNC) e do Sistema Nacional de Informações Culturais. Tais propostas seguem aos estados da Federação com a efetivação das propostas do Sistema Estadual, Conselho e de Informações Culturais, assim como, direcionam para a efetivação dos mesmos mecanismos nos municípios.

O IBGE entre 2005 e 2009 aponta o crescimento de 3,7% de Conselhos municipais no Brasil, mas aponta a desaceleração do crescimento dos Conselhos entre 2007 e 2009. Ficou paralisada a ação do SNC - gerando certa insegurança de direcionamento político por parte das administrações municipais (CALABRE, 2010).

Além disso, o fato da existência de um Conselho municipal há de se questionar o seu funcionamento como instrumento de participação, e sua autonomia frente às diversas administrações municipais.

Está posto o retrocesso, como Turino nos fala, mas devemos questionar em sua análise: A "perda do controle" do Estado não se dá mais pela via da renúncia fiscal, do que pelo Programa Cultura Viva, já que através das leis de incentivo o Estado "abre mão" a favor do mercado?

O que vemos novamente acontecer é o favorecimento da cultura de massa promovida pelas mídias, a cultura como produto em prateleiras e ainda mais, a atribuição da culpa à sociedade civil, que é considerada despreparada para essa perseguição?

2.2 PONTO DE CULTURA E ARTE MANHA: O LUGAR PARA O DESENVOLVIMENTO

Voltando ao passado, no auge da política neoliberal, ocorreu o início da vida institucionalizada do Movimento Cultural Arte Manha (1992), que vislumbrava a potencialização dos fazeres.

Queria e ainda quer ter direito à cultura, não somente à cultura de outros, considerando-se a diversidade cultural, mas e principalmente, queria e ainda quer ter direito a “fazer” sua própria cultura, de ver-se no espelho.

Se reconhecer-se no espelho é vital para a formação da personalidade humana, quanto mais de sociedades. Isto é protagonismo. Muito dos desajustes sociais e violência que vivemos nas grandes cidades é resultado da impossibilidade por que passa a imensa maioria das pessoas sem ter o direito de se ver e ser visto (TURINO, 2009, p.16).

Considerando o Estado da Bahia, com a posse do governador Jacques Vagner, houve reestruturação dos órgãos do Poder Executivo por meio da Lei no.10.549 de 28 de dezembro de 2006, e entre as alterações a denominação da Secretaria de Cultura e Turismo, passando a se chamar de Secretaria de Cultura (Secult) e a criação da Secretaria do Turismo (Setur). Para guiar as ações a Secult estabelece quatro linhas conceituais para atuação: diversidade, desenvolvimento, descentralização, democratização e diálogo transparência. O atendimento às linhas conceituais, em especial, a questão da descentralização, que pretendia diminuir a disparidade entre capital e interior, foi adotado pela Secult, o conceito de territórios de identidade, que deveria ser capaz de promover a interiorização das políticas e articulação entre municípios. A Secult lançou o Edital Pontos de Cultura da Bahia no dia 26 de março de 2008. Por meio do convênio 427/2007, publicado no Diário Oficial da União de 14 de janeiro de 2008, se concretiza a estadualização do Programa Cultura Viva no Estado da Bahia, inicialmente com a realização do Projeto Piloto de Pontos de Cultura. O investimento total para implantação de 150 novos Pontos de Cultura foi de 27 milhões e 100 mil reais em três anos, sendo 18 milhões e 100 mil reais do Ministério da Cultura e nove milhões da Secretaria de Cultura da Bahia, sendo que o investimento financeiro do governo estadual resultou na dispensa da contrapartida por parte das instituições selecionadas (ROCHA, 2011).

O Movimento Cultural Arte Manha, diante da possibilidade de continuidade e

potencialização das ações que já realizava, após seleção, passou a atuar como Ponto de Cultura, através do Convênio 064/2008 estabelecido com a Secretaria de Cultura da Bahia. Representa um dos sete projetos aprovados da cota destinada ao Território de Identidade do Extremo Sul (BAHIA, 2010)³.

Realiza-se a proposta de interiorização, de distribuição de recursos a uma organização anteriormente excluída do acesso a recursos públicos, e atendimento a valorização da diversidade cultural, com base no conceito antropológico de cultura. O Ponto de Cultura em Caravelas passa a ser a valorização dos saberes locais.

A política cultural de que trata o Ponto de Cultura vem a promover a diversidade cultural, dantes esquecida pelos mecanismos que deveriam protegê-la, que deveriam cuidar de sua continuidade.

O Movimento Cultural Arte Manha é uma organização da sociedade civil, que tem como sua maior riqueza, a sua própria expressão. Essa expressão é associada ao espaço social valorizado e concebido culturalmente como lugar.

A concepção de valorização cultural por sua diversidade remete aos contextos locais, aos variados pontos.

Por muitos momentos, a cultura dos variados pontos do Brasil foi desconsiderada e novamente corre riscos com base em interesses mercadológicos.

É a visão neoliberal de desenvolvimento sem lugar. De progresso nos anos de 1930 e 1940, a construção do conceito de desenvolvimento, que cria a existência de espaço-tempos externos ao desenvolvimento. Passa a constituir comunidades a condição de sub-desenvolvimento e não desenvolvidas. Sendo assim, ao refletir sobre cultura e desenvolvimento, Burity (2007) sugere a identificação do lugar do desenvolvimento e o lugar da cultura no desenvolvimento.

Em que contextos e processos se constrói um discurso sobre desenvolvimento? A cultura se torna obstáculo para a transformação do processo de desenvolvimento?

No discurso dos anos 70, desenvolvimento se confrontava com atraso, incompreensão, violência etc. expressos no desenvolvimento material. Nos anos 80 a emergência dos discursos da identidade, da emergência da diferença cultural, como um dos lugares a partir dos quais seria possível opor-se a modelos de

³ Na Bahia, em 2008, eram 220 Pontos de Cultura = 150 conveniados à Secretaria de Cultura do Estado+ 70 ao Ministério da Cultura, distribuídos nos 26 territórios de identidade. Dos 394 projetos inscritos foram selecionados 150 pela Secretaria de Cultura da Bahia. (BAHIA. 2010).

desenvolvimento descontextualizados, desenraizados. Pós 80, também marcado pela lógica neoliberal, de necessidade de desenvolver uma cultura empreendedora, tanto como forma de reorganização dos laços de sociabilidade quanto para funcionamento da economia. O lugar da cultura dentro dessa estratégia economicista é inculcar em sociedades alheias ou resistentes à lógica do mercado, um discurso do empreendedorismo, competição e eficiência. Nos anos 90, o lugar da cultura na eficácia das intervenções para o desenvolvimento ou para realização das políticas públicas é irrecusável, o que implica processos participativos, buscando adesão ou protagonismo de seus beneficiários. Trataria de pensar a cultura como fator econômico, de recrutá-la como um dos ingredientes da economia (BURITY, 2007).

A política pública em discussão, pública porque construída através de processos participativos como Conferências Federais, Estaduais e Municipais, Conselhos etc. precisa ser reconhecida como dinâmica de desenvolvimento não somente econômico. Porém, é de nosso conhecimento que são os argumentos econômicos mercadológicos que puxam a corda para o lado oposto.

Os Pontos de cultura são peças chave para que a sociedade possa vislumbrar sua própria cultura e possa perceber seu valor, a partir do seu próprio lugar. É no contexto cotidiano das ações dos Pontos, Pontões e Pontinhos de Cultura que, poderão nesse processo de construção das políticas públicas de cultura buscar a participação ampliada da sociedade civil no que tange à sua própria cultura e interesses.

O Movimento Cultural Arte Manha é sujeito provocador do desenvolvimento do seu lugar. A política mencionada vem a potencializar suas ações.

3 DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL: AS PECULIARIDADES DAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS NA GESTÃO SOCIAL

O discurso impetrado nas ações verticalizadas se dá impregnado de alta taxa de persuasão, pois age o tempo todo, a todo custo para fazer acreditar que mudanças não são possíveis.

Mudanças no sentido de busca, de possibilidade de se moldar o futuro e não apenas reproduzir modismos. Mudança como capacidade de reconhecer que sociedades e instituições são desafiadas continuamente pela história.

Fischer (2002) considera que toda ação gestora, exercida por indivíduos ou coletividades, orienta-se por princípios de mudança e desenvolvimento. Desenvolvimento que se apresenta com dois sentidos e significados: a orientação para a competição (de caráter econômico) e, a orientação para a cooperação ou solidariedade que orienta-se pelos valores da qualidade e cidadania, inclusão de setores marginalizados, impondo limites ao desenvolvimento econômico. A gestão não é exercida por um único indivíduo - o gestor, mas por várias escalas de poder, por relações interorganizacionais e interinstitucionais. A gestão social é apresentada como a gestão social do desenvolvimento. Gestão é:

Um ato relacional que se estabelece entre pessoas, em espaços e tempo relativamente delimitados, objetivando realizações e expressando interesses de indivíduos, grupos e coletividades. Como as ações mobilizadoras partem de múltiplas origens e têm muitas direções, as dimensões praxiológicas e epistemológica estão entrelaçadas. (FISCHER, 2002, p.29)

O grau de importância do lugar nas discussões e mobilizações pelo desenvolvimento, não desconsidera a existência das diversas escalas de poder e de interesses que precisam ser mediados, pois estas não ocorrem somente em níveis locais, mas também mundiais.

O desenvolvimento institucional de organizações da sociedade civil apresenta então, particularidades diferenciadas da gestão de organizações privadas, pois são diferenciais que valorizam o segundo tipo de desenvolvimento mencionado, e envolvem questões cujos objetivos são de promoção do bem-estar social. Para tal, as organizações e indivíduos necessitam assumir a condição de sujeitos políticos, construtores de suas próprias historicidades.

Una vida con salud, educación, cultura, recreación e información es exactamente lo que queremos de la vida. El enfoque correcto no es que debemos mejorar la educación para que las empresas funcionen mejor: la educación, la recreación, la salud, constituyen los objetivos últimos de la sociedad, y no un mero instrumento de desarrollo empresarial. La actividad económica es un medio, el bienestar social es el fin. Detrás de la búsqueda de una política social adecuada, se perfila por lo tanto una transformación mucho más profunda que la ayuda a los pobres. Se trata de una reorientación política sistémica (DOWBOR, 2010,p.119)

As abordagens sobre desenvolvimento institucional traçam caminhos para além das questões econômicas. Os caminhos reconhecem que organizações da sociedade civil podem buscar o próprio desenvolvimento, e assim, potencializar as diversas formas de atuação.

Organização e institucionalização, desenvolvimento e mudanças organizacionais, DI e DDO, sustentabilidade, mobilização de recursos e planejamento são temas apresentados como construção para compreensão do processo de desenvolvimento institucional.

3.1 ORGANIZAÇÃO E INSTITUIÇÃO

As organizações da sociedade civil se apresentam de diversas maneiras, por exemplo, uma organização pode institucionalizar-se ou não. Muitas são as que se formam da mobilização das pessoas que posteriormente - às vezes anos, se institucionalizam e tomam determinada forma, devido a aspectos de continuidade e de fortalecimento.

Uma instituição pode ser organizada ou não, ou seja, os mecanismos e práticas de atuação podem ser questionáveis quanto à melhoria de seu potencial, portanto, não é o fato de ser formalizada que lhe garantirá a continuidade.

Uma instituição pode se desinstitucionalizar, o que configura a perda de sua legitimidade, de sua apreciação pela sociedade.

É interessante que analisemos, em linhas gerais, os diferentes conceitos apontados à visão de diferentes estudiosos para o entendimento de organização e instituição.

Os termos - organização e instituição, embora sejam palavras utilizadas como sinônimos podem ter significados diferentes para as organizações da sociedade civil, a considerar o seu desenvolvimento organizacional ou desenvolvimento institucional

como objetivo.

O uso das palavras *organização* e *instituição* aproxima-se muito do que Ximenes (2000) apresenta:

Organizaçõesf 1. Ação ou efeito de organizar (se).2. Preparação.3. Modo pelo qual se estrutura algo.4. Entidade de caráter social, político etc.; organização, órgão". Para "*instituição*:sf1. Ação ou efeito de instituir. 2.Fundação, estabelecimento.3. A coisa instituída ou estabelecida.4.Organização ou entidade religiosa, educacional, social etc.

O autor reforça o uso comum - como sinônimos - quando considera organização e instituição como entidade de caráter social, político, religioso etc.

Morgan (2006) considera o conceito de organização como metáfora, que toma como base a palavra grega que significa ferramenta ou instrumento, e por ser metáfora corre-se o risco da produção de visão unilateral, uma visão parcial em desprestígio a outras interpretações. Pode-se dizer então, ora se vê organização como ato de organizar e ora como entidade.

Souza (2012) aborda que organização seria um complexo de pessoas/grupos que se reúnem na realização de objetivos conforme regras e procedimentos estabelecidos, formais ou não.

Para Uphoff (1986 apud MDF, 2012), instituição é um complexo de normas e comportamentos que persistem ao longo do tempo, e serve a fins coletivamente valorizados, podendo ser concretas quando possuem estrutura organizacional que adquiriu certo grau de valor e determinada durabilidade.

Determinadas necessidades em nossa sociedade se apresentam e da informalidade à formalidade, muitas organizações se institucionalizam, após determinada "durabilidade", sendo a formalidade um caminho para maior representatividade, de legitimidade, e de possibilidades de atuação.

[...] instituições impõem restrições definindo limites legais, morais e culturais que separam atividades legítimas de ilegítimas [mas] também sustentam e autorizam atividades e atores. Instituições fornecem guias e recursos para agir bem como proibições e pressões sobre a ação (SCOTT apud MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005, p.25)

Institucionalizam-se determinados padrões de normas, práticas e procedimentos que sujeitam-se a determinadas pressões internas e externas, que possibilitam a reprodução das ações. A impossibilidade de reprodução dos padrões

institucionalizados pode acarretar em perda da legitimidade, desencadeando processo de desinstitucionalização, exigindo redefinição e relegitimação de novos significados e ações (MACHADO-DA-SILVA;FONSECA;CRUBELLATE, 2005, p.30)

A institucionalização também pode ser interpretada como forma de representação no campo social, de um grupo desconhecido a um grupo conhecido e reconhecido, que passa a ser percebido como distinto (BORDIEU, 2012).

Vê-se embora que uma instituição esteja sujeita a limites legais, morais e culturais, seus padrões são como a cultura, mutáveis, sujeitos às mudanças também da sociedade, do grupo, ou dos grupos que estão relacionados. Também a pensar, o padrão de como essa instituição realiza suas atividades, atende às demandas, como e com quais recursos age para cumprir seu papel, ou seja, como se organiza, implica em interferência no processo de desenvolvimento organizacional e institucional.

3.2 DO E MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Desenvolvimento organizacional ou mudanças organizacionais? O que representam considerando as organizações da sociedade civil?

As abordagens sobre DO e mudanças organizacionais, são apresentadas observando-se organizações de caráter privado, ou organizações públicas que sofrem mudanças constantemente, de acordo com seus gestores.

Datando de 1969, o estudo de Schein, traz relatos de sua experiência nos anos 50 e 60, na atividade de “Consultor de Procedimentos” que consistia em atuação diante do contexto comportamental, e define desenvolvimento organizacional (DO) como:

O DO é um tipo de programa planejado e que envolve a organização de forma global, mas suas partes componentes são, em geral, atividades que o consultor pode levar a cabo com indivíduos ou com grupos pequenos (SCHEIN, 1969, p.05).

Apesar de não defender procedimentos humanos como único caminho para o aperfeiçoamento da eficiência organizacional, ressalta a interação de pessoas, sendo que a organização nunca pode escapar dos procedimentos humanos nela

existentes (SCHEIN, 1969).

Há diferenciações entre abordagens dos Estados Unidos e de consultores suecos sobre DO. Nos Estados Unidos desenvolvimento organizacional era geralmente uma abordagem educacional, com ênfase e busca de mudanças na variável comportamental. A abordagem dos consultores suecos é a combinação de uma abordagem interna da cultura da organização – estrutura, valores, problemas interpessoais, com uma orientação negocial, com ênfase no conhecimento profundo dos fatores críticos do negócio (SOUZA, 1979).

No Brasil a abordagem de DO expandiu a partir de 1969, de forma improvisada, baseada na variável comportamental dos moldes americanos, considerando a tendência brasileira em se espelhar e se moldar a estudos norte-americanos, numa espécie de reverência ao estrangeiro (SOUZA, 1979).

Moggi e Burkard (2005) analisam as empresas através de princípios da antroposofia⁴, classificando-as como orgânicas ou empresas vivas, onde os indivíduos dessas entidades maiores influenciam e são influenciados por esta. As empresas têm ciclo de vida, crises nas etapas de concepção, nascimento, crescimento, desenvolvimento e morte; com diferencial do ser humano que tem finitude física, já a empresa não, pois é fruto das ideias, podendo transcender no tempo se os problemas forem tratados com sabedoria.

Empresas eficientes - se esmeram no nível dos recursos e processos; empresas eficazes - além de cuidar dos recursos e processos, também se ocupam do nível das relações, no qual o impulso é desenvolvimento das pessoas, pois só as pessoas se desenvolvem; e empresas excelentes são as que conseguem trabalhar, em seu processo de mudança, com a esfera da identidade, onde o processo de mudança se origina. O resumo demonstrado no **quadro 1** a seguir nos mostra, os efeitos possíveis nos diferentes níveis. Desenvolvimento é considerado apenas no nível das relações:

⁴ Antroposofia que literalmente significa 'sabedoria acerca do ser humano', vê o homem como uma entidade integrada aos reinos mineral, vegetal, animal e ao próprio Cosmo; um dos pressupostos nessa abordagem é que as organizações, formadas basicamente por indivíduos, são também entidades vivas, com pensamentos, sentimentos e vontade e, como as pessoas, têm possibilidade de crescer, desenvolver-se e realizar seus potenciais. (MOGGI & BURKARD, 2005, p. 101)

Quadro 1 - Efeitos possíveis nos níveis organizacionais

| Nível | Efeito possível | Habilidades necessárias |
|-------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| Recursos | Manutenção | Técnicas |
| Processos | Melhoria constante | Técnicas e organizacionais |
| Relações | <i>Desenvolvimento</i> | Sociais |
| Identidade | Transformação | Conceituais e holísticas |

Fonte: (MOGGI; BURKARD, 2005, p.49)

O que se nota através das observações dos autores do desenvolvimento organizacional é a estreita relação entre desenvolvimento organizacional - relações - e estruturais (também relacionadas às questões culturais - como capacitação). Desenvolvimento organizacional trata-se de questões internas. Se uma instituição não se organiza nos cumprimentos das atividades, acaba por comprometer seu desenvolvimento como instituição, e para tanto as pessoas envolvidas devem estar propensas a realização dessas atividades, e também propensas a estabelecerem relações viáveis.

Para MDF Training & Consultancy (apud SOUZA, 2012, p.45) desenvolvimento organizacional é pré-requisito para o desenvolvimento institucional (DI), envolvendo a capacitação organizacional, cujo foco está no fornecimento e aperfeiçoamento de ferramentas auxiliares no funcionamento das organizações.

A abordagem em DO segue traços da abordagem de **mudança organizacional**, considerando as linhas de atuação de ordem comportamental e estrutural. Há ênfase no contexto interno, com exceção dos consultores suecos mencionados por Souza (1979), que consideram a cultura interna e negocial, a influência do ambiente externo na organização e de estratégia para o negócio.

A idéia de modificar a realidade começa a receber embasamento científico através da escola de relações humanas, entretanto pensava-se em ação sobre pequenos grupos e não em nível da organização com um todo. Judson (1969 apud Motta 1972) define o contexto "mudança", como "qualquer alteração, iniciada pela administração, na situação ou no ambiente de trabalho de um indivíduo". Desenvolvimento e mudança são conceitos diversos, onde mudança é processo mais amplo que pode independer dos objetivos da administração e de seus assessores, e desenvolvimento é algo bastante dirigido em conformidade com um

plano. O processo de desenvolvimento altera estruturas, quanto questões comportamentais (MOTTA (1972).

Bertero(1976) e Shirley (1976) apontam dois caminhos para mudança organizacional - estrutural e comportamental. Para Bertero (1976), as mudanças estruturais e comportamentais não são mutuamente exclusivas, não havendo necessidade de se optar por uma delas, sendo que mudanças estruturais modificam comportamentos e vice-versa.

Para análise da mudança organizacional Shirley (1976) propõe um modelo que considera:

- 1) o surgimento de forças endógenas e exógenas para que se origine a mudança;
- 2) percepção e análise dessas forças;
- 3) desenvolvimento de objetivos de mudança;
- 4) determinação dos alvos de mudança (abordagem estrutural e humanística);
- 5) a implementação da mudança organizacional;
- 6) determinação das táticas e canais de influência;
- 7) resultados da mudança e variáveis intervenientes.

Forças endógenas e exógenas são apresentadas no questionamento sobre mudança organizacional, o que direciona a análise não somente para o contexto interno da organização. O ambiente externo é parte atuante nas mudanças organizacionais: intencionais ou não.

Mudanças organizacionais *intencionais*, que Motta (1972) chama de desenvolvimento, necessitam de maior atenção das pessoas, pois dificuldades na comunicação dos objetivos - transmissão das mensagens e recepção são tratadas muitas vezes como resistência às mudanças organizacionais. O subjetivo se vê tratado mais aos quadros dirigentes e não ao quadro todo dos envolvidos. Mudança organizacional também deve ser vista como mudança de relações do indivíduo com a organização, dele com seus pares, da organização com a sociedade e dele consigo mesmo, dos significados que a mudança assume para o indivíduo, o reconhecimento da participação do ser humano nas organizações (SILVA; VERGARA, 2003).

Para ser efetivo, o processo de mudança deve contemplar todos os níveis, e a empresa só se desenvolverá se as pessoas que a compõem se desenvolverem em todos os seus níveis. A mudança é primeiramente cultural, para depois mudar processos e recursos, pois a empresa não muda por decreto, as pessoas que a compõem também não, uma vez que elas também estão em diversos estágios de desenvolvimento. "Uma corrente será tão forte quanto mais forte for seu elo mais fraco; ou um comboio será tão veloz quanto mais veloz for seu vagão mais lento. Isso também vale para a empresa como um todo"(MOGGI; BURKARD,2005, p.89)

Os estudos apontados apresentam certa ênfase nas mudanças comportamentais. Os autores tratam de análises sobre mudança em organizações privadas. Já Bertero (1976) analisa mudanças organizacionais em organizações públicas e toma o Brasil como exemplo, considerando as questões de mudanças de governo/políticas que influenciam tais mudanças, ora mudanças nas estruturas, ora de ordem comportamental.

Podemos concluir que mudanças ocorrem constantemente, a exemplo do uso de tecnologias nas organizações, que são influências exógenas às organizações e em bem pouco tempo as pessoas são "obrigadas" a se ajustarem. Uma organização necessita se adaptar, embora não tenha planejado, pois mudanças no ambiente externo ocorrem rapidamente, ininterruptamente e surpreendentemente. Assim, as pessoas recorrem à novas capacitações para uso dessas tecnologias, para que essa organização possa então, atender às diversas expectativas e necessidades.

As abordagens em DO e mudança organizacional se referem a contexto interno, embora Bertero(1976) tenha considerado forças endógenas e exógenas em sua análise sobre mudança.

Para as organizações da sociedade civil, limitarem-se às abordagens sobre DO e mudanças como únicas no processo de seu próprio desenvolvimento e do que almeja para o seu lugar, significa restringir suas ações e resultados em prol da causa que defende.

Uma organização da sociedade civil representa a constituição de um grupo com propósito de defesa de interesses coletivos, de direitos não respeitados. As causas que são defendidas não se limitam ao contexto interno, nem tampouco poderão ser sanadas apenas pela atuação dos atores em ambiente interno.

3.3 DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL(DI) E DIDO: AS PECULIARIDADES DAS PRÁTICAS NA GESTÃO SOCIAL

Conhecimentos, conceitos provenientes de estudos referentes às instituições privadas, e públicas podem auxiliar o desenvolvimento de organizações do terceiro setor? Podemos considerar que determinados mecanismos de controle e gestão podem facilitar a atuação das instituições e do gestor, como por exemplo, alguns mecanismos de ordem administrativa e contábeis como controles de caixa e bancos, registros contábeis e demonstrações como balancetes e balanços. Todavia, as organizações da sociedade civil, pelos escopos que trazem necessitam de mecanismos mais abrangentes, como a conquista constante de legitimidade, de participação na construção de políticas públicas, entre outros.

Questionar o desenvolvimento das organizações da sociedade civil, implica pensar em desenvolvimento de suas práticas organizacionais e de suas práticas de atuação como sujeito político e histórico, não discutidos nas abordagens sobre DO e mudanças.

As abordagens em DI e DIDO que se seguem, demonstram as diferenciações e particularidades.

Falconer (1999) considera que da administração, a gestão do terceiro setor deve trazer a interdisciplinaridade, da administração pública deve trazer a competência de gestão de serviços públicos e do campo de políticas públicas o sentido de capacitar para atingir objetivos públicos e não exclusivamente organizacionais. Problemas públicos e políticas públicas devem estar na mente do administrador do terceiro setor, tanto quanto os problemas imediatos de sobrevivência das organizações. Questiona-se a contribuição do conhecimento em Administração para organizações do terceiro setor, o oferecimento de soluções, e inclusive, em que é semelhante ou se diferencia. Temas - utilizados pela administração: planejamento, gestão de projetos, marketing, finanças, auditoria, liderança, motivação - antes restritos apenas ao mundo empresarial ou à administração pública, e vocabulários como *benchmarking*, *fundraising*, *accountability*, *stakeholders*, tornam-se comuns entre as organizações do terceiro setor. Para o Terceiro Setor, os desafios se modificaram de sobrevivência em ambiente hostil e conquista de reconhecimento público para suas causas (décadas de setenta e oitenta) e legitimidade do setor advinda da sua competência em agir e

prestar serviços (nos anos 90) As organizações não conseguem romper o ciclo vicioso: gerenciamento inadequado, falta de dinheiro e insuficiência de resultados.

Em sua análise Falconer (1999) considera que focar organizações como o *locus* de análise e de intervenção, é ignorar outros níveis, como o situado nível das *políticas públicas*, os problemas sociais para os quais existem as organizações, e faz considerações com relação a três níveis de análise do terceiro setor, sendo: a) o *plano organizacional*, cujo principal desafio consiste em alcançar a eficiência, a eficácia e, na maioria dos casos, a perpetuidade organizacional; b) na perspectiva *setorial*, o crescimento e a consolidação do terceiro setor frente ao Estado e ao Mercado pode ser o principal objetivo.; c) em uma visão ampla de *políticas públicas*, o objetivo central deve ser a resolução de problemas públicos, não importa por qual setor, embora no mundo capitalista haja uma especial predileção pelas soluções através do Mercado.

Uma corrente que adquire força nos últimos anos afirma a necessidade de adaptar a administração à peculiaridade das organizações sem fins lucrativos, a exemplo de O'Neill; Fletcher apud Falconer (1999) que defendem o campo de *nonprofit management education* como uma área de conhecimento independente. Apontam oito distinções principais de *nonprofits* e *profits*: Propósito/Missão; Valores; Aquisição de recursos; *Bottom Line* (resultado); Ambiente Legal; Perfil do Trabalhador; Governança e Complexidade Organizacional. Características que não fazem as funções de administração no terceiro setor diferentes de outro tipo de organização, assim como Tenório (1997) apud Falconer (1999) que emprega na gestão de ONGs as funções da Teoria Clássica de Administração: planejamento, organização, direção e controle. O mesmo para as áreas funcionais e departamentos, como marketing, gestão de pessoal, operações, gestão contábil e financeira etc.; porém o terceiro setor reveste as funções de perfil profissional que requer habilidades, atitudes e valores específicos a que se referem O'Neill; Fletcher apud Falconer (1999) a exemplo da gestão de voluntários, comercialização e *marketing* (FALCONER, 1999).

Para concluir Falconer (1999) apresenta quatro dimensões que representam os principais desafios para a materialização da promessa do terceiro setor:

- 1) Stakeholder accountability: necessidade de transparência e cumprimento da prestação de contas perante os diversos públicos que

têm interesses legítimos diante delas.

2) Sustentabilidade: entendido como a capacidade de captar recursos – financeiros, materiais e humanos - de maneira suficiente e continuada.

3) Qualidade de serviços: A visão assistencial deve ficar no passado, dando enfoque a qualidade dos serviços prestados a consumidores ou a cidadãos conscientes de seus direitos.

4) Capacidade de articulação: As organizações do terceiro setor não poderão mais atuar de forma isolada, como se cada organização fosse auto-suficiente e soberana, se pretenderem abordar de forma séria os complexos problemas sociais para os quais são geralmente criadas (FALCONER , 1999).

O autor traz reflexões sobre necessidades diferenciadas a se considerar ao pensar-se em desenvolvimento de organizações da sociedade civil, características de gestão que se diferenciam e muito, da gestão de uma iniciativa privada. Ressalta a atuação das organizações considerando o contexto político, de credibilidade junto aos seus e à sociedade em geral, além de considerar questões de ordem administrativas, como gestão financeira, também a serem potencializadas.

O desenvolvimento institucional (DI) se apresenta como “a criação ou esforço de uma rede de organizações para gerar, alocar e utilizar efetivamente recursos humanos, materiais e financeiros para atingir objetivos específicos por meio de uma base sustentável” (MDFapud SOUZA, 2012, p.44).

A Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais - Abong (2007) traz do encontro promovido pela CESE em 1996, a representação de dois círculos concêntricos, o círculo interno - o desenvolvimento institucional interno, e o círculo externo abriga a rede de relações externas. No círculo interno: PMAS, gestão financeira, política de relações externas, rotinas institucionais etc, e no círculo numerosas entidades que fazem parte da rede de relações. No centro da figura encontra-se a missão, como elemento estruturante e deve se constituir-se de fonte de retroalimentação de todos os membros da entidade. Setas interligam os círculos e expressam que a organização interna está em função da rede de relações externas e que esta pode retroalimentar a organização interna. Práticas e concepções se sucederam nas organizações, algumas se concentraram no contexto externo e acabaram por identificar desenvolvimento institucional com relações

externas, colocando o interno em segundo plano ou até mesmo esquecendo; já outras se concentraram no contexto interno.

O PAD - Processo de Articulação e Diálogo, uma rede composta de 170 organizações, através de questionário e relatórios de seminários, gerou importante relatório final da sistematização nacional, referente "Desenvolvimento Institucional e Organizacional das Organizações envolvidas na rede PAD. O relatório final apresentado por Armani; Gonzales (2000), destaca o termo "DIDO", utilizado no âmbito do PAD:

É importante destacar que, no âmbito do PAD, costuma-se usar a expressão "DIDO" para designar o conjunto dos processos relativos ao desenvolvimento de uma organização, sendo que o "DO" indicaria as questões mais internas e/ou de caráter gerencial da entidade (PMA, capacitação, captação de recursos, gestão administrativo-financeira, gestão de recursos humanos, organização do trabalho, etc.), enquanto o "DI" recobriria as questões mais políticas e/ou externas da entidade (parcerias e redes de ação conjunta, capacidade de provocar mudanças sociais, posicionamento na esfera pública/impacto na opinião pública e nas políticas públicas, relação com o Estado, etc.) (ARMANI ; GONZALES, 2000, p.03)

Para o relatório mencionado desenvolvimento institucional é tomado em sentido amplo, recobrando todo o conjunto denominado de "DIDO", ou seja, desenvolvimento institucional é utilizado como sinônimo de DIDO. Assim, a sistematização nacional da consulta PAD sobre DIDO parte da definição:

[...] o desenvolvimento institucional compreende os processos e iniciativas que visam a assegurar a realização de forma sustentável da missão institucional e a fortalecer o posicionamento estratégico de uma determinada organização na sociedade. Para tanto, exigem-se medidas (i) que fortaleçam a capacidade de articular iniciativas e de promover processos de mudança social, (ii) que ampliem a base social/legitimidade e a credibilidade da organização, assim como (iii) que busquem o aprimoramento gerencial e operacional. (ARMANI; GONZALES, 2000, p.04)

Considerando as definições acima, são apresentados em Armani; Gonzales (2000) e Armani (2001), parâmetros para análise do desenvolvimento institucional:

- a) Base social, legitimidade e relevância da missão: importa saber qual o grau de enraizamento social e político da organização, qual a amplitude de sua "base social" e de suas alianças; analisar-se quais são os fatores e o nível de legitimidade perante sua base, seus

apoios, a mídia, o poder público, as universidades, as igrejas, etc. Ver a relevância social e a consistência de sua missão e os valores que impregnam a vida institucional, assim como o grau de apropriação dos mesmos pelos seus integrantes.

- b) Autonomia e credibilidade: o grau e as formas de “responsabilização pública” (“accountability”) da organização, isto é, seu grau de transparência e suas formas de prestação de contas para os mais próximos e para a sociedade. Grau de autonomia da organização e os fatores que podem pô-la em risco. Em que medida a organização tem “poder de convocatória” e é capaz de tornar-se referência pública para questões específicas.
- c) Sustentabilidade: Compatibilidade entre o nível da receita e necessidades da organização, tipos de receitas e de financiadores e suas “condicionalidades”, o nível de recursos próprios, a relação entre financiamento institucional e por projeto, o grau de financiamento nacional, e as potenciais tensões entre missão e sustentabilidade.
- d) Organização do trabalho e gestão democrática e eficiente: Quão adequadas e eficientes são as formas de organização do trabalho? Como se dá o processo de tomada de decisões e quão participativo e democrático ele é? Grau de delegação de responsabilidades? Quão eficientes são os instrumentos da gestão administrativo-financeira?
- e) Quadro de recursos humanos adequados: Adequação da quantidade, do perfil (ético, político, de gênero, etc.) e da qualificação técnica dos recursos humanos na organização e oportunidades de capacitação; níveis salariais e condições de trabalho; analisar formas alternativas de agregar colaboradores (voluntários, militantes, estagiários, cooperantes, etc.)
- f) Sistema de PMA (Planejamento, monitoramento e avaliação) participativo e eficiente: Grau de desenvolvimento e consolidação do sistema de planejamento, monitoramento e avaliação do trabalho e grau de adequação ao tipo de trabalho e ao tipo de organização; grau de flexibilidade e inovação no uso destas ferramentas e estímulo ao aprendizado contínuo; utilização de indicadores e nível de participação dos beneficiários e de outros parceiros no processo de

PMA.

- g) Capacidade de produção e sistematização de informações e conhecimentos: Capacidade de pesquisa e de produção de dados informações relevantes socialmente, capacidade de sistematizar e de socializar experiências, e grau de contribuição à construção de argumentos fundamentados para o debate público e acadêmico sobre questões sociais e do desenvolvimento.
- h) Poder para influenciar processos sociais e políticas públicas: Capacidade para organizar, promover e influenciar processos de mobilização, organização e articulação sociais, em especial, a capacidade de incidir sobre o processo de constituição de atores e movimentos e sobre as políticas públicas.
- i) Capacidade para estabelecer parcerias e para ação conjunta: Iniciativas e consolidação de parcerias na sociedade civil, participação em redes de intercâmbio, atuação conjunta com outros atores de forma consorciada. Capacidade de interlocução com o poder público, com órgãos de pesquisa, com a mídia e com o setor privado.

O desenvolvimento institucional, porém não pode ser analisado apenas em termos da análise da instituição em si, mas ao mesmo tempo, ser considerado em condições de sustentabilidade e de DIDO do conjunto das organizações de um determinado campo social. Para análise, os eixos propostos para o campo do PAD apresentados são: a) grau de articulação setorial; b) constituição de identidade coletiva; c) visibilidade e credibilidade do setor; d) capacidade de influenciar fatores contextuais e sustentabilidade do setor. (ARMANI;GONZALES, 2000).

De acordo com informações sobre DI, obtidas da Coordenadoria Ecumênica de Serviço - CESE⁵ (2012), DI de campo seria o conjunto das organizações que compõem um campo ou setor. O como se dá o fortalecimento coletivo do conjunto de organizações de determinado campo ou setor implica na sustentabilidade de cada organização.

Para Armani (2001), há dois enfoques dados à questão do desenvolvimento institucional das organizações. No enfoque gerencial são privilegiados os desafios

⁵Introdução ao desenvolvimento institucional EAP-CESE, 15/10/02, www.cese.org.br, acesso em 18/dez2012, ou domingosarmani.files.wordpress.com/2009/02/introd-desenv-intit-eap02.pdf

de gestão e as condições de eficiência e eficácia, havendo, neste caso, uma preocupação com a “profissionalização” da organização por intermédio de planejamento estratégico, sistema de monitoramento e avaliação com base em indicadores, captação de recursos, marketing, gestão administrativo-financeira e capacitação técnica dos recursos humanos. No segundo enfoque denominado de “enfoque sistêmico”, por outro lado, estaria integrado a dimensão gerencial, articulada à dimensão sociopolítica da organização, sua base social, legitimidade, credibilidade, transparência, rede de interlocução e ação conjunta com OSCs e Estado, sua autonomia e sua capacidade de oferecer serviços de qualidade e de promover processos de mudança social.

Bailey(2000) apud Santos (2005) trata sobre desenvolvimento institucional de OSCs, sendo o valor da crença na causa e nos princípios organizacionais como primordiais. A manutenção desta crença na causa e nos princípios organizacionais seria, portanto, a tarefa mais árdua no desenvolvimento institucional. O maior desafio referente ao desenvolvimento institucional se relaciona a construção de entusiasmo e consenso em torno das mudanças e escolhas da vida organizacional, manejando-se tensões permanentes entre os imperativos institucionais e exigências da missão (SANTOS 2005).

O Instituto C&A⁶ para edital de seleção de projetos de promoção, produção de conhecimento e difusão da agenda de desenvolvimento institucional⁷ de

organizações da sociedade civil (OSCs), adota como ponto de partida os eixos:

- a) Identidade - capacidade de traduzir sua missão e torná-la viva em consonância com as demandas sociais;
- b) Ação social - A capacidade de fazer com que sua ação social (jeito de fazer, metodologias e concepções) expressem sua identidade e realizem sua missão;

⁶A rede GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas, conversou com a coordenadora dos programas Desenvolvimento Institucional e Redes e Aliança, Cristiane Félix, para entender melhor quais são as iniciativas apoiadas. Entrevista: <http://www.gife.org.br/artigo-instituto-ca-apoia-o-desenvolvimento-institucional-15303.asp> acesso em 29nov2013

⁷ O Instituto C&A (set.2009) considera o termo "fortalecimento institucional" associado a conceitos como “desenvolvimento institucional”, “*capacity building*”, capacitação, sustentabilidade, profissionalização, desenvolvimento gerencial, aprendizagem organizacional, entre outros. Fortalecimento institucional significa potencializar o sistema como um todo.

c) Gestão - A capacidade de se organizar e gerir os recursos desta organização (humanos, sociais, políticos e materiais) articuladamente com a sua missão, e

d) Mobilização de recursos - Capacidade de mobilizar recursos (humanos, políticos e materiais) em prol da realização de sua missão e de sua sustentabilidade.

O Instituto C&A acredita que uma forma de caracterizar o desenvolvimento institucional está na autopercepção em relação à integralidade destes eixos, de reflexão sobre os estágios em que se encontram, sua sinergia e integração, fatores fundamentais para pensar formas de atuação interna e externa. Junto a noção de desenvolvimento atrela-se a noção de sustentabilidade, que requer equilíbrio entre as dimensões: sociopolítica, que enfoca os vínculos sociais e políticos que conferem legitimidade e força à organização; a dimensão técnico-gerencial, referente à qualidade da equipe, do trabalho e do sistema de gestão; e a dimensão financeira, relativa à mobilização e ao uso de recursos (INSTITUTO C&A, maio.2009).

As discussões sobre desenvolvimento institucional de organizações da sociedade são consideravelmente recentes, porém as instituições aos poucos, estão tomando conhecimento da amplitude e necessidade de sua compreensão. Também aos poucos, a exemplo das instituições como Oxfam GB no Brasil, Instituto C&A e CESE, estão promovendo que organizações menores acessem a recursos e tecnologias em prol da "causa" desenvolvimento institucional, com orientações, intercâmbios e inclusive editais.

3.4 SUSTENTABILIDADE: FATOR ESSENCIAL NUM PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

De certa maneira, ao observar uma instituição e sua atuação, poder-se-ia pensar, em uma primeira e superficial análise, que esta instituição se sustenta, ou é sustentável, ou seja, pode continuar a existir. Entretanto sob quais padrões se sustenta? Há desenvolvimento sem sustentabilidade?

Para Magalhães et. al. (2006) sustentabilidade é termo relativamente recente

na administração, e nas análises organizacionais o conceito esteve sempre muito limitado ao aspecto econômico, às questões financeiras das organizações e de projetos, o que influenciou na forma de percepção e atuação relacionada às questões de captação de recursos.

Diante do questionamento sobre desenvolvimento institucional, o tema sustentabilidade torna-se relevante como parâmetro de análise da capacidade institucional de mobilização de recursos financeiros e não financeiros, da continuidade ou mudanças necessárias, da manutenção ou ampliação de sua atuação política e outros fatores.

Para Sachs (1996) apud Fernandes e Sampaio (2006) há necessidade de enfoque em planejamento que promova o desenvolvimento sustentável, também denominado ecodesenvolvimento, necessitando ação governamental descentralizada e participativa. Participação, planejamento e gestão do ecodesenvolvimento baseados em metodologia sistêmica e complexa, isto é, não setorial; e endogeneidade – potencialização dos saberes locais, como sendo as tecnologias apropriadas (FERNANDES; SAMPAIO, 2006).

As discussões e abordagens sobre sustentabilidade originadas do movimento ambientalista passaram a compor a agenda de discussões nas diversas vias, além da ambiental (em sentido restrito ao ambiente natural). Sustentabilidade passa a ser discutida diante das questões econômicas, sociais, culturais e, administrativas.

A sustentabilidade, considerando as organizações da sociedade civil, está relacionada à capacidade de interpretação dos ambientes internos e externos, e das formas de atuação da gestão institucional. Sustentabilidade imprime ao desenvolvimento institucional determinada forma de atuação, portanto desenvolvimento sem sustentabilidade não é desenvolvimento.

Fernandes e Sampaio (2006) mencionam Barbieri (1996,p.12): “o desenvolvimento que significa o ato de crescer, progredir, não deve ser entendido, necessariamente, como crescimento ilimitado, uma vez que os ecossistemas possuem seus limites para fornecer a energia a esse crescimento”. A preocupação com o crescimento desenfreado, sem limites, é questionado discordando-se tais ações do significado de desenvolvimento.

Segundo Armani (2002) o tema sustentabilidade das ONGs se vê em discussão, a considerar a "autosustentação", a sustentabilidade como uma combinação da capacidade de obtenção de receita própria e de acessar outras

fontes de financiamento; sustentabilidade não se trata apenas à dimensão financeira, e o paradoxo de que para que seja sustentável, uma organização precisa se re-inventar. Sustentabilidade requer esforço continuado, determinação política e disposição para mudança. A definição de sustentabilidade apresenta dois níveis, o micro e o macro:

Se, no nível micro de uma organização em particular, a sustentabilidade pode ser definida como a capacidade de sustentar de forma duradoura o valor social do projeto institucional a partir da interação criativa com contextos mutáveis, no nível macro-social, a sustentabilidade pode ser tomada como o grau de correspondência (legitimação social-pública) entre a ação coletiva das ONGs e as concepções, políticas e mecanismos (públicos e privados) de enfrentamento da pobreza e das desigualdades e de promoção do desenvolvimento (ARMANI, 2002, p.06)

Para Silva (2003) a sustentabilidade é a primeira questão importante que uma OSC pode adotar para orientação de seu planejamento. Para análise da gestão e da sustentabilidade apresenta a figura conhecida como "trevo", que possui quatro campos essenciais:

- 1) Sociedade: público-alvo;
- 2) Serviços: serviços que a entidade presta;
- 3) Recursos: infra-estrutura, recursos financeiros, uso dos recursos;
- 4) Pessoas: pessoas da entidade, talentos e capacidades, criatividade, potencial, experiência, conhecimento, maturidade da organização, conflitos, relações, amizade, equipe, liderança, disputas de poder. "O desenvolvimento da entidade guarda estreita relação com o desenvolvimento das pessoas que dela fazem parte. É através das pessoas que ocorre o aprendizado da organização"(SILVA, 2003).

Acontecem relações entre os campos, e da relação entre eles, apresentam-se questionamentos a respeito da gestão e da sustentabilidade da organização: direcionamento da instituição, capacidade, qualidade, viabilidade, legitimidade, e análise do quinto campo - grupos gestores ou Conselho e Diretoria (SILVA, 2003).

[...] o processo de migração para um novo patamar de gestão é, essencialmente, um processo de desenvolvimento. Como tal, requer um trabalho de educação, de formação, de abertura e de aprendizagem. Um processo lento, gradual, contínuo, espontâneo, de descoberta, tentativa, reflexão, diálogo, erro, risco e sofrimento, a ser nutrido e respeitado, no qual não se podem "pular etapas". E será válido pelas consequências que trará

no longo prazo. Por trás dessa situação toda, que inclui aprendizagem, está o conceito de sustentabilidade (SILVA, 2003, p.74).⁸

Refletindo sobre o apresentado, desenvolvimento institucional é proveniente da adoção da sustentabilidade como princípio na gestão, o que gera diversas necessidades que serão atendidas a longo prazo. A adoção de determinados princípios na gestão da organização compete às questões éticas, à decisões a serem tomadas durante toda a vida da mesma, que envolvem constantes processos de aprendizado e reflexões sobre a missão institucional, mas também, sobre as aspirações da sociedade, por suas mudanças culturais, por adoção de determinadas "bandeiras" que possam vir a serem içadas.

Segundo Armani (2008) vários fatores têm levado as organizações a praticamente se reinventarem como condição para manter sua sustentabilidade sociopolítica e financeira, como maior qualidade técnica e gerencial, por inovação e pela efetividade da ação social, a crescente diversificação do setor não governamental, construir sua capacidade de *lobby* e de *advocacy*, e construir a sua sustentabilidade e a de seu campo ético-político.

A missão organizacional se mostra de extrema importância na abordagem sobre desenvolvimento institucional e a questão da sustentabilidade. A missão então, inevitavelmente deve estar em processo permanente de qualificação de seu projeto político. É necessário tratar do desenvolvimento institucional e da sustentabilidade como estratégias (ARMANI, 2002).

A dissertação "As diferentes dimensões da sustentabilidade em uma organização da sociedade civil brasileira: O caso do Gapa - Bahia", traz que em contexto de mudanças no universo das OSCs, estas têm sido desafiadas a buscar o **fortalecimento e o desenvolvimento institucional como condição de sustentabilidade**⁹. Desenvolver-se enquanto organização passa a ser um ponto essencial na busca da sustentabilidade. Organizações que focavam as suas ações prioritariamente nas atividades fim (relacionadas à execução da missão), são

⁸ SILVA, A.L.P. utilizando o planejamento como ferramenta de aprendizagem. São Paulo : Global/Instituto Fonte, 2001. A edição de 2001 é referência do Instituto Fonte, do Capítulo 4 - sobre sustentabilidade, na Compreensão sobre dinâmica.

⁹"[...] o desenvolvimento organizacional, gerencial e cultural das ONGs e dos movimentos sociais passou a adquirir um caráter estratégico. Isto é, o desenvolvimento institucional de organizações inseridas no contexto nacional passou a ser condição de sustentabilidade. (ARMANI, 2008, p.29)

conduzidas a valorizar as atividades meio (consideradas de suporte para a realização da missão), como atividades administrativas e de mobilização de recursos, tendo que aliar sonhos e cumprimento da missão a técnicas e regras da administração moderna, sendo que, uma das primeiras mudanças, reside em conciliar ativismo e profissionalização (SANTOS, 2005).

Estudos afirmam que a sustentabilidade é composta de três dimensões que se relacionam: econômica, ambiental e social, conhecidas como *triple bottom line*, sendo a econômica composta pela economia formal e informal, a ambiental também chamada de ecológica a considerar os impactos das atividades sobre o meio ambiente e uso dos recursos, e a social relacionada às qualidades dos seres humanos, como suas habilidades, dedicação, experiências tanto no ambiente interno como externo, conforme Almeida (2002; apud Claro; Claro; Amancio; 2008).

O movimento social de combate à aids, definiu como eixos fundamentais para se pensar a sustentabilidade das chamadas ONGs/Aids, as dimensões política, financeira e técnica. Em sua análise sobre a sustentabilidade da instituição, Santos (2005) apresenta cinco dimensões de sustentabilidade: dimensão técnica (qualificação das pessoas e processo estratégico da organização), cognitiva (produção, sistematização e difusão de saberes), econômica (mercantil, não mercantil e não monetária), social (emancipação cidadã e difusão da missão) e como dimensão política: a legitimidade (SANTOS, 2005).

Já Reis (2005) apresenta quatro dimensões: econômica (mercantil, não mercantil e não monetária), social (construção do vínculo associativo), política (nível interno e institucional) e a dimensão de gestão (infra-estrutura e conhecimento) na análise da sustentabilidade de empreendimentos da economia solidária.

Em ambas as análises acima, são adotados para análise da dimensão econômica, os componentes mercantil, não mercantil (monetário) e monetário, assim como para a análise da Fundação Terra Mirim abaixo.

No artigo, Magalhães et. al. (2006) em análise a duas práticas sociais da Bahia, Fundação Terra Mirim e Grupo de Apoio à Prevenção à Aids - Gapa, concluem que há expressões de ampliação e adaptação do significado da sustentabilidade nas organizações sociais. Entre aspectos para futuras pesquisas nesse campo de conhecimento, indicam a necessidade de ampliar a dimensão econômica da sustentabilidade (por exemplo, combinando a economia mercantil com a não-mercantil, a economia monetária com a não monetária) e também

analisar outras dimensões de natureza ambiental, política, social e cultural.

França Filho (2008; 2010) sobre a definição de economia - economia plural, não singular, considerando a ideia de economia como toda forma de produção e de distribuição da riqueza. A partir de Laville (1994) apresenta três formas de economia - a economia mercantil: de característica impessoal e equivalência monetária; a economia não mercantil - fundada na redistribuição, verticalização da relação de troca, pela figura do Estado; e a economia não-monetária - fundada na reciprocidade, onde os bens circulam de modo horizontal, "designando amplo campo de atividades não monetárias como a auto-produção, voluntariado, o trabalho doméstico etc".

Partindo de "economias" e não de uma economia – reduzida ao mercado, mas sim de ações de uma sociedade, nos esclarece mais ainda a continuidade de reflexão de Polanyi (1975) apud França Filho (2010), que associa a cada uma das três economias, um princípio de comportamento.

Como desdobramento do trabalho de Polanyi (1975); é possível associar a cada uma dessas 3 economias, um princípio de comportamento (LAVILLE, 1994): à economia mercantil – o interesse individual; à economia não-mercantil – a obrigação; à economia não-monetária – um impulso recíproco – lógica da dívida. (FRANÇA FILHO, 2010, p.192).

O voluntariado, um exemplo de economia não-monetária, é uma prática muito comum nas organizações sociais, de práticas comunitárias a formas institucionalizadas como no caso da Cruz Vermelha. No Brasil um exemplo, como a Pastoral da Criança que em 1983 reuniu mais de 150 mil voluntários. O voluntariado, mais recentemente a partir de 1990, se consolida como força social e se torna objeto de pesquisas, de planejamento de empresas e de institucionalização. No Brasil, o voluntariado encontra terreno fértil, resultado do constante crescimento das disparidades sociais nos centros urbanos e rurais. Ainda na década de 90, sob nova perspectiva de cidadania, o voluntariado baseado na assistência de um indivíduo ou participação aleatória em projetos comunitários, passou a "voluntariado como causa consciente, intencional e sistemática, forma assertiva de mobilização e intervenção no processo de desenvolvimento social (INSTITUTO C&A, 2011).

O voluntariado pode ser dividido em quatro categorias, sendo (CIVICUS et.al., 2013):

a) ajuda mútua ou auto-ajuda;

- b) filantropia ou servindo aos outros;
- c) participação cívica;
- d) advocacy ou realização de campanhas. Diante dessa compreensão o voluntariado se apresenta de variadas formas, através de várias ações (CIVICUS et al,2013).

Para fins de compreensão legal sobre o assunto, a Lei do Voluntariado n.9608/98 define o serviço voluntário como:

A atividade não remunerada, prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza ou instituição privada de fins não lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos e de assistência social, inclusive mutualidade. (BRASIL. Lei do Voluntariado n.9608/98

Para Rosanvallon (1997) apud Montañó (2003), sobre críticas ao neoliberalismo, considera e questiona o voluntariado com "manobras" para a redução da demanda do Estado: "[...] indivíduos se reúnem para prestarem à si mesmos um serviço público"; e, "[...] com indivíduos inseridos voluntariamente em "redes de solidariedade direta", uma camuflagem da responsabilização do Estado e "auto-responsabilização dos sujeitos pelas respostas às suas próprias necessidades"(MONTAÑO, 2003).

Pode-se compreender o voluntariado e questioná-lo sob vários ângulos, como se vê, muitas discussões acerca do voluntariado podem ser controversas, considerando como ações adocicadas e desprovidas de segundas intenções, versus a não-remuneração e precarização do trabalho, por exemplo.

O voluntariado compreendido como mecanismo "curativo", que desvia a atenção das causas como a pobreza e a injustiça, assim como a interpretação sobre o ativismo como elitista e irrelevante para os problemas reais, vinculado à violência e à desordem pública, se apresentam como visões que podem não refletir a realidade e diversidade das pessoas que participam das atividades. Considerar *advocacy* como forma de voluntariado é estreitar a relação entre voluntariado e ativismo social, por ambos promoverem a participação das pessoas, por serem significativos para a mudança, por servirem como ferramenta para o desenvolvimento - incluindo para o desenvolvimento participativo. O voluntariado pode promover o primeiro passo à participação, o sentimento de pertencimento e responsabilidade, o acreditar em suas

próprias ações, transformando formas tradicionais de voluntariado em ativismo social (CIVICUS; IAVE; UNV, 2013).

Mecanismos de mobilização à participação são necessárias à manutenção das ações das organizações da sociedade civil. Denominar práticas de militância e de ativismo social como práticas de voluntariado, parecem abrandar tais práticas, ou seja, comumente a resistência e persistência de organizações da sociedade civil são tomadas como voluntariado, e podem minimizá-las simbolicamente.

Bens e serviços circulam, não somente por forças de mercado, de demanda e oferta, mas através das inter-relações e das interdependências entre as pessoas. A sociedade não é regida unicamente por ações verticais, a considerar então os laços sociais, ou seja, as alianças, as associações, o dar, o receber e o retribuir, os valores que não-monetários imbuídos de simbologia. Simbologia esta de acordo com a vivência de cada grupo.

O que vemos é que para cada organização, devido aos seus aspectos singulares, possam apresentar dimensões similares e diferenciadas para a manutenção da sustentabilidade. O que para determinada organização certo parâmetro possa refletir valioso significado, para outra pode não ter significado algum.

Diante das reflexões expostas, torna-se necessário que cada organização da sociedade civil, possa ponderar sobre seus verdadeiros valores responsáveis pela sustentabilidade de sua missão, e de questões muitas vezes desconsideradas em seu cotidiano, que passam despercebidas, ou negligenciadas, possam receber a devida atenção, para garantia da sustentabilidade da organização.

Tratar de sustentabilidade, embora possa a priori significar certa estabilidade e continuidade, na verdade, sua existência exige constante reflexão, e até mudanças, sensibilidade para observar e para agir.

3.5 MOBILIZAÇÃO: ALÉM DE RECURSOS FINANCEIROS

A sustentabilidade, muitas vezes é reconhecida como relacionada apenas à questão financeira, ocorrendo avanços na análise, ampliando para outros campos da gestão e do desenvolvimento da instituição.

Similar ao que ocorre com o tema sustentabilidade, ocorre também com as

ações que possam contribuir para a manutenção da instituição: Captação e mobilização de recursos. Captar é o mesmo que mobilizar recursos?

Para viabilizar sua missão, toda instituição sem fins lucrativos necessita de obter recursos, e considerar que captar recursos é uma das atividades fundamentais que deve ser compreendida, assimilada e realizada, mesmo que indiretamente por toda organização a favor de uma causa. O foco é obtenção de recursos financeiros (CRUZ; ESTRAVIZ, 2003).

Falconer (1999) traz o termo captação de recursos, entendendo recursos como sendo os recursos financeiros, materiais e humanos.

De acordo com Lório (2001), o conceito de mobilização de recursos não envolve a obtenção de apoio financeiro, mas também apoio político, sendo elemento central do conceito o desenvolvimento de uma ação educativa sobre vários problemas sociais dirigida a todos os setores da sociedade, incluindo o Estado. A transparência é fundamental. *Accountability* ou prestação de contas e legitimidade representam questões fundamentais para a mobilização de recursos. Mobilização de recursos promove a organização da instituição, de sua estrutura de direção, execução e administração; o envolvimento de toda instituição, e da realização de um plano destinado à mobilização de recursos.

A Cese, em seu plano de mobilização de recursos, adota o conceito de Armani (2008): "É o conjunto das estratégias institucionais voltadas à mobilização de todos os tipos de recursos necessários à sustentabilidade de uma organização". Compreende que a mobilização de recursos preconiza que toda estratégia de aproximação e acesso a fontes de recursos deva ser também uma estratégia de mobilização política. Em seu Guia de mobilização de recursos do Cese (2009) considera que "Mobilização de recursos é, em sua essência, o trabalho permanente de educar a sociedade, educar o próprio Estado e demais setores. Não se trata apenas de arrecadar dinheiro a qualquer custo, não se trata de substituir papéis". se refere aos dois termos mobilização e captação de recursos. Neste guia são apresentados exemplos de eventos de sucesso, onde a mobilização de recursos (pessoas físicas, organizações públicas, privadas, meios de comunicação, doações de brindes, etc) é instrumento para a captação de recursos (financeiros).

O Código de Ética do Captador de Recursos da Associação Brasileira de Captadores de recursos (2012), por sua vez, emprega os dois termos em quase todo documento, exceto no termo de número "7 - Sobre a relação do captador com as

organizações para as quais ele mobiliza recursos", quando emprega os dois termos.

Há o emprego dos dois termos, assim como nas considerações sobre sustentabilidade. Não basta para organizações da sociedade civil, considerar apenas o viés financeiro, minimizando as possibilidades de atuação e de poderio político, de mudança da sociedade, ou de educação para as necessidades e direitos sociais.

Toda instituição sem fins lucrativos, necessita de recursos para viabilizar suas ações, e embora quase que automaticamente pensa-se em recursos financeiros, mas recursos são todos aqueles necessários para o desenvolvimento de uma organização (ARMANI, 2008).

O autor reforça as referências anteriores, e estabelece a mobilização de recursos ao desenvolvimento institucional. A instituição Oxfam GB no Brasil¹⁰ que apoia iniciativas voltadas ao desenvolvimento institucional das organizações com quem realiza parcerias entende que:

[...] recursos são todos aqueles necessários para o desenvolvimento de uma organização e, assim, abarcam os recursos financeiros, materiais e técnicos; as pessoas, as organizações e as relações. Compreende também que a mobilização é a ação de educar e de engajar política e economicamente a sociedade na causa e na atuação das organizações da sociedade civil, formando, assim, uma base social de apoio a essas organizações.¹¹

Mobilização de recursos locais se torna eixo estratégico, e cria processo significativo de mudanças na organização:

No bojo de tal processo de mudanças está uma nova visão da mobilização de recursos, a qual busca integrar a estratégia de intervenção política com as formas de geração de recursos materiais e financeiros. Ser capaz de se comunicar com a sociedade, mobilizar uma base de apoio político a causas sociais, projetar-se como sujeito político no espaço público e ampliar a geração de recursos materiais e financeiros localmente são processos que exigem grande preparação institucional e o alinhamento da gestão e da cultura organizacionais ao princípio de que toda iniciativa de mobilização de recursos é um ato político e de educação cidadã (ARMANI, 2008, p.33).

O processo de mobilização de recursos locais se torna caminho para o fortalecimento da instituição. Armani (2008) explica ainda que no Brasil convivem várias abordagens de produção de recursos para organizações sociais, sendo duas

¹⁰ www.oxfam.org.br

¹¹ Conforme texto de apresentação de Janaína Jatobá in (ARMANI 2008).

mais claramente:

- ▶ captação de recursos (*fundraising*) - tendo origem norte americana - busca de recursos financeiros de terceiros – junto ao setor público, setor corporativo e indivíduos. No Brasil – se subdivide em captação de recursos financeiros e outra – a captação de recursos como a conquista de sócios(as) investidores(as) da causa, porém ambas – terminologia financeira;
- ▶ mobilização de recursos (*resource mobilization*) – oriundo da Inglaterra - diferencial na valorização de autonomia política das organizações, seja porque o termo recobre também a geração de recursos próprios(e não somente de terceiros), seja pela ênfase na ação política, fundamentada em uma ampla base social que lhe confere legitimidade e força política.

A distinção de fundo entre uma abordagem de mera captação de recursos financeiros e uma de mobilização de recursos reside no fato de que, nesta última, a instituição é concebida como um sujeito político que mobiliza apoios, recursos e parcerias com processo de construção de uma aliança em prol de uma causa social. Não há separação entre sustentação financeira e sustentabilidade política, já que toda relação de apoio é construída como uma convergência de interesses focados em uma causa. Não se trata, portanto de ser capaz de qualificar a organização para ser receptora confiável de benemerência, filantropia ou doações,mas sim de fortalecê-la como sujeito político autônomo capaz de ser um ponto de catalisação e de convergência de energia social transformadora(ARMANI, 2008,p.175)

Mobilizar politicamente as pessoas em prol de uma causa, sendo necessário que organizações enfoquem a construção de capacidades nos temas de gestão, da comunicação, da mobilização de recursos, da transparência e de ações de *advocacy*,¹² como elementos propulsores de nova atitude política e de uma nova cultura institucional."Se a ação política, a comunicação, a educação, a gestão institucional e a mobilização de recursos são todas consideradas atos políticos,

¹² ""**Advocacy** é o termo usado nesta publicação para designar ações de organizações da sociedade civil para influenciar a tomada de decisão sobre políticas e práticas públicas para que estas favoreçam os direitos das pessoas em situação de pobreza e vulnerabilidade. A base do conceito está em que os cidadãos e cidadãs, formalmente organizados ou não, se mobilizam das mais diversas formas – organizando reuniões, publicando manifestos, desenvolvendo campanhas, realizando manifestações, se posicionando junto à mídia, instituições da sociedade civil e aos gestores públicos – para manifestar políticas existentes, ou mesmo a extinção de determinadas políticas". (ARMANI, 2008,p.18).

então ninguém de uma ONG ou movimento social pode ficar de fora".

Armani (2008) nos alerta ainda sobre a **necessidade de fortalecimento institucional anterior ao início da mobilização de recursos**¹³. Um exemplo de preparação, anterior a PMR, que durou um ano mencionado foi da Escola Pernambucana de Circo:

"O processo envolveu reconstituição das estruturas associativas da entidade [quadro de sócios(as) e diretoria], assegurando-se a diferenciação entre estas e a equipe programática, revisão dos estatutos, a proposição de um organograma, a definição da missão institucional, a reestruturação da área administrativa, contábil e financeira, a formalização dos contratos de trabalho e a remuneração dos(as) educadores(as), antes de, por fim, elaborar-se o plano trienal de trabalho. Um diferencial desse processo é que ele foi permeado de uma formação política também, não se resumindo à dimensão gerencial (ARMANI, 2008, p.35)

No processo de mobilização de recursos como estratégia institucional, há necessidades de estruturação e reestruturação do programa e de área de comunicação que assumam visão da comunicação como instrumento de ação política (e não simplesmente de divulgação do trabalho da entidade), de fortalecimento da credibilidade da organização, capacidade de comunicação interna e externa, de variadas formas, como balanços sociais, relatórios e de *accountability*¹⁴. Considerar a identidade institucional e imagem pública alinhada com sua identidade. Uma política de mobilização de recursos deve através de um plano, definir formas de fortalecer a base social de uma organização.

Mobilização de recursos se torna vetor do desenvolvimento institucional, e toma posição mais elevada do que a captação de recursos, considerando a amplitude do conceito, em sua característica de articulação política, de ampliação da participação dos integrantes e de mobilização de novos integrantes à causa. Uma abordagem essencial nas discussões sobre organizações da sociedade civil, e que reforça a necessidade de planejamento participativo, que possibilite o enriquecimento dos envolvidos, intensificando o caráter educativo do e no processo.

¹³ Grifo nosso.

¹⁴ "A *accountability* significa a capacidade de uma organização – pública, privada ou não governamental – de prestar contas e assumir responsabilidade publicamente por seus atos e suas decisões, pelos resultados de seu trabalho, bem como pela gestão de seus recursos financeiros. De um ponto de vista mais geral, a *accountability* expressa o direito de cidadãos e cidadãs de ter acesso à informação sobre a atuação das organizações na sociedade". (ARMANI, 2008, p.40)

3.6 PLANEJAMENTO PARA DESENVOLVIMENTO(S) INSTITUCIONAL(IS)

Para cada singularidade do processo de desenvolvimento, a instituição necessita de analisar o que se propõe, para que consiga atingir o desejado, e até mesmo possa refletir sobre o que considera como desenvolvimento, e assim possa planejar como atingi-lo.

Também para organizações da sociedade civil, ampliam-se as discussões e abordagens sobre planejamento. Para essas organizações basta planejar?

Para planejar é necessário que a instituição tenha claro seus objetivos, e que elabore estratégias para atingi-los.

A palavra estratégia no campo do desenvolvimento social, tem como significado mais comum como "o conjunto articulado de métodos, técnicas e dinâmicas direcionadas para se alcançar objetivos traçados anteriormente". A visão imediatista que trabalha a curto prazo, visa resultados imediatos e tende a não considerar a totalidade da vida institucional. A visão estratégica prioriza o longo prazo, buscando adequar a ele o curto e médio prazo. Predomina a busca de elaboração de metas, contrapostas às situações-problema, identificadas por **amplo diagnóstico institucional, que por sua vez é orientado por análises do tipo sistêmico**¹⁵. Trabalha uma "visão de campo" e de "rede", e tende a considerar a totalidade da vida institucional. Esta visão favorece crescente postura profissional, ações processuais e a capacidade de prever tendências conjunturais e institucionais de longo prazo, assim como o necessário redimensionamento das prioridades institucionais" (ABONG, 2007,p19).

De acordo com Silva e Vizeu (2007), estratégia está condicionada pela relação entre instituição, interpretação e ação dos atores sociais significativos em cada situação espaço temporalmente delimitada, tornando-se necessário, assim, entender o processo de tomada de decisão, os atores e recursos envolvidos, bem como os aspectos interpretativos e relacionais que constituem os componentes de contextualização das práticas organizacionais. Ao longo das décadas surge a necessidade de formalizar procedimentos específicos relacionados à elaboração da estratégia, bem como sobre a condução do processo estratégico. A estratégia adquire tom mais sistemático, caracterizando-se por práticas regulares

¹⁵ Grifo nosso.

especificamente formatadas para o desenvolvimento e a realização da estratégia, denominação da chamada escola do planejamento aquela que concebe a formação da estratégia como um processo formal, sendo a estratégia formal importante elemento de legitimação, inclusive para sociedade civil.

O que ocorre é a adoção cerimonial de práticas formais de estratégia, ou seja, grande parte dos programas de planejamento estratégico não é efetivamente implementada, ocorrendo assim o uso cerimonial, sendo o termo cerimônia dado no sentido de aparência, ato de conteúdo simbólico. Segundo estudos, ocorre também no Brasil como reflexo da inadequação ao nosso contexto de práticas importadas, especialmente dos Estados Unidos. Certa popularização, valorização de conceitos-chaves como: ambiente empresarial, visão de longo prazo, competitividade, vantagem competitiva (SILVA E VIZEU, 2007).

Como se vê não basta única e exclusivamente planejar. Assim como citado, planejamentos por mera figuração ocorrem. Vemos adiante outros fatores a serem inseridos no processo de planejamento.

A avaliação é condição para a construção do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI¹⁶, sem planejamento não há avaliação, e a avaliação fornece subsídios e prioridades a serem considerados no planejamento. Inclui-se o Planejamento Estratégico, considerando os pontos fortes e fracos para tomadas de decisão (DÉCIA E ARGOLLO, 2010).

Assim, avaliar é necessário como aparato também para a construção de um bom planejamento, pois através da avaliação são construídas as informações, diretrizes etc diante das necessidades e objetivos institucionais.

Para o planejamento de organizações da sociedade civil, há praticamente a exigência de que seja realizado à várias mãos, para que planejamento não seja apenas cerimônia. Em muitos momentos de execução, as organizações precisam das pessoas que as integram, sendo importante que essas pessoas participem, que possam pensar, planejar e executar o planejado.

Fernandes e Sampaio (2006), defendem pressuposto de que as pessoas têm potencialidades e que estas podem ser aproveitadas, para que formulem melhor

¹⁶ O PDI é um modelo de planejamento estratégico da área de educação, que considera as particularidades da instituição e de seu plano pedagógico.

seus problemas e, ao mesmo tempo, os resolvam. É o que chamam de desenvolvimento endógeno, ou seja, “a capacidade de uma determinada sociedade para adquirir certo domínio sobre o seu desenvolvimento”.

Para que o desenvolvimento seja endógeno, todo o processo envolvido deverá ser endógeno, e assim, haja desenvolvimento devidamente relacionado a autonomia e ao aumento das potencialidades para as tomadas de decisão.

Para a tomada de decisão um processo que sugere a perspectiva das escolhas, que se ajustam entre oportunidades (externas e objetivas) e desejos (internos e subjetivos), isto é, o que as pessoas podem fazer e o que elas querem fazer. O planejamento e a gestão organizacional implicam conjunto de etapas pedagógicas – metodologias ou tecnologias sociais para facilitar a tomada de decisão. Metodologias podem ser sistematizadas em etapas: elaboração, implementação e avaliação; etapas conduzidas por meio da ação social denominada racionalidade, que significa a adesão do indivíduo a um conjunto de valores incorporados no senso comum (coletivo) (FERNANDES & SAMPAIO, 2006).

A participação pode e deve ser orientada para transformar boas idéias em ações efetivas, portanto participação se relaciona a ação efetiva, não fazendo sentido fomentar participação se não se visualiza ação efetiva da comunidade nas decisões de matérias que lhes digam respeito. Aqueles que são afetados por determinado projeto de desenvolvimento devem participar de seu planejamento, assim, torna o planejamento participativo uma forma de intervir na realidade, uma forma que passa por três momentos cruciais: a autocrítica, o diálogo aberto e a ação dos interessados (FERNANDES & SAMPAIO, 2006).

Ao considerarmos o desenvolvimento das pessoas aliado ao desenvolvimento institucional, às considerações da aprendizagem durante todo o processo, não podemos desprezar os saberes locais, que muitas vezes se distanciam das orientações teóricas, mas respiram orientações baseadas nas práticas cotidianas, na experimentação do que em determinado momento era o possível a ser feito. Pensar o planejamento em organizações da sociedade civil é pensar também sobre as pessoas envolvidas, com as pessoas envolvidas, pois há variados tempos coexistindo, que irão compor o tempo do fazer.

Silva (2003) mostra que o gestor de entidade social tem que lidar com várias questões de manutenção, problemáticas e de desenvolvimento, que se referem a questões futuras e de mudança, e exemplifica algumas questões de

desenvolvimento: Qual é a nossa missão? Como queremos estar daqui a três anos? Onde devemos concentrar nossa atuação daqui para frente? Como queremos ser conhecidos? Ter clareza de qual é a pergunta principal da organização facilita desenhar o processo de planejamento mais adequado para aquele momento, sendo que cada questão tem contexto próprio. Nos dá o exemplo de que é preciso cuidado com o excesso de reuniões para decisões operacionais, sob risco de nunca gerar resultados efetivos, e também tomar decisões estratégicas afobadamente, sem haver consenso, ameaçando a sobrevivência da entidade no longo prazo.

"Planejamento bem-feito pode contribuir para o desenvolvimento da organização", ampliando a consciência em relação ao ambiente interno e externo da organização. É oportunidade de aprendizado, pois as pessoas, ao desenvolvê-lo trabalham juntas sobre questões significativas para todos; relações entre as pessoas podem evoluir durante o processo; pode ajudar a criar cultura interna de se olhar passado, presente e futuro; as decisões refletem mudanças e afetam a organização como um todo. O conceito de planejamento para decidir o futuro se amplia, para *construir* o futuro (SILVA, 2003).

De acordo com a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais(2007), várias práticas e concepções de desenvolvimento institucional foram ocorrendo na história das organizações e movimentos não governamentais. O PMAS - Planejamento, Monitoramento, Avaliação e Sistematização é apresentado como "parte integrante do desenvolvimento institucional de uma ONG ou movimento social", sendo assim, suas concepções e práticas devem ser compreendidas a partir das concepções e práticas de desenvolvimento institucional.

O Planejamento, o monitoramento, avaliação e sistematização tiveram origens distintas, e aos poucos foram se inter-relacionando, e hoje, um número cada vez mais expressivo de ONGs atribuem grande importância ao PMAS, como indispensável para assegurar uma melhor qualidade das ações e o fortalecimento institucional, sendo um dos grandes desafios constituir um Sistema de PMAS, ou seja, não basta realizar planejamentos, monitoramento, avaliações e sistematizações, mas que aconteça de modo articulado com a missão e demais aspectos de uma entidade (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS, 2007).

A argumentação nesse sentido estende-se à necessidade de integração entre

projetos e programas ao serem realizados pela mesma instituição.

A publicação da Associação Imagem Comunitária- AIC (2013) menciona 5 "Palavrões": Planejamento-Monitoramento - Avaliação - Sistematização - Compartilhamento: reflexões e experiências de gestão e produção de conhecimento em iniciativas. Apresenta então, o PMASC, que se preocupa com mais uma ação a favor do desenvolvimento institucional, não somente o próprio, mas o desenvolvimento de outras instituições, que essas possam acessar às informações, experiências, à tecnologias de outras instituições em rede. Compartilhamento extrapola a dimensão interna e é imbuído da intenção de que as experiências circulem, que não fiquem estáticas e abrigadas por uma única organização.

Estamos aqui diante de mais um processo. Para organizações da sociedade civil não basta planejar, mas considerar o processo de planejamento, monitoramento, avaliação, sistematização e compartilhamento. Planejar se faz necessário, não como cerimonial onde tudo se diz e nada se faz. Monitorar as ações para que se consiga avaliá-las, sistematizar os resultados de maneira a serem compreendidos e, compartilhar as experiências, e os resultados.

O compartilhamento vem ao encontro do posicionamento contrário à concorrência. Ter o posicionamento a favor da cooperação entre as organizações implica em fortalecimento e desenvolvimento de mecanismos de compartilhamento das práticas, dos caminhos e resultados encontrados. O compartilhamento é um dos mecanismos de fortalecimento das organizações da sociedade civil, a ser ampliado cada vez mais.

O PMAS ou o PMASC traz a importância não somente do planejamento para o desenvolvimento institucional, mas todo um processo que vem sendo questionado nas e para as ações de organizações da sociedade civil.

Não basta então planejar, a curto ou longo prazo sua atuação interna, mas sim a atuação interna e externa, visando a ampliação das discussões e atuações das diversas organizações, que podem juntas, potencializar o campo de ação, e assim de desenvolvimento.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Momentos solitários e comunitários de pesquisa coexistiram durante todo processo, entre ocasiões planejadas e não planejadas que se realizaram, e ocasiões planejadas que não se realizaram, "se desplanejaram", diante da agenda institucional.

Na posição de pesquisadora, ouvir, observar, procurar agir e até mesmo não agir para observação dos resultados, foram passos, desafios na busca de resultados que pudessem favorecer o processo de desenvolvimento institucional.

Para a apresentação dos resultados neste trabalho, buscou-se estabelecer dada ordem de acontecimento, porém as observações, temas e ações se sobrepunham, se inter-relacionavam por diversos momentos, entre tempo de pesquisa, reflexão e apropriação teórica, tempo de atuação na instituição, tempo de observação e de atuação como pesquisadora.

4.1 PESQUISA-AÇÃO COMO DELINEADOR DA PESQUISA QUALITATIVA

Esse trabalho foi orientado pela pesquisa de abordagem qualitativa, de acordo com os objetivos propostos.

O método pesquisa-ação foi considerado, por possibilitar a produção de conhecimentos, aquisição de experiência, contribuição ou fazer avançar o debate acerca das questões e situações. A função-política da pesquisa-ação, relacionadas ao fortalecimento da autonomia do grupo, de estreitamento de relações através de métodos participativos também foram indicativos para escolha.

Para a realização da pesquisa, recorreu-se às entrevistas com participantes e gestores, que originaram reuniões e debates.

A participação da pesquisadora em atividades, reuniões, observação e atuação junto à instituição, possibilitaram acesso a documentos e situações geradoras de análise e intervenções, registradas em diário de campo.

O método pesquisa-ação (THIOLLENT, 2005;2009) possibilitou intervenções associadas às necessidades, e diante das disponibilidades institucionais.

As intervenções ocorreram através da participação de contextos

administrativos, de promoção de debates que resultaram em visualização dos problemas e possíveis soluções organizacionais, elencando novas propostas de ação. Ocorreram intervenções também durante as entrevistas, através de diálogos e exposição de opiniões.

4.2 TÉCNICAS DE COLETA E INTERVENÇÃO

Para pesquisa e intervenção relacionados aos significados sobre o espaço social, foi utilizado roteiro de entrevista para gestores e participantes das diversas atividades institucionais, com participação de 39 pessoas.

Foi realizado uma reunião para apresentação e debate dos resultados quando houve a participação de 47 pessoas.

A intervenção proposta sobre Constelações familiares seguiu o formato de exposição, seguido de oficina, com participação inicial de 35 pessoas, sendo que da Constelação participaram 10 pessoas.

Os líderes entrevistados foram Jaco (Jamilton Galdino Santana), então coordenador geral da instituição e Dó (Jorge Galdino Santana) coordenador de projetos e atividades, os principais envolvidos no questionamento sobre desenvolvimento institucional, prestação de contas, elaboração e execução de projetos. As entrevistas se deram em vários momentos, mediante as observações e necessidades que se apresentaram durante a pesquisa.

As reuniões da instituição aconteceram com número de 15 pessoas em média, ao tratar de assuntos relativos à direção, que são convocadas extraordinariamente.

Reuniões cujo tema foram a realização de apresentações, de recebimento de turistas da Agência Ambiental, ou de outras atividades como Confraternização obteve número maior de participantes, chegando ao dobro ou mais, com participação de 40 a 50 pessoas.

Participação também de reuniões relativas à Secretaria de Cultura, aconteceram quando o Arte Manha se fez representar, tendo ocorrido duas reuniões.

4.3 CRITÉRIOS PARA A OBSERVAÇÃO E INTERVENÇÃO

Muitas são as necessidades para o processo de desenvolvimento institucional, como articulação política, sustentabilidade, mobilização e captação de recursos, planejamento, avaliação, monitoramento, sistematização, a necessidade de articulações em rede e de atitude política pró-ativa coletiva, considerando análises sistêmicas dos ambientes interno e externo (FALCONER 1999; ARMANI; GONZALES 2000; ARMANI 2001 e 2008; SILVA 2003; ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS, 2007).

A análise teórica enriquece a prática. A interpretação dos fundamentos ocorrem de acordo com as variadas formas de percepção.

O Movimento Cultural Arte Manha e suas especificidades, aliadas às particularidades da pesquisa, orientaram os procedimentos metodológicos, que despontam como início na discussão sobre o processo de desenvolvimento institucional, no longo caminho e enfrentamento de desafios institucionais.

A partir da prática institucional, critérios foram estabelecidos, considerando-se como iniciais e fundamentais para análise/avaliação e direcionaram ao atendimento aos objetivos da pesquisa e de necessidades da instituição.

Os critérios foram estabelecidos diante das indicações teóricas sobre desenvolvimento institucional e por pré-avaliação situacional, quando dois pontos fracos foram indicados pela organização: 1 - questões relacionadas às pessoas - de relacionamento, de participação, de comprometimento com a instituição e 2 - questões administrativas, com maior referência a mobilização de recursos financeiros.

Quadro 2 – Eixos, critérios e indicadores de análise

| Eixos ou fatores | Crítérios de análise | Indicadores |
|-------------------------|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| BASE SOCIAL | Participantes | A) Perfil : número, faixa etária, sexo, tempo de participação, principais características B) Pertencimento ao espaço social |
| MISSÃO | Missão | A) Relevância B) valores C) grau de apropriação |

| | | |
|-----------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | |
| SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA | Economia plural e Mobilização de recursos | A) mercantil - vendas de mercadorias e prestação de serviços B) não mercantil - redistribuição Estatal C) Não monetária - voluntariado D) Mobilização de recursos - mobilização de recursos e <i>accountability</i> (prestação de contas e gestão de recursos financeiros) |

Fonte: própria autora

As organizações não existem e não se fazem sem as pessoas. A análise da base social buscou o perfil dos participantes, para estreitar os laços sobre a compreensão dos participantes através da percepção e atribuição de significados considerando como referência o espaço social. Relações estabelecidas entre o indivíduo e o espaço social, e de relações estabelecidas referentes ao espaço social considerando a historicidade do grupo.

A análise da missão como representante do direcionamento institucional, a qual se atribui valores, vinculada à causa que a instituição defende e possibilidade da conquista de legitimidade e autonomia. A apropriação da missão ou não, pode indicar da base social a compreensão da proposta institucional. Objetivou possibilitar discussões sobre o tema.

A sustentabilidade em análise é considerada como parte integrante do processo de desenvolvimento institucional, não se tratando de análise da sustentabilidade total da instituição. O critério sugerido por Armani (2001) de análise da sustentabilidade financeira se torna aqui sustentabilidade econômica, pois toma por base o conceito de economia plural, por viabilizar a análise de ações e práticas não financeiras. Agrega-se à análise as ações de mobilização de recursos e de *accountability*. Inclui-se a mobilização de recursos na análise ao considerar como estratégias institucionais necessárias à sustentabilidade econômica institucional, e de *accountability*, como consequência da mobilização de recursos.

A realização da pesquisa com base na pesquisa-ação (THIOLLENT, 2005;2009) ocorreu diante da possibilidade de investigação e de intervenção associada a aprendizagem, não somente da pesquisadora, mas inclusive dos envolvidos.

Através dos saberes formais e informais, buscou-se explicações e soluções para melhoria das principais fragilidades apontadas.

O objetivo final não é a total libertação de todos os males que afligem a humanidade. É apenas um esforço limitado de pesquisa para aumentar o conhecimento e a consciência das pessoas e dos grupos envolvidos no processo, com delineação de ações concretas de curto e médio prazos (THIOLLENT, 2009, p.16).

Os participantes foram convidados a participar das explicações, pesquisa e debates. Realizaram-se discussões apoiando-se no chamamento aos participantes, considerando o foco de opiniões de jovens e adultos. Entrevistas e diálogos entre pesquisadora e líderes, e também com membros em determinados planejamentos. Participações em reuniões em que membros representavam a instituição, observações e registros em diário de campo.

Para realização de intervenção e de análise, se fez necessária a busca de considerações sobre as categorias de análise, que são mencionadas abaixo.

4.3.1 A Base Social

A análise da base social, compreendida como sendo formada pelos participantes da instituição, considerando-se assim, a base social interna. A análise busca traçar o perfil dos participantes e questões - de relacionamento, de participação, de comprometimento com a instituição.

Para realização da análise qualitativa da base social, a estratégia utilizada orientou-se por questionamentos sobre pertencimento ao espaço social.

Rivlin (2003) mostra sobre as pesquisas nesse sentido, na área da psicologia, denominada com desenvolvimento no campo de ambiente-e-comportamento, pessoa-ambiente, e Psicologia Ambiental, quando examina pressupostos sobre a Psicologia Ambiental¹⁷. Entre os pressupostos: A pessoas tem qualidades ambientais tanto quanto características psicológicas individuais; O grau de influência do ambiente físico no comportamento varia de acordo com o comportamento em

¹⁷ Parte do livro *An introduction to environmental psychology*, de autoria de William Ittelson, Harold Proshansky, Leanne Rivlin e Gary Winkel, publicado em 1974

questão; O ambiente é organizado como um conjunto de imagens mentais; O ambiente observado não é necessariamente o ambiente real; O ambiente tem valor simbólico; e outros.

Outra área a buscar compreender a percepção e representação do espaço por indivíduos, em seu caráter singular, ao mesmo tempo que reconhece o seu pertencimento e compartilhamento a determinado grupo cultural, é a Geografia Humanista (LOPES, 2013). Geografia que "procura um entendimento do mundo humano através das relações das pessoas com a natureza, do seu comportamento geográfico bem como dos sentimentos e ideias a respeito do espaço e do lugar", de acordo com Tuan (1982 apud LOPES, 2013).

4.3.1.1 Espaço Social

Para gestores sociais se torna importante a análise e busca de compreensão dos significados de determinado espaço para os indivíduos que o compõe. Símbolos se traduzem por indivíduos e por grupos na relação com o lugar, significados são representados nos espaços construídos. Sentimentos, significados, objetivos, enfim, a cultura se expressa. Muitas vezes os desejos de mudança de uns, não são desejados por outros. Há "verdades" nas ações.

A observação do como se constroem os espaços, trata-se de análise não somente do passado, mas de presente e futuro dos grupos e indivíduos, da identidade dos lugares.

Da geografia, em Santos (2006), o espaço definido como "conjunto indissociável de sistemas de objetos e de sistemas de ações", onde sistemas de objetos (fixos) são compreendidos como provenientes das ações humanas (formas naturais, chamadas de coisas, cada vez mais artificializadas e tornando-se objetos), e sistemas de ações (fluxos) resultado de comportamento. As ações podem ser de ordem técnica (interações requeridas pelas técnicas), formal (interações requeridas pelas leis) e de ordem simbólica (interações requeridas pelas formas afetivas, culturais, místicas etc.). No cotidiano não há inseparabilidade entre técnicas, leis e símbolos, assim como na análise do espaço não há inseparabilidade, e sim o espaço se torna um híbrido, por esta razão, é um conjunto indissociável.

Quando a sociedade age sobre o espaço, ela não o faz sobre os objetos como realidade física, mas como realidade social, formas-conteúdo. isto é, objetos sociais já valorizados aos quais ela (a sociedade) busca oferecer ou impor um novo valor. A ação se dá sobre objetos já agidos, isto é, portadores de ações concluídas mas ainda presentes. Esses objetos da ação são, desse modo, dotados de uma presença humana e por ela qualificados (SANTOS, 2006, p.71).

Todo espaço assim dito, é um espaço social, já que as ações são realizadas pela sociedade.

De acordo com Ledrut, apud Fernandes (1992, p.61):

[...] o conceito de espaço social é actualmente utilizado em sociologia para designar sobretudo o campo de inter-relações sociais. Todo o sistema de relações se inscreve num espaço em que se associam, o lugar, o social e o cultural.

Estreita relação entre espaço social enquanto espaço construído, e o espaço percebido e representado. O espaço físico também construção do imaginário individual e coletivo. Relação com o meio ambiente mediatizada por representações como nas relações binárias sacro-profano, centro-periferia, interior-exterior, alto-baixo, privado-público e natural-construído. A sociedade atribui aos espaços os significados, como exemplos: Terra-sagrada, território nacional e estrangeiro, tabuização como segregação racial ou social, espaços defendidos por razões econômicas, religiosas e políticas, lugares de consumo e consumo de lugares, formas de apropriação de espaço pelas classes sociais, espaço de intimidade, horizontalidade e verticalidade entre outros.FERNANDES (1992).

Das concepções sobre espaço e espaço social, entre objetos e ações, entre relações se faz notar a importância das análises nesse sentido, não somente para reflexões sobre o espaço físico em si, mas o quanto o espaço físico - espaço social é percebido, é "personalizado". Assim como Kuhnen et. al. (2010) trazem a personalização do espaço para reflexo da identidade de um grupo ou indivíduo, de territorialidade, marcas pessoais indicam pertencimento. O apego ao lugar, testemunha a apropriação do espaço, "entendida como a atitude sobre o meio motivada pelo pertencimento".

O espaço social assim compreendido como conjunto indissociável de sistemas de objetos e ações, pode revelar outros componentes para análise de uma organização, posto que o ser humano é um ser cultural, e não apenas realiza ações, mas, as dota de significado e valor, individuais e coletivos, sendo o espaço portanto,

conforme Souza (1997) como realidade social, o espaço não é uma entidade apenas objetiva, sua objetividade é lida (inter) subjetivamente, sua materialidade é dotada de significações específicas para cada indivíduo (subjetividade), mas que são também em certa medida, compartilhadas por vários indivíduos (intersubjetividade).

Para Bordieu (2012) o espaço social pode ser descrito também como campo de forças, "conjunto de relações de forças objectivas impostas a todos os que entrem nesse campo e irreduzíveis às intenções dos agentes individuais ou mesmo às interações directas entre os agentes". A construção de uma teoria do espaço social implica série de rupturas com a teoria marxista, a exemplo da ruptura com o economismo que leva à redução do espaço multidimensional, unicamente ao econômico. Menciona como propriedades atuantes, princípios da construção do espaço social, as diferentes espécies de poder ou de capital. Considera o capital existente no estado objetivado, em formas de propriedades materiais, ou capital cultural, no estado incorporado. O momento, o campo social, a forma que o conjunto das distribuições das diferentes espécies de capitais, definem o estado das relações de força. As espécies de capital, são "os poderes que definem as probabilidades de ganho num campo determinado". O capital econômico apresenta-se em "diferentes espécies" como capital cultural, capital social e capital simbólico, a que geralmente é chamado de "prestígio, reputação, fama etc. que é a forma percebida e reconhecida como legítima das diferentes espécies de capital".

Pensar o espaço social é pensar sobre sua materialidade e imaterialidade, ou seja, os fixos e fluxos que constantemente se relacionam. Compreender o que possa ser comum e exercitar o reconhecimento das diferenças, apropriar-se de palavras significativas, do que o grupo reconhece, através da observação do espaço social como referência, pois ainda segundo Bordieu (2012) o espaço social não é reflexo apenas do capital econômico, pura e simplesmente financeiro, mas das outras formas de capital que não podem ser esquecidos. O espaço social não é resultado apenas do investimento financeiro que se possa fazer, mas é resultado dos diversos capitais e das relações de poder. A mesma experiência do social pode reconhecer-se em expressões diferenciadas. O modo de percepção é objeto de lutas, entre o implícito e explícito.

4.3.1.2O lugar e o não-lugar

Cada lugar é, à sua maneira, o mundo[...]Mas, também, cada lugar, irrecusavelmente imerso numa comunhão com o mundo, torna-se exponencialmente diferente dos demais (SANTOS, 2006, p.213)

Milton Santos motiva o questionamento sobre "lugar" em um mundo atual "globalizado", que supostamente indica homogeneização dos espaços, dos valores, das necessidades, da cultura, entre outros. Mas o que é o lugar? Diferencia-se de espaço social?

Segundo Milton Santos o lugar poderia ser definido a partir das densidades: técnica, informacional, comunicacional, normativa, e dimensão do tempo - através do evento no presente e no passado, mas Carlos (2007) ao expor tais considerações, acrescenta a dimensão da história que se realiza na prática cotidiana - estabelecendo vínculo entre o "de fora" e o "de dentro". A análise do lugar a partir da tríade: cidadão - identidade - lugar, e a necessidade de considerar o corpo, pois é através deste que o homem habita e se apropria do espaço (através dos modos de uso).

O lugar é a porção do espaço apropriável para a vida - apropriada através do corpo - dos sentidos - dos passos de seus moradores, é o bairro, é a praça, é a rua, e nesse sentido poderíamos afirmar que não seria jamais a metrópole ou mesmo a cidade *latu sensu* a menos que seja a pequena vila ou cidade — vivida/ conhecida/ reconhecida em todos os cantos(CARLOS, 2007,p.17)

O lugar é o espaço de atuação, "apropriado" através dos corpos que por ele circulam, vivem. Apenas ser um "passante" em um espaço não o dota verdadeiramente de significado, de identidade.

Para compreensão do lugar, o não-lugar: a oposição - espaço baseado na não-identidade e no não reconhecimento se caracteriza o não-lugar (CARLOS, 2007).

Através da identidade de lugar, o reflexo de seu existir no mundo, o indivíduo se reconhece e reivindica a satisfação de suas necessidades biológicas, psicológicas, sociais e culturais, reforça sua identidade pessoal e adquire assim, a sensação de pertencimento. O apego ao lugar, testemunha a apropriação do espaço, que é entendida como a atitude sobre o meio motivada pela sensação de pertencimento (KUHLEN et. al., 2010).

Outra questão abordada pelos autores acima, é a personalização do espaço, que consiste na modificação do espaço para refletir a identidade de um grupo ou indivíduo, sendo a personalização, frequentemente associada à territorialidade, por meio de marcas pessoais, que indicam pertencimento e por sua vez, serve à função de defesa da identidade pessoal e do grupo. A territorialidade se apresenta como elemento-chave para regular as interações sociais e apropriação do espaço, e também como mecanismo para atingir o grau de privacidade dentro de determinado território.

O espaço é objeto de apropriação e a representação da apropriação é feita segundo as coordenadas privado-público. A apropriação do espaço é uma forma de o tornar privado, pois transforma-se em lugar da familiaridade e da intimidade, em contraposição ao espaço público, lugar de multidão, anonimato, e da massa (FERNANDES, 1992).

4.3.1.3 Riscos na sociedade contemporânea

Em contraposição às considerações sobre a apropriação de determinado espaço social, atribuindo-lhe significado de pertença, transformando-o em lugar, vê-se que vários fatores podem ser atribuídos como fatores de influência para que o sentimento de pertença possa existir, possa ter continuidade, deixe de existir ou até mesmo não exista nunca.

Razões objetivas e subjetivas estabelecem o sentimento de pertença ou de não pertencimento.

As relações de pertença, de apropriação do espaço social, de relações identitárias convivem com o oposto de não apropriação, de não identificação e de desenraizamento, resultados das relações de força em determinado campo social, tornam-se riscos em nossa sociedade que tornam lugares em não-lugares, sem qualquer significado.

Os espaços se tornam sociais a partir das relações estabelecidas entre o indivíduo e o espaço, entre os indivíduos e a sociedade. Elias (1994) considera que seja simplório considerar a sociedade como a composição de uma casa onde cada indivíduo seja um dos tijolos. As pessoas estão ligadas por laços visíveis e invisíveis, de trabalho e propriedade, de instintos e afetos. A sociedade vista como

rede de funções, de dependência funcional de outras, de um indivíduo para outros indivíduos. Os seres humanos são parte de uma ordem social e de uma ordem natural. Há remodelação do indivíduo durante o crescimento, o processo civilizador individual do comportamento infantil que é o mesmo em toda parte para aproximação do padrão de civilização atingido por sua sociedade. Processo de civilização para uns e processo de individualização para outros, Mesmo dentro do mesmo grupo as relações e histórias individuais nunca são exatamente idênticas, diferenciação referenciada como individualidade(s).

As diversas individualidades não podem ser compreendidas como massa de manobra, pois ocorrem conflitos entre os indivíduos e a complexa sociedade.

Enriquez (2006) nos traz que para que o indivíduo pudesse tornar-se ser histórico, foi preciso que se tornasse um ser de direito, que desfrutasse de direitos políticos, direitos civis e direitos sociais. Além, ser sujeito de direito significa também assumir-se como um ator no estabelecimento das leis. O mundo atual se tornou sádico e a guerra econômica se intensifica a cada dia, gerando consequências ao nível coletivo: dissolução do vínculo social, exclusão ou desvinculação social, enfraquecimento dos movimentos sociais e outros. A racionalidade instrumental que considera cada um apenas um objeto, reforça a tendência de tornar o homem igual a todos, idêntico, indivíduos tornam-se consumidores ou mercenários.

Contrapõem-se reações coletivas de retorno à terra, de reencontro com suas raízes (enraizamento) a reações no nível individual, de pessoas que se voltam à sua própria identidade, "que cuidam apenas de si, de sua vida privada, de seus investimentos cotidianos, de sua família". O homem não se sente mais fazendo parte de uma espécie humana e não participa mais do trabalho da civilização. Desenvolve-se o conformismo e insignificância(ENRIQUEZ, 2006).

Coletivismo e individualismo, embora coisas opostas, só são possíveis juntas, de acordo com Elias (1994, p.123):

As pessoas só podem conviver harmoniosamente como sociedades quando suas necessidades e metas socialmente formadas, na condição de indivíduos, conseguem chegar a um alto nível de realização; e o alto nível de realização individual só pode ser atingido quando a estrutura social formada e mantida pelas ações dos próprios indivíduos é construída de maneira a não levar constantemente a tensões destrutivas nos grupos e nos indivíduos.

De acordo com os autores, pode-se concluir que há necessidade de equilíbrio

entre o individualismo e coletivismo, dependentes entre si.

A não-apropriação, não-identificação e desenraizamento de que falamos se dá pela falta desse equilíbrio. A apropriação de valores não somente individuais, mas coletivos. A afirmação da identidade não somente individual, mas coletiva, porém não a afirmação que rejeita ou segrega, mas a afirmação identitária que enobrece(m) o(s) coletivo(s).

Já o desenraizamento, razões objetivas e subjetivas, individuais e coletivas determinam que aconteça, como por exemplo, os modismos, o marketing a favor do "moderno", o "novo contra o velho" e outras questões mercadológicas que influenciam nas decisões individuais e coletivas de pertença ou não a um grupo, neste caso, a determinado espaço social, a determinada instituição.

É nessa perspectiva de compreensão, do equilíbrio, ingrediente para minimizar os riscos na sociedade contemporânea, poder avaliar a medida da atuação nos campos privado e público, nas relações intrapessoais e interpessoais. Ter o individualismo como fator positivo - de espaço de crescimento, de empoderamento como ser histórico, de atuação com o coletivo.

Nesta mesma perspectiva a atuação da instituição - como ser histórico, capaz de atuar com o coletivo.

4.3.2 Missão

A missão de uma instituição é fundamental para a consolidação do processo de desenvolvimento institucional, relacionada às necessidades da sociedade. Uma missão sem razão de ser é pré-condição para que uma organização da sociedade civil não obtenha o sucesso desejado. A missão de uma organização da sociedade civil deve atender necessidades, e deve ser compreendida pelo público interno e externo.

Estabelecer a missão como critério de análise visa compreender o direcionamento institucional, seus valores e apropriação deste direcionamento.

A missão, considerando sua criação e a tomada de consciência se torna um desafio para as organizações da sociedade civil. Uljeé, apud Silva (2003) alerta nesse sentido: "Uma missão não deve ser inventada, mas percebida naquilo que estamos fazendo".

Jones apud Silva (2003) considera três qualidades necessárias a uma boa missão:

- a) nunca ser maior do que uma sentença;
- b) ser entendida facilmente por um jovem de 12 anos;
- c) ser recitada de cabeça mesmo sob pressão.

Perguntas podem ajudar a definir uma boa missão: Exemplos: O que nos torna únicos? Qual foi nossa missão até agora? O que foi bem feito até aqui? O que não foi bem feito? O que não é a nossa missão? Qual é a nossa causa? E outras. A missão deve incorporar a visão das oportunidades/necessidades, o compromisso perante a sociedade; e a competência para assumir o compromisso (SILVA, 2003).

A missão é síntese da linha de atuação e do direcionamento da organização, não é fixa e estagnada, pode ser adequada ao contexto institucional e às necessidades de seu público para manutenção de coerência entre a atuação e sua razão de ser. Deve ser clara e refletir valores e prioridades (ASHOKA, MCKINSEY&COMPANY, 2001).

Muitas são as cobranças de organizações do Terceiro Setor, cobra-se o caráter assistencialista e/ou ações que estão em desacordo com suas atividades, em desacordo com sua missão, o que demonstra incompreensão de sua proposta. Para organizações da sociedade civil, a apropriação da missão "internamente", ou seja, que os próprios componentes da instituição compreendam e veiculem, pode vir a favorecer a expansão e compreensão de sua causa externamente.

4.3.3 Sustentabilidade

A sustentabilidade de uma organização não é garantida apenas por questões financeiras. Recorre-se na pesquisa à análise da sustentabilidade econômica amparada nas considerações sobre a economia plural (POLANYI (1975), LAVILLE(1994) APUD FRANÇA FILHO (2008,2010)).

Como critérios relacionados à economia, cabem para análise:

- a) economia mercantil, considerando as receitas provenientes de vendas de mercadorias e de prestação de serviços;

- b) economia não mercantil, considerando redistribuições atuais e suas condicionalidades;
- c) economia não monetária, considerando o voluntariado.(É citação?)

Adiciona-se como critério de análise as práticas de mobilização de recursos, estabelecendo os indicadores - mobilização local de recursos e de *accountability*, com base na importância atribuída à mobilização de recursos como vetor do desenvolvimento institucional. *Accountability* se apresenta como indicador capaz de apontar práticas relacionadas à continuidade ou não, de determinadas formas de mobilização de recursos (ARMANI, 2008), considerando-se aqui a prestação de contas e gestão de recursos financeiros.

4.4 ANÁLISE DOS DADOS

As análises das informações coletadas foram realizadas em diversos momentos, de acordo com as pesquisas teóricas, observações, entrevistas e intervenções.

Para análise das considerações sobre espaço social e relações de pertencimento, tabularam-se os dados, aos quais foram feitas considerações, que posteriormente foram levadas à apreciação e debate com o grupo.

As observações foram realizadas diante das práticas do cotidiano, como prestações de contas, organizações administrativas, reuniões e demais práticas como a participação no Conselho municipal de cultura. As observações foram registradas em diário de campo, além de considerações.

Os resultados da participação no curso Germinar foram sistematizados e apresentados também ao debate com o grupo, como proposta de compartilhamento das informações e coleta de novas sugestões.

A realização da apresentação e oficina sobre Constelações familiares foram analisadas mediante avaliação realizada com o grupo presente.

As reuniões e exposição sobre o tema - missão, foram analisadas mediante a avaliação do grupo presente a cada reunião.

Além, como critério de análise das reuniões foram traçadas observações sobre as realizações ou não, dos planejamentos em reunião.

As entrevistas ocorreram constantemente diante das situações que se apresentaram, observando-se as diversas reações dos integrantes. Comumente, os assuntos relacionados à participação e de relacionamento se entrelaçavam, buscando a imparcialidade nas análises, discutindo os assuntos com líderes e com o grupo, de maneira a possibilitar a reflexão e ação dos mesmos.

5. ARTE MANHA: POTENCIALIDADES E DIFICULDADES DE SUAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS

Neste capítulo apresentam-se os resultados da pesquisa-ação realizada. Conforme já mencionado, a análise prévia indicou dois pontos fracos enfrentados pela instituição no início da pesquisa: 1 - questões relacionadas às pessoas - de relacionamento, de participação, de comprometimento com a instituição e 2 - questões administrativas, com maior referência a mobilização de recursos financeiros.

Para apresentação dos resultados, optou-se primeiramente pela trajetória da instituição, e, posteriormente, a apresentação de observações, intervenções e análises.

5.1 A TRAJETÓRIA DO MOVIMENTO CULTURAL ARTE MANHA

Uma instituição não nasce em lugar aleatório. Estabelece-se segundo a historicidade desse lugar, por pessoas movidas por diversos fatores. Assim o Movimento Cultural Arte Manha nasceu: da união de pessoas que tinham por objetivo fazer arte, enfrentando desafios para atuação na área periférica chamada de Avenida, na cidade de Caravelas-BA.

Institucionalizou-se como associação em 1992, porém pode-se dizer que nasceu no ano de 1980. É resultado de uma grande teia formada pelos contextos históricos: mundial, brasileiro, baiano e local.

Contextualizar a trajetória do Arte Manha por si só, seria minimizar reflexões que se deram durante a pesquisa, portanto, segue a narrativa que busca expressar o contexto territorial, o espaço que se fez lugar para a instituição

5.1.1 Conhecendo o território: Caravelas

Como ponto de partida da narrativa, um ponto de chegada.

Segundo Ralile et.al (2006), os primeiros registros históricos da cidade de

Caravelas datam de 1503. Coincidem com a própria história do Brasil, a partir das expedições exploradoras, conforme relato de Américo Vespúcio. Pertenceu à capitania de Porto Seguro, doada a Pero do Campo Tourinho, cujos limites iam do rio Jequitinhonha ao norte e rio Doce ao sul. Recebeu em sua história os nomes de Santo Antonio do Campo dos Coqueiros (1581), de Vila de Santo Antônio do Rio das Caravelas (1700), quando maior crescimento se faz representar por construções a exemplo da atual Co-catedral Santo Antônio, Casa de Câmara, Cadeia e Pelourinho. Foi elevada a categoria de Freguesia Eclesiástica subordinada à Diocese do Rio de Janeiro¹⁸, no ano de 1755.

Em 1855 é elevada à cidade com nome de Caravelas. No século XIX, o desenvolvimento econômico de Caravelas deveu-se à atividade de pesca e extração do óleo de baleia e à implantação da lavoura cafeeira¹⁹.

Os primeiros relatos da pesca da baleia datam de 1828, mas o apogeu desta atividade ocorreu em meados do século XIX, envolvendo em 1857, mais de 300 pessoas e 50 embarcações, que utilizavam técnicas rudimentares. Em 1929, cessou-se a caça (RALILE, 2006)

Em 1854, a Companhia de Navegação a vapor Santa Cruz inaugurava linha regular Salvador-Caravelas, fazendo viagens mensais. Aguiar (1979) em descrições de 1882, se refere que em seu porto atracavam vapores da Companhia Baiana em suas viagens bimensais.

Caravelas, por ser banhada pelo mar, foi alvo de disputas como a proposta de Teófilo Benedito Otoni de anexação de Caravelas à Província de Minas Gerais²⁰ ou a uma nova província, ocasião em que deu à cidade o título de “Princesa dos Abrolhos”. Novas tentativas aconteceram, como em 1930, quando a região foi posse de Minas Gerais por vinte e quatro horas, por um decreto de Getúlio Vargas.

Em 1878 iniciou-se a construção da Estrada de Ferro Bahia-Minas, inicialmente tinha seu ponto final no distrito de Ponta de Areia, e posteriormente (1919) construiu-se um ramal até a cidade de Caravelas. A estrada de ferro é outra

¹⁸ Cujo padroeiro é São Sebastião, daí as festas em louvor com lutas e embaixadas de Mouro e Cristãos, que acontecem na cidade até hoje.

¹⁹ Como exemplo, em 1818 – criação da Colônia Leopoldina, no vale do rio Peruípe (onde hoje se situa o distrito de Helvécia, hoje pertencente à cidade de Nova Viçosa BA), uma das primeiras colônias agrícolas organizadas por D. João VI para o cultivo do café – com os migrantes suíços – Busch, Peych, Peycke e Freyreys. Do Porto de Caravelas exportava-se o produto para a Europa. Helvécia é conhecida atualmente como comunidade quilombola.

²⁰ O Estado vislumbrava acesso ao mar.

referência histórica e econômica, "ligava Minas ao porto, ao mar", mas em 1966 "caminhos de ferro mandaram arrancar"²¹ por decreto durante o governo militar de Castelo Branco, diante de uma política federal de favorecimento aos transportes rodoviários. A extinção da estrada de ferro trouxe efeitos econômicos e sociais devastadores para a cidade.

O período da segunda metade do século XIX apresentou-se como de certa prosperidade, a ser representada atualmente pelos casarios do centro histórico.

Mello (2010) relata a cidade segundo as visões nostálgicas de cidade próspera, movimentado centro comercial, vida cultural intensa etc, por moradores do centro, nostalgia que se estende até hoje, quando se usa o termo "a cidade do já teve": cinema, sede do bispado, aeroporto²², hidroaviões que pousavam no estuário etc. Em contraponto as visões dos moradores periféricos, demonstrando os diferenciais dos modos de viver na cidade, com base nas necessidades e exclusões.

A construção da BR-101 na início da década de setenta²³, cortando a região do sul ao norte, além de ligar a região à capital do estado e grandes centros econômicos do país, transforma a ordem econômica e social existente²⁴. A extração da madeira se intensifica, novos grupos chegam à região. Com a abertura da estrada, empresas adquiriram terras, e com o apoio e incentivo do governo federal no final da década de setenta ao "reflorestamento", facilitaram na região ao que se chegou hoje, a monocultura do eucalipto, e com ela muitos problemas sociais, ambientais e econômicos na região: expropriação, diminuição da área de lavoura e da diversificação da produção, migração, desemprego, empobrecimento dos recursos naturais etc.(KOOPMANS, 2005).

Há eucaliptos em muitas áreas, inclusive em áreas de proteção ambiental, como exemplo chega até a beirar as águas estuarinas, sendo que 70% das terras

²¹ A música "Ponta de Areia" de Fernando Brant e Milton Nascimento, traduz a tristeza e vazio enfrentado quando da extinção da Estrada de Ferro Bahia-Minas. Até hoje a percepção que se tem é que ao arrancarem os trilhos, arrancou-se também uma parte do "corpo da cidade".

²² 1942-1945 - A construção do Aeroporto das Conchas por americanos, que consideravam a cidade ponto estratégico durante a Segunda Guerra Mundial. Atualmente o aeroporto sofre reformas e a cidade aguarda que se cumpram as promessas de funcionamento com vôos regulares, favorecendo o turismo regional.

²³ Ralile et al. (2006), com base em dados da Secretaria do Planejamento, Ciência e Tecnologia e Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia - SEI, em 1970 Caravelas foi considerada como comunidade imbuída de extrema pobreza, e até a década de 90, pouca coisa mudou na qualidade de vida dos caravelenses.

²⁴ A BR-101 corta o território de Caravelas, pois este se estende do litoral até os limites com a cidade de Lajedão, esta por sua vez já se limita ao estado de Minas Gerais.

cultiváveis caravelenses são de eucalipto (MELLO, 2010).

De acordo com Ralile et. al. (2006), Caravelas possui atualmente área territorial de 2.393 km² e limita-se atualmente às cidades de Nova Viçosa, Ibirapuã, Medeiros Neto, Teixeira de Freitas e Alcobaça (BA) e com o Oceano Atlântico. Distritos, povoados e região ribeirinha compõe a área: Ponta de Areia, Juerana, Rancho Alegre, Santo Antônio de Barcelona e povoados como Barra de Caravelas, Taquari, Nova Tribuna, Ferrazópolis, Aparaju e Nova esperança (conhecido como Espora Gato). A região ribeirinha é formada por diversas Ilhas, sendo 11 habitadas: Ilha do Cassurubá, Ilha das Perobas, Ilha da Jaburuna, Ilha do Padre, Ilha do Massangano, Ilha do Povoado do Caribê, Ilha do Dendê, Ilha da Barra Velha, Ilha da Barra Nova (extinta pelo mar), Ilha do Pontal do Sul e Ilha dos Coqueiros.²⁵

A criação do Parque Nacional Marinho dos Abrolhos, o primeiro parque nacional marinho do país, se deu em 1983, e a partir, outras Unidades de Conservação e ações voltadas às pesquisas e conservação dos recursos naturais se sucederam, como a criação das Reservas Particulares do Patrimônio Natural Fazenda Avaí e Lagoa do Peixe (1990 e 2001), criação do Projeto Baleia Jubarte e Instituto Baleia Jubarte-IBJ(1988 e 1996) com fins e pesquisa de cetáceos e da Baleia Jubarte, criação da Área de Proteção Ambiental Estadual (APA) da Ponta da Baleia/Abrolhos(1993), Base Avançada do Centro de Pesquisas e Gestão de Recursos Pesqueiros (CEPENE)²⁶ (2005) e a criação da Reserva Extrativista do Cassurubá (2009).

As ONGs Conservação Internacional (CI) - com escritório na cidade a partir de 1998, e Associação de Estudos Costeiros e Marinhos (ECOMAR)²⁷ promovem pesquisas principalmente de ordem biológica e de conservação.

A criação da BR-101 nos anos 70 ampliou a acessibilidade à cidade. A

²⁵Estas comunidades ribeirinhas residem nas seguintes localidades do complexo estuarino Cassurubá: rio Caravelas, rio do Macaco, rio do Massangano, rio do Jaburuna, rio do Cupido, rio do Calabouço, rio do Santiago, rio do Caribê (de Baixo, do Meio, de Cima e do Tribaúna), rio do Poço, rio do Atalho, rio do Largo, Ilha do Cassurubá (Cassurubá, Telhas e Perobas), Ilha de Barra Velha (Ponta do Catueiro), rio Nova Viçosa, rio Peruípe e rio Pituaçu. Os acessos são por Caravelas e Nova Viçosa, através de embarcações e em alguns locais soma-se acesso terrestre (OLIVEIRA, 2011).

²⁶O IBAMA - Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis, estava presente através do CEPENE, hoje de responsabilidade do ICMBio, também responsável pelas Unidades de Conservação - o Parque Nacional Marinho dos Abrolhos e Reserva Extrativista do Cassurubá.

²⁷ A Ecomar - já realizou frutíferas parcerias com o Arte Manha, principalmente relacionadas ao Projeto Meros do Brasil - de pesquisa e conservação do peixe Mero.

criação do Parque Nacional Marinho dos Abrolhos nos anos 80 promoveu o crescimento do turismo, potencial para o desenvolvimento local²⁸.

O turismo é apontado como atividade promissora diante dos atrativos naturais (principalmente as praias, clima, área estuarina e Abrolhos) e culturais (grupos e expressões culturais como Mouros e Cristãos, Bloco das Nagôs e Índios Tupinambás, Filarmônicas, produção de vídeos, festas religiosas, carnaval, etc além dos patrimônios materiais como o centro histórico entre outros, riquezas da cidade e região.

Apesar de tantas riquezas naturais e culturais, a desigualdade é alarmante. Conforme análise dos dados apresentados pelo Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil PNUD-IBGE, 2003, os 20% mais ricos se apropriam de 76,8% da renda total, enquanto os 80% mais pobres se apropriam de 23,2% da renda total. Os ciclos econômicos não representaram melhoria na qualidade de vida²⁹ (MELLO, 2010).

Os modos de vida da maioria dos moradores de Caravelas são simples. Muitos lugares, embora próximos à sede da cidade, como Ponta de Areia e Barra de Caravelas, apresentam "ares praianos misturados a rurais", de pequenas casas, muitas ainda separadas por cercas de arames, bambus e outros, ruas sem pavimentação, sem saneamento básico adequado, onde pode-se encontrar animais pastando etc. Nos distritos mais afastados, a exemplo de Juerana (embora este seja distante em torno de 40km da sede, é um dos mais próximos) a paisagem se modifica pelas ações do eucalipto e acentua-se a simplicidade³⁰. Os hábitos acompanham a paisagem, vestimentas simples, os encontros e cumprimentos nas ruas, a culinária, os modos de cuidar da casa, os meios de transporte -utilizam-se muito bicicletas - não por fatores ecológicos, as formas de lazer, os modos de receber, o jeito de ser.

As atividades geradoras de trabalho, de renda e de empregos são poucas (as que são exercidas): prestação de serviços e comércio (que é pequeno),

²⁸ Desenvolvimento através do turismo poder-se-á ser questionável diante dos impactos causados de acordo com os tipos de turismo em prática.

²⁹ Há de se questionar o que podemos considerar como qualidade de vida, pois percebe-se que para muitas pessoas morar em Caravelas represente exatamente a qualidade de vida esperada, dadas as condições climáticas, menor violência e outros fatores que atingem as populações de grandes cidades.

³⁰ A simplicidade se transforma muitas vezes em pobreza explícita, dada a precariedade que muitas pessoas vivem.

restaurantes, pousadas e agências de turismo (e nas embarcações de turismo), funcionários públicos municipais, estaduais e federais, extrativistas³¹ da pesca e mariscagem, o trato dos pescados e mariscos, pensionistas e aposentados, e outras prestações de serviços como empregadas domésticas, serviços de limpeza de terrenos - jardinagem, cabeleireiras(os) e afins, etc, e no Terminal de Barcaças de transporte de toras de eucalipto da antiga Aracruz Celulose, hoje chamada de Fíbria Celulose S/A, incorporação da Aracruz pela Votorantim Celulose e Papel, por meio de sua *holding*, a Votorantim Industrial: trabalhos derivados do plantio, manejo, corte e transporte de eucalipto.

Acontecem constantemente, em ambiente de aparente paz e calma, embates sobre questões de interesse nacional e internacional. Foram e são discutidas e tomadas importantes decisões, como por exemplo, a luta contra a carcinicultura, a criação da Reserva Extrativista do Cassurubá³² e relacionadas à exploração do petróleo em área próxima e no próprio Banco dos Abrolhos.

O Movimento Cultural Arte Manha é resultado deste cenário e de muitos mais detalhes que aqui não são possíveis de se apresentar, pois são muitos os fatores a compor o cenário dado, mas pode-se resumir que mesmo apesar de ter mais de quinhentos anos, a cidade vive sob certa temporalidade sujeita à natureza - dos tempos de pescar, dos tempos de mariscar, dos tempos de plantar - quando se faz possível.

O cenário sujeito à natureza convive hoje com as novas possibilidades tecnológicas a exemplo da internet, ainda de acesso limitado.

O Arte Manha é resultado, mas também influencia a composição da imensa teia, composta de linhas horizontais, verticais, diagonais, enfim, de verdadeiro emaranhado.

Diante do já exposto, poder-se-á compreender melhor sua trajetória, a seguir.

³¹ Sobre formas de extrativismo em Caravelas - relacionadas ao manguezal, apresenta "Em resumo: há (1) os que possuem casa na roça e tiram seu giro do mangue; (2) por desterritorialização do 1º modo, há aqueles que possuem casa temporária na cidade e o pouso na roça (relacionados aos primeiros por laços de parentesco); (3) por desterritorialização reterritorialização do 1º e 2º modos, há aqueles que possuem casa definitiva na cidade (mais precisamente, na "avenida", área intensamente urbanizada) e que tiram seu "giro" do mangue; (4) por contrapartida ao 2º e 3º modos, há pessoas que possuem casas na roça e pousam na casa dos parentes na cidade; (5) por desterritorialização dos 4 primeiros modos, há ainda aqueles que constroem "ranchos" improvisados na mata para acessar o mangue; finalmente, há (6) os pescadores de alto mar que acessam o manguezal como *último recurso* e (7) as crianças, para quem o manguezal é o *primeiro recurso*." (MELLO, 2010, p.204).

³² Vide as produções de Nicolau (2006), Mello (2010) e Oliveira (2011).

5.1.2 O Movimento Cultural Arte Manha

Arte isto/Arte manha/ Artista façanha/ De teia de aranha/ Assanha cromossomicamente/ As garras do amor/ Da fome, da guerra/ Luta que brinca/ Artista é isso/ Arte de aranha/ Manha de isca/Belisca, petisca/ A arte engole o artista. (POESIA "ARTE" DE NAPOLEÃO - SIMPATIZANTE DO ARTE MANHA).

Parte-se, para composição desta narrativa, de período que antecede a criação do grupo e sua institucionalização. Parte-se dos anos 70³³, quando Jaco estava com dezoito anos.

Ao se mudar para Salvador, para cumprir o serviço militar, Jaco se descobre como negro e amplia seu potencial artístico, ao conviver com políticos e artistas.³⁴

Na década de 1970, ao rastrear as origens do processo de reafrikanização do carnaval e da juventude baiana negromestiça, Risério (1981) considera as influências do *soul music* nos anos 60, mencionando a influência de James Brown, Roberta Flack ao Jackson Five, Ray Charles e outros nos anos 70. A *soul music* incendiou a juventude *black* americana e também o Brasil, iniciando pelo Rio de Janeiro, além de James Brown e Jackson Five, os artistas nacionais como Cassiano e Tim Maia. Na Bahia, "o cenário daria passagem do *soul* ao ijexá, do *black* ao afro, do *funk* ao afoxé".

As referências musicais eram também reflexo do contexto social e político, não somente americano, mas mundial³⁵. O contexto mundial se refletia no contexto nacional, estadual e municipal, influenciando questionamentos e posicionamento de muitos jovens de então.

Em 1974, ocorre a fundação do Ilê Ayê, transição do carnaval indígena para o

³³ É preciso rever que a extinção da Estrada de Ferro Bahia e Minas ocorreu em 1966, com queda na economia em Caravelas, e criação da BR101 nos anos 70, que amplia a exploração madeireira na região, e ainda o incentivo à implantação e expansão da cultura do eucalipto na região, conforme já mencionado.

³⁴ Mello (2010) relata a composição da família do Sr. Jorge (pai de Jaco), desde a travessia da família realizada a pé nos anos 50 de Ilhéus à região de Caravelas.

³⁵ Em 1963 Martin Luther King reuniu cerca de 250 mil pessoas em frente ao Memorial Lincoln, em Washington, em protesto contra racismo e direitos civis. O Partido das Panteras Negras para Legítima Defesa (Black Panther Party for Self Defense) foi fundado em 1966 na Califórnia. Em 1966 torna-se conhecido o termo "Black Power" que tem como um pontos principais a necessidade dos negros reconhecerem sua beleza e capacidade de realização. Em 1962, Nelson Mandela foi preso na África do Sul, além de lideranças negras. Massacres aconteciam na África do Sul, a exemplo de em 1976 no bairro Soweto, quando mais de cem manifestantes foram mortos.(CAMPOS et al, 2012)

carnaval afrobrasileiro e de afoxés como Filhos de Gandhi (dizem ser de 1949) que renasce com incentivo de Gilberto Gil na segunda metade da década de 70. O surgimento do Ilê Ayê e Filhos de Gandhi colocaram em crise o carnaval indígena³⁶, o "interesse sempre maior pelas coisas da África Negra, pelo panafricanismo e pela afrobaianidade, obrigaram os blocos de índio a ensaiar uma reciclagem", além de, a cada ano ganhou terreno a postura pacífica, estética e cultural dos novos afoxés e blocos afros (RISÉRIO, 1981).

Estes fatores e contextos influenciaram a Jaco e movimentaram culturalmente não somente Salvador e cidades grandes, mas refletiram em cidades pequenas como Caravelas. Ao retornar, Jaco se une a Itamar (que também frequentou Salvador e pode observar e sentir a efervescência cultural) e passam a influenciar a cultura em Caravelas.

A herança do gostar de arte e cultura, também, pode-se dizer influenciada pela mãe de Jaco e de seus irmãos, Dona Benedita que era festeira, organizava o carnaval, o samba de São Benedito, o bloco de índio e as festas juninas da Avenida (MELLO, 2010).

A sensibilidade artística e política uniram-se aos novos aprendizados. Já em Caravelas, participavam de manifestações culturais, como jornais, poesias, teatro, enfim, o que fosse possível para a comunicação e expressão de suas ideias, até o nascimento do grupo Umbandaum, em 1988³⁷, quando outras pessoas se unem a eles (Jaco³⁸ e Itamar), movidos também pelo contexto local, de expansão da monocultura do eucalipto e de problemas resultantes, da valorização do negro, do preconceito e exclusão que ocorria na cidade, do crescente movimento de valorização das riquezas naturais e de necessidade de valorização das riquezas culturais, do desequilíbrio na distribuição de renda e da necessidade de expressão

³⁶ Segundo Risério (1981) as pessoas pobres de Salvador, quase que exclusivamente de ascendência negroafricana, brincavam seus carnavais com fantasias e motivos inspirados nos índios norte-americanos. Com os blocos afro e afoxés, os blocos de índios, passam a se interessar pelos índios brasileiros, a exemplo dos Apaches do Tororó, que em 1981, passou de bloco de índio a bloco de caboclo.

³⁷ Sobre a história do Umbandaum, vide Alves (2007). Cabe contextualizar aqui que o Umbandaum refletia e de certa forma ainda reflete o clima, imagem, ideias e ideais da instituição. O Umbandaum agrega todos os participantes da instituição e visitantes, principalmente à época do carnaval, quando passa de grupo de percussão, dança e teatro, à Bloco de Carnaval.

³⁸ Jaco também saiu candidato a vereador em 1988, mas não foi eleito. Observa-se também que a necessidade de lutar pelos direitos na cidade, além do fazer arte, foi motivo para mobilização e criação do Umbandaum e posteriormente do Movimento Cultural Arte Manha. A arte vem como forma de comunicação, a possibilidade de ter voz. A instituição como possibilidade, como forma de atuação política, de atuação na sociedade se torna vidente.

através da arte.

O grupo realizava atividades³⁹ como dança capoeira e escultura de maneira mais “solta” antes do Ponto de Cultura, pois as ações eram compromissos dos participantes com os próprios participantes. O grupo então era reflexos dessas ações movidos pela arte, espetáculos de teatro de rua que foram construídos.

A participação de Jorge Alodé, que era do candomblé e ensinou os batuques, tornou as representações de orixás um marco identitário do grupo.

Criou-se também, o grupo "Erês da Liberdade" voltado para o trabalho com crianças, que consistia em atividades de dança, música, capoeira e carnaval.

O Umbandaum é o grupo que se leva às ruas para apresentações de teatro, dança e percussão, e é o nome do bloco que sai às ruas no carnaval⁴⁰.

Nos anos de 1990 e 1991, o Umbandaum saiu para o carnaval com o grupo "Eres da Liberdade". O carnaval foi o principal fator de continuidade do grupo, pois possibilitou maior mobilização das pessoas, que acabavam se aliando às práticas cotidianas.

As decisões eram tomadas pelo grupo, onde cada um atuava de acordo com sua habilidade. Pode-se dizer que não havia um único líder. A trajetória do Arte Manha neste período esteve extremamente vinculada às ações do Umbandaum, que também se apresentou em outras cidades, como Teixeira de Freitas e Eunápolis. A Semana de Cultura de Eunápolis em 1993 possibilitou o aos componentes do Umbandaum a participação de oficinas ministradas por de Tita Lopes e componentes do Olodum, o que influenciou nas batidas da percussão.

Nesse período, o grupo se mantinha com doações e com a cobrança de cachês pelas apresentações do Umbandaum, que serviam para as despesas como figurinos, transportes, alimentação do próprio Umbandaum, e de despesas da sede. As ações eram todas realizadas em caráter voluntário.

Com a institucionalização em 1992, Jaco torna-se presidente, porém não ocorreram mudanças organizacionais. O cotidiano seguiu no mesmo ritmo, de ações baseadas no voluntariado, ou seja, as orientações como grupo (não formal) continuam.

³⁹ As atividades se realizavam onde hoje é a atual sede. A conquista do espaço e considerações se apresentam na relação da base social com o espaço, mais adiante.

⁴⁰ Uma das razões de as pessoas muitas vezes se referirem ao Umbandaum e não à instituição Movimento Cultural Arte Manha.

De 1994 a 1996, o Umbandaum seguiu à moda Olodum, com apresentações e certo endividamento, pois parte dos integrantes não contribuíram com as despesas de figurino(ALVES, 2007)⁴¹. Apesar de se receber por algumas apresentações, muitas aconteciam sem qualquer remuneração ou renda. É comum entre grupos culturais populares, a criação, a confecção de figurinos e outras despesas serem arcadas pelos próprios participantes.

Apesar do grupo, à moda Olodum, ter repercussão favorável, certo desconforto se apresentou e questionou-se sobre sua verdadeira identidade, sobre ser um grupo que valorizasse suas próprias raízes, que buscasse sua própria autenticidade. Tomou-se a decisão de voltar às origens, de busca pela própria identidade, pela representação do que realmente eram e deixaram de seguir a moda Olodum.

A repercussão da tomada de decisão pela valorização da própria identidade, uma luta contra o modismo, trouxe certo enfraquecimento para a instituição vinculada com a arte que se mostrava - o batuque Olodum. Como característica dessa fase, o próprio Umbandaum como bloco de carnaval deixa de se apresentar, nos anos de 1997 a 2000. A instituição segue nesse período com as ações voltadas às crianças através do Erês da Liberdade.

Em 1997, Jaco se muda para Ilhéus, mesmo assim continuou como presidente nos registros da associação. Regularmente vinha a Caravelas, em determinados eventos, como o carnaval e Semana Zumbi. Durante esse período os demais líderes, principalmente Dó e Itamar ficam como referência.

Dó assumiu oficialmente a instituição em 2000, ano que gerou mobilização pela compra do espaço e retorno das atividades do Umbandaum. Em 2001, com a realização da Semana Zumbi, há repercussão do nome da instituição. A proposta de realização do evento com outras instituições da região, proporciona não somente a

⁴¹ Esse período repercutiu no questionamento sobre a identidade cultural do grupo e da instituição, e a busca pela valorização da própria identidade considerada como afro-indígena. Dó contou em (ALVES, 2007, p. 39): “E foi difícil, foi muito difícil prá... isso foi uma tentativa que aí eu tive que brigar mesmo, isso aí foi uma luta danada, as pessoas já estavam um pouco cansadas do que já estava um pouco que impostas, muita percussão do Olodum, as danças já bem parecidas e tal, em 97 eu tive que brigar, eu e Preto, vamos embora voltar o que era e tal, porque senão... Vai se perder...até agora está até um pouco difícil, porque as pessoas estão acostumadas já um pouco com esses modismos aí, para manter os espetáculos em cena, essas coisas [...]”

mobilização das pessoas, mas da própria instituição⁴². Não somente as ações do Umbandaum que repercutem na consolidação das ações, e sim, as ações do grupo como organização instituída. A Semana Zumbi ocorreu de 2001 a 2006, em várias cidades da região⁴³, orquestradas principalmente pelo Movimento Cultural Arte Manha, e Dó⁴⁴, como presidente era o principal responsável, inclusive nas prestações de contas do evento. Os recursos financeiros para a realização dos eventos - Semana Zumbi se deram, segundo Dó, através de recebimentos provenientes de indicação das instituições Coordenadoria Ecumênica de Serviço - CESE, Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional - FASE e Ford Foundation. As indicações são provenientes de articulações e de reconhecimento das atividades por instituições que realizam espécie de contribuição, pois não se trata de concorrência de editais. Apesar da contribuição, muitas atividades da Semana Zumbi aconteciam baseadas no voluntariado, objetivando o intercâmbio cultural, a exemplo de realização de oficinas e apresentações. Os recursos eram utilizados principalmente para pagamento de transportes e alimentação para os participantes. O alojamento geralmente acontecia utilizando espaços cedidos, como escolas. As demais ações do cotidiano institucional continuavam a ocorrer de maneira voluntária.

Em 2005, há eleição de nova diretoria, e Anne Cordeiro assume a presidência. As articulações para uma nova diretoria existiram pela proposta de se oportunizar às demais pessoas o aprendizado das ações na direção da instituição. Esta nova diretoria foi formada por mulheres⁴⁵, que assumiam a responsabilidade de

⁴² De acordo com Jaco, a projeção e status de reconhecimento da instituição se deu, durante a trajetória do Arte Manha por duas principais formas - os eventos da Semana Zumbi e, mais recentemente a produção áudio-visual.

⁴³ A I Semana Zumbi dos Palmares aconteceu em Alcobaça em 2001; a segunda em Ilhéus, a terceira em Belmonte, a quarta em Caravelas, a quinta em Helvécia – Nova Viçosa, a sexta em Cumuruxatiba, Prado – 2006, eventos realizados pela Rede de Entidades Culturais Autônomas do Extremo Sul da Bahia – Rede Bahia ao Extremo

⁴⁴ Em 2002, Dó se candidata a vereador pelo Partido dos Trabalhadores PT, mas perde as eleições. Mello(2010) relata e analisa os diversos fatos ocorridos.

⁴⁵ As mulheres assumem determinadas funções no grupo, além da participação na dança, capoeira, percussão e outras. Houve a intenção de se agregar oportunidades de geração de renda através da Grife Étnica, quando as mulheres criaram e confeccionaram roupas, organizou-se desfile e venda. A grife também utilizava estampa em silk-screen com desenhos criados por Dedê, porém não houve continuidade. A ideia da confecção de roupas motivou inclusive que no Projeto Pererê fosse incluído compras de máquinas de costura como uma das formas de ação no terceiro ano (que ainda está a ser executado). A confecção de figurinos para as apresentações do Umbandaum - de espetáculos e do bloco de carnaval, também incentivam o aprendizado na área e produções que ocorrem.

orquestrar a instituição, porém sempre com respaldo de Dó⁴⁶.

As atividades eram baseadas no voluntariado, em ações realizadas em parceria com outras instituições, a exemplo de Festas em comemoração do Parque Nacional Marinho dos Abrolhos, Festas da Baleia⁴⁷ realizadas com o Instituto Baleia Jubarte. Pequenas arrecadações próprias e doações com fins de manutenção dos espaços (Arte Manha e Dandara) também ocorriam, quando a tesouraria solicitava contribuição dos frequentadores das aulas de dança e capoeira.

Em 2005, às vésperas da realização de audiência pública, se confirmam em Caravelas as notícias sobre a implantação das fazendas de produção de camarão em cativeiro - carcinicultura, para fins de exportação. O Movimento Cultural Arte Manha recebe a notícia com preocupação, além dos demais grupos sociais interessados - marisqueiras, pescadores, Ongs ambientalistas da cidade e organizações públicas como CEPENE, IBAMA e Parque Nacional Marinho dos Abrolhos. Vários processos e embates entre os favoráveis e contrários à implantação ocorreram, conforme relata Mello (2010).

Em 2006, chega à cidade o jornalista André Esteves que provocou a realização do Jornal Comunitário "O Timoneiro" em aliança entre instituições (Movimento Cultural Arte Manha, Parque Nacional Marinho dos Abrolhos, Pastoral da Juventude, e instituições privadas que veicularam propaganda) e comunitários que também contribuíram com discussão de pautas, com informações, reportagens, fotos, ilustrações e matérias. O jornal trouxe formas de veiculação de ideias contrárias à implantação da carcinicultura e favoráveis à implantação da Reserva Extrativista, inclusive como forma de impedimento à produção de camarão em cativeiro.

Posteriormente ao Jornal "O Timoneiro", a continuidade de ação entre parceiros possibilitou a realização da oficina de cinema de baixo custo, ministrada

⁴⁶ Dó continuava praticamente representando o Arte Manha. Um fato que aconteceu durante as prévias do carnaval de 2007, demonstra a observação. O então prefeito Davi chama representante do Arte Manha para a entrega do cheque para ajuda de custo para o bloco Umbandaum. Anne e Simone se apresentam para tal (como presidente e vice da instituição), porém Davi não quis entregar. Elas protestaram, pois tinham legitimidade para representar a instituição, e ele disse que entregaria somente a Dó. O acordo final foi que o cheque não foi retirado, por decisão de que o prefeito deveria respeitá-las. O carnaval foi realizado da mesma maneira com reaproveitamento de materiais.

⁴⁷ A Semana Cultural da Baleia Jubarte conhecida como Festa da Baleia, foi criada como estratégia de manutenção das atividades artísticas e de parceria com outras instituições, como Instituto Baleia Jubarte.

por Josias Pereira, com a produção do filme "Lia"⁴⁸. Após, criou-se o Cineclube Caravelas, uma espécie de continuidade da articulação entre parceiros que acontecia com o Jornal "O Timoneiro", tendo o Arte Manha como proponente. O cineclube tinha como objetivos a produção e exibição de curtas metragens.

Em 2007, Jaco resolve permanecer em Caravelas, incentivado pelas possibilidades de produção e exibição de curtas metragens, e pela proposta de apoio na execução do Projeto Ponto de Cultura PerErê.

Após o sucesso de Lia, a ONG inglesa Environmental Justice Foundation (EJF) propõe parceria para realização de novo filme, desta vez sobre o tema carcinicultura, proporcionando a equipe técnica, doação de equipamentos e capacitação para a produção. Para a realização, Jaco acompanhou a equipe como representante do Arte Manha.⁴⁹ A produção resultou no filme "É tudo mentira", que se tornou um mecanismo de produção e reprodução de verdades e mentiras sobre a carcinicultura, seguindo o roteiro da carcinicultura no Ceará e Bahia.⁵⁰

A realização de filmes trouxe nova perspectiva à instituição e adiciona às formas de intervenção e provocação cultural, antes realizadas através das apresentações do Umbandaum, que sempre abordam temas relevantes em suas apresentações, a exemplos do "Morte das Águas" de 2001, "Caravelas são outros 500" do aniversário da cidade de 2003, "Filhos da Mata" e "Queima de Arquivo" de 2004, "Águas e Mitos" e "Mulheres" de 2006 e outros.

⁴⁸O filme Lia conta com a participação de crianças e adultos do Movimento Cultural Arte Manha, e outros parceiros como Mangrove Action Project e Parque Nac. Marinho dos Abrolhos, e aborda a valorização do que a localidade tem, e alerta para os cuidados com os inimigo que chegam e se apossam do que nos pertence. Lia diz: "Na primeira noite, eles se aproximam e roubam uma flor do nosso jardim. Não dizemos nada. Na segunda, já não se escondem. Pisam as flores, matam o nosso cachorro e não dizemos nada. Até que um dia o mais frágil deles invade a nossa casa, rouba-nos a luz e, conhecendo o nosso medo, rouba-nos a voz da garganta. E como não dissemos nada, já não podemos dizer nada." A caminho com Maiakovski, de Bertold Brecht. Inscrito em festivais do Rio de Janeiro – Festival Visões Periféricas e Festival Internacional de Cinema Infantil, e Belo Horizonte no Festival Internacional de Curtas, tendo sido premiado como melhor filme, em prêmio especial concedido pelo Cinema Odeon, no Rio de Janeiro, no I Festival Audiovisual Visões Periféricas.

⁴⁹ Para este evento articulações entre os parceiros foram necessárias, pois o Arte Manha era proponente, mas não podia tomar as decisões, já que o cineclube era composto de várias instituições e pessoas. Havia apenas duas vagas, e o Arte Manha não poderia ficar fora dessa chance que acontecia. Jaco era a única pessoa do Arte Manha que podia acompanhar a equipe, e acabou sendo indicado. Nesse exemplo vê-se que os membros de uma instituição necessitam de exercitar a persuasão para que possa manter as parcerias, sem perder a autonomia e poder de decisão, considerando a causa que defende.

⁵⁰ Após estes outros filmes foram realizados: "Outros carnavais" - sobre antigos carnavais em Caravelas, "Não mague de mim", sobre questões da valorização do manguezal, "Mokussuhy" - sobre áreas de conservação, "Umbandaum 20 anos" - sobre a história do Umbandaum, "Itajara e a Fantasma do Farol" sobre Abrolhos e exploração de petróleo e "A lenda do Monte Pascoal" - sobre lenda indígena.

A execução do projeto Ponto de Cultura PerErê, que se iniciou em 2009, trouxe à instituição novos desafios, que antes não aconteciam. O "volume" era consideravelmente menor, pois consistia apenas em pagamentos de despesas de manutenção como água, energia e telefone. Não havia pagamentos de monitores - e conseqüentemente não haviam geração de retenção de contribuições e impostos trabalhistas, não havia a rotina de compras com cotações, documentos hábeis, controles de pagamentos e controles bancários. Por consequência as movimentações contábeis e obrigações também eram reduzidas. Proporcionalmente eram as despesas com contador, o que possibilitava acordos de redução de honorários.

O projeto Ponto de Cultura se tornou um divisor de águas para a instituição, pois trouxe novas responsabilidades a seus membros e promoveu reflexões sobre o seu papel para os participantes e para a comunidade. O Ponto de Cultura trouxe maior visibilidade e provocou questionamentos sobre a aplicação dos recursos.

Períodos sem repasse de verbas geraram instabilidade, expectativas e preocupações com a sustentabilidade financeira da instituição, a participação desvinculada de remunerações, a captação de recursos através de outros projetos e editais, a continuidade das atividades e preocupações com as didáticas aplicadas às oficinas.

A instituição se tornou objeto de questionamentos e de incômodo dos membros diante das dificuldades cotidianas. Consideravelmente o horizonte se abriu, mas busca-se o caminho a ser seguido. Ponto de cultura tornou-se um instrumento provocador de mudanças institucionais.

Estabeleceu-se ainda em 2009 Convênio com a prefeitura municipal, para necessidades de apoio ao pagamento de despesas (energia, água, internet, telefone e contador) não cobertas pelo Projeto PerErê (Ponto de Cultura). O Ponto de Cultura se apresenta aqui como motivo principal para a realização do convênio⁵¹.

Mais dois projetos ocorreram: Territórios Culturais (2011 e 2012) e de Comunicação (2010 e 2011), que resultaram em maior complexidade para a gestão da instituição e se somaram às dificuldades de execução do Ponto de Cultura. Jaco era o principal responsável na captação e execução desses dois projetos. Para a execução foram contratadas mais pessoas, incluindo para controles financeiros,

⁵¹ O mencionado convênio também foi motivado pelo convite a Dò Galdino, que assumiu o cargo de Secretário Municipal de Cultura.

porém a inexperiência veio a dificultar as prestações de contas a serem realizadas posteriormente.

No ano de 2013 aconteceu à renovação da direção e Gilca (irmã de Itamar) passou a assumir a Coordenação Geral. O que se observa é que Gilca ainda não tem a articulação de Jaco, porém demonstra responsabilidade procurando sempre aprender e ajudar dentro de suas possibilidades, e Dó por sua vez, embora não queira, continua como forte liderança influenciando as decisões a serem tomadas.

A composição da diretoria atual é de: Gilca (Coordenadora Geral), Liliane (Coordenadora da Secretaria) e Marlon (Coordenador de Finanças). O Conselho Fiscal é composto de: Dó, Galdi e Vinícius. Os suplentes do Conselho Fiscal são: Carla, Anne e Dedê.

A institucionalização de um grupo traz maiores responsabilidades, principalmente para membros da diretoria, em especial aos coordenadores, embora considere-se o caráter associativista de necessidade de participação de todos os associados nas decisões e ações. As práticas organizacionais do Arte Manha direcionam para a maior participação dos membros, porém, notou-se que embora se proponha tal participação nas decisões e ações, os principais líderes acabam por tomar decisões - revestidos do papel de "presidentes" ou não. O caráter formal de um grupo como direção, constituído em votação e ata de posse, pode não representar a verdadeira atuação das pessoas em seus respectivos cargos. Por outro lado, pessoas não revestidas de cargos - formalmente, acabam por ter de assumir as tarefas, como por exemplo, as tarefas de secretaria e tesouraria.

Considerando as atribuições da figura do presidente, notou-se no período de formalidade de Jaco, que este assumiu o papel de articulador, de elaboração e de coordenação de projetos e, para tal, tomou determinadas decisões sem participação necessárias para que obtivesse o amplo apoio. Ele por sua vez, lamenta considerando que não obteve o respaldo necessário do grupo para maiores articulações, ações e resultados. Apesar de os projetos propiciarem contratação de mais pessoas, a análise que se faz é que é necessário que haja maior estímulo à participação e compreensão dos significados e objetivos dos projetos propostos. Havendo contratação (a prioridade é de oportunizar os já participantes), que os contratados possam compreender onde se quer chegar e por quê, para que a instituição seja apenas oportunidade de trabalho e de renda em determinado período, e cumprimento de horários.

Há choques na interpretação, ação e reação a determinadas situações entre os principais líderes - Jaco, Dó e Itamar⁵², o que influenciam nas ações institucionais. Por vezes não há consenso ou decisão da maioria, ou ainda, a decisão é tomada alheia à reuniões, por um dos líderes, ou até mesmo por alguns membros da direção, o que prejudica a construção de mecanismos voltados à participação. Por que participar de uma reunião, discutir, opinar e estar certo da decisão tomada, se após se toma outra decisão? Considerando aqui não somente as decisões de cunho administrativo, mas também as decisões com relação às questões artísticas.

Para compreensão maior dos grupos gestores, caber-se-á maiores investigações, incluindo a historicidade e características dos principais líderes.

5.2 ARTE MANHA: UM BRASIL DA BASE PARA CIMA

Ponto de Cultura: o Brasil de baixo para cima. São esses os dizeres de Célio Turino (2009), apoiando-se no geógrafo Milton Santos que respondia "Da escassez, e dos de baixo" quando indagado sobre de onde viriam as soluções para os problemas mais graves da globalização perversa. Os "de baixo" e sua cultura, baseada no território, no trabalho e no cotidiano, ganham força nas experiências da escassez, da convivência e solidariedade.

Reconhecendo que o "Brasil de baixo para cima" se trata de expressão relacionada às ações verticais no sentido - de baixo para cima, aqui de valorização cultural. Tais ações podem inverter o histórico das políticas culturais brasileiras, pois busca demonstrar a força da horizontalidade. Entretanto, considero que a expressão reduz o valor da base "produtora" da diversidade cultural.

Humildemente diante desses gigantes, considero aqui, não um Brasil "de baixo" que soa minimizado, mas um Brasil da base que fortalece. É a base que dá sustentação à uma construção. Além, o exemplo do Arte Manha demonstra que a construção da política cultural - Ponto de Cultura foi possível porque na

⁵² Para ilustrar, Dó é irmão de Jaco e é casado com Simone que é irmã de Itamar e de Gilca e muito mais... O Movimento Cultural Arte Manha é constituído de primos, sobrinhos, filhos, netos, cunhados, irmãos etc. e por muitas vezes, as relações familiares se refletem nas decisões e relacionamentos na instituição, ora favoráveis, ora desfavoráveis, embora se perceba que as relações familiares sejam mais mobilizadoras do que desagregadoras.

horizontalidade os movimentos culturais já existiam, as pessoas - da ampla base do nosso país já realizavam atividades que poderiam ser fortalecidas e ampliadas.

Considerando Elias (1994) ao questionar o indivíduo e a sociedade - considera que nenhum dos dois existe sem o outro. A sociedade é composta de indivíduos que se humanizam, aprendem através do cotidiano, do convívio que estabelecem entre si. Compreender a base de uma instituição leva à busca da compreensão das individualidades que se expressam, e das relações que a compõe.

O Movimento Cultural Arte Manha, é composto por residentes da Avenida⁵³, área periférica da cidade, e proximidades. A avenida se localiza no Bairro chamado Nova Coréia, e é distante apenas 1km do centro de Caravelas. Apesar de tão próximo, há diferenças entre centro-periferia.

Mello (2010), se refere à vida dos moradores da Avenida em contraste com casarios do centro:

Os mais velhos da Avenida são antigos trabalhadores da estiva, arrumadores dos navios que aí aportavam e carregadores dos armazéns onde eram estocados os produtos a serem transportados para Minas pela ferrovia. São, ainda, os antigos trabalhadores rurais de origem indígena que “abriram a mata” da região, alimentaram a indústria madeireira e prepararam o caminho para a chegada da pecuária, vinda de Minas Gerais. São os trabalhadores da manutenção da estrada de ferro, que viviam junto às caldeiras das locomotivas. Para esses, Caravelas não tem nada das luzes que irradiavam dos casarios prósperos: é descrita como uma cidade muito movimentada onde, não obstante a riqueza circulante, por vezes, para as crianças se alimentarem era preciso que os adultos fossem dormir com fome. (MELLO, 2010, p.28-29)

São estudantes, funcionários públicos, profissionais autônomos, homens e mulheres, que encontram a possibilidade de expressão através das artes cênicas, da dança, da música, e das artes plásticas; das atividades ora simultâneas, ora somadas, que resultam em um movimento que tem como base a arte e cultura para sua constituição e continuidade.

Atualmente o Arte Manha oferece atividades de capoeira, dança, percussão, entalhes em madeira e áudio visual ao público jovem e adulto, abriga também atividades voltadas para o público infantil e juvenil através do Projeto PerErê de fortalecimento da identidade cultural afro-indígena com oficinas de capoeira,

⁵³Nome original é Rua da Liberdade, quando um dos moradores colocou uma placa com “Avenida Graças a Deus”, porém as pessoas do centro chamavam-na “Avenida Deus me livre” (Mello, 2003, p.41)

percussão, dança afro-indígena, violão, escultura em madeira, áudio-visual e silk-screen.

Procura na cultura afro e indígena, raízes para a sustentação e afirmação do grupo. A contagem recente aponta o total de 75 participantes, estes mais assíduos, sendo 35 do sexo feminino e 40 do sexo masculino.

Tabela 1: Número de participantes mais assíduos do Arte Manha

| Faixa etária | Masculino | Feminino | Total |
|---------------|-----------|----------|-------|
| 40 a +60 | 08 | 05 | 13 |
| 20 a 39 | 14 | 18 | 32 |
| 10 a 19 | 17 | 10 | 27 |
| Menor 10 anos | 01 | 02 | 03 |
| Total | 40 | 35 | 75 |

Fonte: Elaboração própria.

Há oscilação do número de participantes apontados pela instituição e se dá pela dificuldade, já que não ocorrem registros ou fichas de associação, ou mesmo qualquer registro dos participantes nas atividades, além de alguns registros fotográficos. Por serem atividades abertas, as pessoas participam quando querem ou podem, a exemplo da dança que durante o verão acolhe muitas pessoas em busca da queima de calorias, ou também de exercitar a dança para composição do bloco de carnaval. O número apresentado se trata das pessoas que estão constantemente realizando determinada atividade ou atividades.

Não constam da contagem pessoas que são consideradas simpatizantes da instituição, ou seja, que já frequentaram durante determinado período e ainda mantém laços visitando a instituição em períodos que estão na cidade. São pessoas que contribuíram voluntariamente com a instituição de diversas formas, com oficinas, pesquisas, ou outras atividades.

Há vários tipos de participação, mais e menos intensas, que podem ter intervalos, de acordo com disponibilidades de cada participante. Muitos se afastam em período escolar, ou de trabalho, ou ainda em períodos que se mudam para outras cidades como Vitória (ES), Rio de Janeiro (RJ) e Belo Horizonte (MG) e

regiões metropolitanas. Casos neste sentido comumente acontecem, quando o retorno à Caravelas representa retorno ao Arte Manha.

As atividades de capoeira, dança, escultura, percussão e produção de vídeo, muitas vezes são frequentadas pelas mesmas pessoas que circulam entre as atividades, pois não participam de uma única atividade e sim de várias. Conta-se na capoeira em torno de 10 pessoas, na escultura a participação de em torno de 07 a 10 pessoas, na percussão de 15 a 20 pessoas e na produção de vídeo em torno de 10 pessoas.

Há participantes, como Dadá⁵⁴, considerada a matriarca da instituição, que participa da instituição apoiando as ações do grupo, cuidando do espaço Dandara onde acontecem as aulas de capoeira, dança e outros eventos.

Há participantes costumeiros de alguns eventos, como palestras, comemorações e outros. No carnaval, por exemplo, a instituição recebe participantes das cidades vizinhas e de antigos participantes em visita à cidade.

Senhoras do Bloco das Nagôs e Índios Tupinambás⁵⁵, também geralmente participam, principalmente do carnaval, quando compõem ala especial.

A atividade que agrega maior número de participantes é a dança, da qual participam em torno de 30 pessoas, sendo que muitas vezes se realiza com a presença da percussão, principalmente nos meses que antecedem o carnaval⁵⁶, e para espetáculos durante o ano em parceria com outras instituições.

O tempo médio de participação dos mais recentes é de três anos, e corresponde ao grupo mais jovem. Os mais velhos já contam sua participação há mais tempo, com cerca de vinte anos (pessoas que entraram desde criança nos Erês da Liberdade) e os fundadores que estão desde 1980, contando trinta e quatro anos de Arte Manha.

⁵⁴ Dadá não é somente mãe, avó, sogra, tia, amiga, de fundadores e participantes. Tem sempre um sorriso no rosto e um cafezinho para receber as pessoas. É no Dandara, (praticamente dentro da sua casa, que os ensaios, aulas de dança, reuniões etc acontecem, além da sede do Arte Manha. É Dadá com a ajuda de outras pessoas que prepara a comida para muitos eventos. Além, sempre foi uma incentivadora do grupo desde o início. É uma pessoa que demonstra muita garra, é exemplar como mulher por seu histórico de vida, e tem cuidado com todos que chegam.

⁵⁵ Muitos participantes destes Blocos de carnaval são pessoas com estreita relação com a zona ribeirinha. Muitos residem inclusive na Reserva Extrativista do Cassurubá, outros residem no Bairro Novo, que fica às margens do Rio Caravelas e foi formado por pessoas vindas da região da região que hoje é a Reserva, chamada muitas vezes como roça. Há ainda pessoas residentes na região da Avenida.

⁵⁶ O carnaval e período que antecede, por ser verão e férias escolares, mobiliza a participação de muitas pessoas que durante o ano tem participação esporádica, chegando a mais de 60 pessoas nas aulas-ensaio.

Tabela 2: Escolaridade dos participantes mais assíduos do Arte Manha

| Faixa Etária | Escolaridade | | | | Escolaridade | | | | Total |
|--------------|--------------|-------|-------|----------|--------------|-------|-------|---------|-------|
| | Masculino | Fund. | Médio | Superior | Feminino | Fund. | Médio | Superio | |
| 40 a +60 | 08 | 1 | 6 | 1 | 05 | 1 | 2 | 2 | 13 |
| 20 a 39 | 14 | 0 | 13 | 1 | 18 | 0 | 16 | 2 | 32 |
| 10 a 19 | 17 | 2 | 15 | 0 | 10 | 2 | 08 | 0 | 27 |
| Menor 10 | 01 | 1 | 0 | 0 | 02 | 2 | 0 | 0 | 03 |
| Total | 40 | 4 | 34 | 2 | 35 | 5 | 26 | 4 | 75 |

Fonte: Elaboração própria

1 - Fund. - Educação Fundamental - até 1o.Ano Ensino Médio

2 - Médio - Ensino Médio

3 - Superior - Superior ou acima

A média escolar da maior parte dos participantes (34 do sexo masculino+ 26 do sexo feminino)corresponde ao ensino médio completo ou em curso, sendo que mais recentemente há participantes que frequentam o ensino superior, como Itamar, Egno, Bruna e Bianca, e são considerados na pesquisa como escolaridade de nível Superior⁵⁷.

Diante das necessidades ou oportunidades, a instituição busca realizar parcerias para a realização de determinados cursos informais de interesse. Necessidades quando a instituição se propõe a mobilização com objetivo de realização, e oportunidades quando mesmo sem planejar a instituição recebe voluntários que se propõem a ministrar determinados cursos ou oficinas.

Para exemplificar, o aspecto apontado como necessidade - podemos citar os cursos voltados à área de comunicação: cinema, tele-reportagem, fotografia, iluminação, produção de jornal comunitário, elaboração de roteiros, oficinas de percussão, História da África, que a instituição se mobilizou para que ocorressem.

⁵⁷Constam da contagem mais duas participantes com escolaridade de nível superior, que ao ingressarem no grupo já possuíam o Terceiro grau provenientes de outro estado.

É importante mencionar que a cidade oferece há pouco tempo condições para o acesso ao Ensino Superior, com oferecimento de transportes à cidade de Teixeira de Freitas que abriga Faculdades particulares e a Universidade Estadual da Bahia - UNEB. Nota-se a carência neste sentido na cidade, fazendo com que muitos se desloquem para estudar em Teixeira de Freitas, ou outras cidades ainda mais distantes. A cidade também não oferece cursos de Educação profissional, por exceção do Curso Técnico em Guia em Turismo, integrado ao Ensino Médio oferecido pelo estado no Colégio Polivalente de Caravelas. Pequenos cursos esporádicos de secretariado, atendimento ao cliente, e outros via Sebrae, e outras empresas privadas. Ocorrem também "recrutamento" a cursos na área voltada à produção de eucalipto.

Por oportunidade, o exemplo do curso de Teatro e Literatura de Cordel, ministrado recentemente e voluntariamente por universitário da Universidade de São Paulo(USP). Tais cursos estimulam a criatividade, trazem novos saberes, enfim, oportunizam o acesso a informações muitas vezes que só se dão nos grandes centros. Ao ocorrerem tais cursos, geralmente disponibilizam-se vagas, como para o público de estudantes do ensino médio (de não participantes do Arte Manha) em busca de ampliação da sensibilização e do conhecimento de novas possibilidades para a comunidade.

Na contagem dos participantes mencionada acima, não estão compreendidas as crianças atendidas nas oficinas do Projeto PerErê, cujas oficinas encontram-se praticamente suspensas temporariamente. As atividades do Projeto PerErê sofrem atualmente redução por falta de voluntários dispostos a monitorar as aulas, e no aguardo da remessa da última parcela do recurso referente ao terceiro e último ano do projeto.

Há certa dificuldade na constância e continuidade da participação das crianças. A instituição costuma divulgar as oficinas nas escolas através de cartazes e de classe em classe, porém lentamente sofrem esvaziamento. Essas dificuldades apontadas - a divulgação para mobilização de crianças para as oficinas, a inconstância e esvaziamento são preocupações apontadas pela instituição. Hipóteses são relacionadas à essa observação, como a didática nas oficinas, a desmobilização de monitores, e a necessidade de maior contato com pais e responsáveis.

Realizaram-se parcerias entre monitores e escolas recentemente por intermédio da instituição, que os indicou às escolas da rede pública municipal de Caravelas e Ponta de Areia, conforme solicitação das escolas para execução do Programa mais educação. As oficinas serviriam como estímulo e geração de renda aos monitores⁵⁸.

É importante considerar a historicidade local na composição da base social

58 Há de se questionar pelos Pontos de Cultura a questão do Programa mais educação. Nota-se que Pontos de Cultura acabam por direcionar suas atividades nas escolas, o que dá mais acesso às crianças e adolescentes à arte e cultura, porém de certa maneira pode enfraquecer as instituições que acabam disponibilizando seus monitores para o programa e esvaziando suas próprias atividades. Observou-se tal fato no Arte Manha e na instituição Ibaô - Campinas, esta última realiza atividades de capoeira para crianças a noite, único horário disponível, pois atualmente o período de aulas é integral. Por outro lado, são os monitores do Ibaô que realizam também atividades nas escolas. Aos Pontos talvez coubesse a articulação e criação de mecanismos de integração entre os Pontos e as escolas - através do Mais Educação, porém para fortalecimento também da imagem institucional.

nas pesquisas organizacionais. Situar as práticas organizacionais cultural e historicamente para que possam ser melhor compreendidas e significadas (PIERANTI 2008; SAUERBRONN;FARIA 2009; FERREIRA 2010; COSTA;BARROS;MARTINS 2010; GOMES;SANTANA 2010).

A base social reflete a simplicidade do lugar, são filhos de pais que viveram em ambientes e hábitos rurais e ribeirinhos, com características extrativistas, e exprimem tal cultura no jeito de ser.

Dadas as características já apresentadas sobre a cidade e região, a base social é resultado de muitas forças, porém também é resultado de muitas fragilidades. A base social é resultado também das características atuais de acesso à informática, porém questiona-se tal acesso⁵⁹. Até que ponto as pessoas são iludidas por essas tecnologias?

A parábola abaixo sobre as "estátuas pensantes" ajuda a iniciar a análise sobre a base social de um Movimento Cultural. A base, palavra que aparenta certa imobilidade como no caso das estátuas, na verdade adquire novo significado quando os olhos do observador se atentam. Uma base posta a movimentos, à busca da travessia.

À margem de um largo rio, ou talvez na encosta íngreme de uma montanha elevada, encontra-se uma fileira de estátuas. Elas não conseguem movimentar seus membros. Mas têm olhos e podem enxergar. Talvez ouvidos, também capazes de ouvir. E, sabem pensar. São dotadas de "entendimento". Podemos presumir que não vejam umas às outras, embora saibam perfeitamente que existem outras. Cada uma está isolada. Cada estátua em isolamento percebe que há algo acontecendo e medita sobre até que ponto essas ideias correspondem ao que está sucedendo. Algumas acham que essas ideias simplesmente espelham as ocorrências do lado oposto. Outras pensam que uma grande contribuição vem de seu entendimento; no final, é impossível saber o que está acontecendo por lá. Cada estátua forma sua própria opinião. Tudo o que ela sabe provém de sua própria experiência. Ela sempre foi tal como é agora. Não se modifica. Enxerga. Observa. Há algo acontecendo do outro lado. Ela pensa nisso. Mas continua em aberto a questão de se o que ela pensa corresponde ao que lá está sucedendo. Ela não tem meios de se convencer. É imóvel. E

⁵⁹ Durante reuniões questiona-se o uso do celular,, pois enquanto se discutem assuntos de interesse de todos, sempre existem os que estão "anteados" no próprio universo do celular. Comentando com Dó sobre isso, falamos sobre a historicidade local e esta influência, ou seja, ao mesmo tempo que as pessoas são simples, considerando os modos de vida, os jovens principalmente se iludem com um mundo virtual. O fato de ter um celular com acesso à internet lhes dá status, e ao mesmo tempo se faz acreditar que se vive em outra temporalidade - a temporalidade de acesso às tecnologias. Ao mesmo tempo em que se tem acesso através dos celulares ou mesmo de computadores, percebe-se que os mais jovens não procuram capacitação para além do *facebook*, de outros programas, como para digitação de documentos, de planilhas de cálculo etc, prejudicando muitas vezes a possibilidade de que esse jovem possa atuar na área da administração e secretaria da instituição, mesmo que por muitas vezes seja a necessidade (dos jovens e da instituição).

está só. O abismo é profundo demais. O golfo é intransponível(ELIAS, 1994, p.96-97).

A base social compreendida não como suporte estático, mas como fundamento e apoio. Buscar compreender a base social é compreender os movimentos, mesmo que aparentemente tudo pareça estático.

A compreensão da base não está posto como dados estatísticos, onde se agrupam os dados e a partir se estabelecem características identificáveis de um perfil. Há características comuns de todos os indivíduos do grupo, e destes como sujeitos históricos, mas ao mesmo tempo em que há similaridades, há também diferenças que se expressam no cotidiano.

A partir das relações no cotidiano se apresentaram a oportunidade de observação "quase" estática para a intervenção.

No momento refletia-se sobre: Como tornar esta pesquisa de conhecimento e de interesse dos membros e da instituição? Como provocar discussões sobre o tema - desenvolvimento institucional (palavras até difíceis de serem pronunciadas)? Como abordar questões relativas a continuidade da instituição considerando seus membros e não somente as suas atividades? Como possibilitar o questionamento sobre problemas de relacionamento sem nomear os agentes diretamente?

Como possibilidade a intervenção na forma de pesquisa e debates com participantes da instituição, quando buscou-se informações sobre a percepção dos mesmos sobre o espaço social, apresentados na próxima seção.

5.2.1 A base social e relações com o espaço social

O espaço do Movimento Arte Manha possui uma estrutura modesta, um pequeno jardim à frente, a entrada se dá por uma porta entalhada em madeira, na entrada à direita uma pequenina sala (antigo escritório) onde funciona hoje, a ilha de edição, com computadores e pequeno armário. Logo mais à esquerda a cozinha que abriga uma estante com muitos discos de vinil, e num canto guarda-se decorações de rua. Vizinha à cozinha um pequeno quartinho que serve como depósito (colchões, utensílios diversos, materiais de limpeza etc). Na sequência o banheiro com três unidades para uso (dois masculinos e um feminino) e uma pia grande. Em frente, mais à direita existe uma pequena sala onde se realizam reuniões, encontros

e aulas de música e dança, onde há também móveis embalados para o projeto de aulas de informática. Mais ao fundo, voltando-se à direita, há uma sala onde funciona o escritório com uma mesa de tamanho médio com dois computadores, contendo também um pequeno armário de alvenaria fechado.

O ambiente interno é separado do externo por um portão de madeira, e dá acesso à uma espécie de quintal cuja cobertura é feita de pré-moldado e é muito alta. Nesse local realizam-se oficinas de escultura em madeira, atividades do Ateliê Astúcia, eventos, e serve também para o recebimento de grupos de turistas, principalmente do tipo Turismo Pedagógico que consiste em realização de estudo do meio:

"prática educacional usada por instituições de ensino num contexto teórico e prático, que em alguns casos envolvem viagens, com deslocamento e finalidade de estudo" (GIARETTA, 2003, p.45)

No Arte Manha, durante tal prática, os turistas realizam oficinas de silkscreen, entalhe em madeira, dança, capoeira, confecção de trancinhas, percussão, e são promovidos intercâmbios entre turistas e receptivo. Consiste não em ver fazer as atividades, mas em fazer.

O espaço é composto também de um galpão para execução de trabalhos como os de escultura e marcenaria, que também funciona como depósito de cenários e de outros objetos construídos para shows e blocos de carnaval. O quintal é amplo e dá acesso à construção onde funciona o ateliê de *silkscreen* Pigmeu e à construção em andamento do Ateliê Astúcia.

Na entrada do espaço, à direita, observa-se uma construção em andamento de duas salas, cujo objetivo é de atender duas propostas – a sala de computadores do Projeto Infocentro e outra para instalação de uma lojinha para venda de produções da instituição (artesanato, camisetas e roupas da Grife Étnica).

Com relação a sinais identitários do grupo no espaço físico, vemos paredes pintadas com cores variadas, cartazes de divulgação de eventos e outros, fotos antigas, bandeiras do bloco de carnaval do Umbandaum, fotos de mulheres negras usando tranças, e mostra de esculturas em madeira.

Os ensaios do grupo Umbandaum, aulas de dança e aulas de capoeira para adultos geralmente são realizados no espaço denominado Dandara Zumbi, localizado na Avenida Adalício Nogueira, no mesmo bairro. Esse espaço é amplo e se trata de um galpão de instalações simples com pequeno palco, e ao fundo

pequeno banheiro. Apresenta ilustrações de orixás pintadas nas paredes.

5.2.1.1 Apropriação e sentido de lugar

Perguntas nos orientaram para percepção sobre apropriação e sentido de lugar⁶⁰Os instrumentos utilizados para coleta dos dados foram entrevistas e debates, considerando que em determinados momentos houvessem intercâmbios de informações, discussões e questionamentos.

A pesquisa-ação funcionou como mecanismo de "provocação" da história adormecida pelos que a vivenciaram e de conhecimento para os que não fizeram parte. Foram momentos de contação de história sobre a conquista do espaço, ocorrendo assim, uma maior comunicação entre os fundadores e os demais que desconheciam as dificuldades e a beleza da conquista.⁶¹

Segundo o grupo, o espaço físico era praticamente o mesmo, por exceção das salas que hoje se encontram em construção na área da frente do espaço, a cobertura de pré-moldado da área externa e as salas em construção do Ateliê Astúcia.

Sobre a conquista do espaço, os mais velhos e fundadores (Dó, Jaco e Itamar) contaram como foi o processo, como se segue:

Ali, anteriormente havia funcionado uma creche e maternidade, cuja responsável era uma freira holandesa chamada Corina. Nesta creche e maternidade as mães levavam os filhos para pesar, acompanhamento de gestantes, parto normal, pré-natal, doavam-se roupinhas e leite.

Posteriormente, quando o espaço se desocupou, o grupo de capoeira Angola Pé no Ar e o grupo de teatro Averso em Cena, realizavam suas atividades no espaço (atual sede do Movimento Cultural Arte Manha). Uniram-se formando o grupo Umbandaum, após a manifestação nas ruas em 1988. O objetivo era formar

⁶⁰ O questionário encontra-se em apêndice neste trabalho.

⁶¹ A trajetória do Movimento Cultural Arte Manha, sua história de conquista do espaço se torna referência e força para atuação na promoção do desenvolvimento institucional. Relatar dificuldades e beleza na conquista, pode demonstrar os caminhos seguidos - do passado ao presente - referência para o futuro, para inclusive provocar nos mais jovens o respeito aos mais velhos, e a percepção de que pode-se provocar mudanças históricas localmente. O momento foi tão significativo que sugestões de valorização da memória institucional, sua trajetória possam ser instrumentos de promoção de imagem positiva. Que sua história possa ser contada em cartilhas, em curtas metragens, e outras formas criativas.

um grupo com componentes da Avenida, que sofriam discriminação na cidade.

Os ensaios do grupo realizavam-se nesse espaço, que na época pertencia à Diocese e foi cedido por Anselmo (funcionário do Instituto Nacional de Seguridade Social -INSS) que tinha ligações com a igreja. O acordo de uso do espaço foi estabelecido mediante a condição de que se fizesse trabalho filantrópico.

A *performance* do grupo motivou a criação de um grupo para *shows*, com proposta de ser um “grupo afro”. Dó nos relatou: “Juntou-se a eles, Jorge Alodé, hoje residente em São José – distrito da cidade vizinha Alcobaça, que era de candomblé e ensinou ao grupo os batuques e sobre Orixás”.

Jaco, Itamar, Dó e Simone criaram então o projeto “Erês da Liberdade”, para crianças, com aulas de dança com Itamar e Simone, capoeira com Dó e percussão com Dedê⁶². O projeto “Erês da Liberdade” foi de grande importância para o Movimento Cultural Arte Manha, que se formava, e para o Umbandaum, pois trouxe a participação de muitas crianças, formando um bloco infantil que saía com o Umbandaum no carnaval. Desse projeto Erês há pessoas que começaram participação na época e que continuam atualmente, liderando oficinas, sendo membros da diretoria do Movimento e, componentes do Umbandaum.

A utilização do espaço trouxe também conflitos. Ocorreu uma briga pelo terreno com um vizinho que utilizou fotos dos participantes mudando de roupa, usando tangas e sarongues, e alegou que ali existia falta de pudor. Na audiência sobre a denúncia, o grupo saiu favorecido, mas depois começaram conflitos com a igreja que requisitava o espaço.

O grupo chegou a ser retirado do espaço, que era emprestado. Mesmo sendo “retirado”, o grupo não aceitou o comando. Assim, continuou utilizando o espaço para ensaio “às escondidas”, com o apoio de Anselmo, que participava da Igreja católica, e de Frei Venâncio, que “não ouvia” os murmúrios dos que insistiam em delatar o uso do espaço pelo grupo, então denominados “macumbeiros”.

A instituição Movimento Cultural Arte Manha nasceu em 1992, diante da necessidade de formalização de convênio com a Prefeitura, que na época reconheceu o trabalho.

Posteriormente, o vizinho julgou ser dono do lugar, porém o espaço era doado por particular à Igreja. O grupo brigou na justiça pela prioridade e direito de compra

⁶² Dedê é Luciano Galdino, irmão de Dó e Jaco, que são irmãos também de Preto, que também participa do Movimento Cultural Arte Manha.

do espaço, pois já o utilizava há 12 anos.

Salvino Medeiros, conhecido por Sal Medeiros, de Alcobaça BA, tinha a ideia de integrar os artistas do Extremo Sul, quando criaram a Semana Zumbi⁶³, abordando temas como igualdade, diferenças, diversidade, valorização de manifestações culturais de tradição popular, políticas entre outros.

O grupo então se articulou, e com a realização de shows realizou a compra do espaço.

O Umbandaum, grupo integrante do Movimento Cultural Arte Manha, de teatro, dança e percussão, através de espetáculos possibilitou a mobilização de recursos, a exemplo da Semana da Cultura em Eunápolis (BA), com o espetáculo "Origem", em 1993, ano da vinda de Tita Lopes e outros componentes do Olodum, que por uma semana realizaram oficinas de dança afro e de percussão e palestras sobre movimento negro e identidade negra.

No período de 1994 a 1996, o Umbandaum vivia à moda Olodum, o que correspondia aos instrumentos, vestuário, músicas e utilização de batas. Até hoje, fotos nas paredes mostram essa época. O grupo era solicitado na região, porém era confundido com Olodum, fazendo com que o grupo revisse sua posição, e retomasse sua origem.

O Umbandaum volta às origens e se remodela com a participação de Piaba, líder do Bloco dos Índios e Nagôs, e assim com seu batuque próprio, ou seja, batuques caboclos e afros, originados da mistura étnica refletida nos terreiros locais.

Poucas foram as mudanças no espaço físico, apenas pequenas adaptações. Buscou-se não mudar determinadas características para conservação da história do prédio, a exemplo de imagem de Nossa Senhora de Fátima, que fica na entrada.

Com relação às pessoas, o grupo apontou mudanças comportamentais, da sociedade para com os membros do grupo, considerando o preconceito que existia por residirem em bairro periférico e a mudança com relação a auto-estima das pessoas do grupo.

O espaço representa a possibilidade de um local para desenvolvimento do grupo, não somente pela questão física, mas por questões individuais e coletivas, como a valorização da identidade, valorização das pessoas e da própria região periférica onde se encontra.

⁶³ A I Semana Zumbi dos Palmares aconteceu em Alcobaça em 2001

Embora poucas mudanças tenham sido realizadas, muitas são as vislumbradas, todas de caráter funcional, objetivando a realização de outras atividades, e ou melhorar as atividades que já acontecem. As mudanças citadas foram:

- Teatro de arena 23m X 24m, ou no mínimo colocar piso na área, pois hoje é de chão, para possibilitar a realização de mais eventos, melhorar o local também para aulas de dança e capoeira;
- Instalações para o Infocentro (sala para uso de computadores): término da construção, instalações necessárias para o funcionamento (rede elétrica, e outros)
- Sala e instalações para sediar ensaios da banda de música, e ou aulas de música;
- Espaço para biblioteca e discoteca;
- Mudança do escritório para maior comodidade e funcionamento das atividades burocráticas;
- Dormitórios para recebimento de estagiários, visitantes e parceiros;
- Sala de edição apropriada.

Apesar de várias mudanças elencadas, há a preocupação com o que se considera bom no espaço e não se quer mudar. Relacionado à estrutura física não se quer mexer a ponto de descaracterizar o passado.

Outras características sobre o espaço não se quer mudar: como a arte, as atividades variadas, o respeito, confiança, o fortalecimento da identidade, a dedicação, o voluntariado e busca pela igualdade social.

A característica mencionada sobre o espaço como sendo "aberto, sem tantas regras, mas organizado para não virar empresa", reflete a intenção de que a instituição não se transforme a ponto de se tornar sujeita aos moldes empresariais, até mesmo de organizações não governamentais, que sobrevivem mediante projetos e mais projetos, contratação de funcionários, modelos rígidos de atuação.

O fato de a instituição não ter partido político único, foi mencionado.⁶⁴ Sobre o que há no espaço que identifica o grupo, foram mencionados várias questões que considera o espaço muito mais pelas relações do que por características físicas: o

⁶⁴ Posicionamentos políticos de ordem partidária sofreram alteração, do PT para outros partidos.

estilo, o resgate de valores individuais através do grupo, o poder falar, o objetivo não é dinheiro, o nome, a história, a possibilidade de sonhar, a arte- estética liga tudo, não haver disputa de poder, ética, autonomia, relação de confiança; as pessoas – exemplo para a sociedade, a junção de tanta coisa, gente e querer, a origem, a mistura de opiniões.

Várias são as percepções sobre a composição da identidade da instituição, o que demonstra a importância das relações, dos sentimentos, das vivências para a composição da identidade. Não basta um local docemente decorado, mas sim, o ambiente que se estabelece, o imaterial.

O estilo abordado pode ser considerado como o jeito de ser e de se fazer, a relação com as questões afro-indígenas, com as questões sócio-culturais no município, que podem colaborar na construção e projeção da imagem da instituição, assim como a ética, autonomia, confiança, através das pessoas e de suas variadas opiniões.

O significado do espaço foi apresentado como: espaço de identificação, agregação, luta, reconhecimento, resistência, garantia de subsistência (cultural, social e financeira), grupo, conhecimento, aprendizado, educação, transformação, mudança, família, importância para a Avenida/Caravelas, liberdade,tudo, respeito, muitas coisas – não há mais tempo para pensar besteiras, reconhecimento através da arte, conquista, respeito de toda luta, todo preconceito sofrido, tudo de bom que aprendi desde pequena, mudança de pensamento.

O espaço físico – é lugar de encontro, de mudança pessoal do indivíduo – agindo e sofrendo ações do coletivo. O significado perpassa por questões apenas de um local para realizações de atividades, o significado é subjetivo, de acordo com a relação individual e coletiva no espaço.

As pessoas se reconhecem através da História, relações humanas, atitudes, pensamento revolucionário e libertário, do sonhar junto, não está no campo material,auto-gestão, inconformismo,intervenção,resistência, status-reconhecimento, valorização do trabalho, bandeira da arte, re-existir, a participação das novas gerações, de não parar, de você se ver nos filhos, participação,aprendizagem do dia a dia, na luta.⁶⁵

⁶⁵ O reconhecimento se dá nas características do grupo, no modo de ser das pessoas. O reconhecimento ultrapassa os portões do espaço. As pessoas se reconhecem nas atitudes do grupo,

A Identificação como parte do espaço se dá nas considerações do espaço como porto seguro, musical e cultural. Uma característica da instituição é a de que, a participação se dá de maneira muito livre, ou seja, as pessoas são convidadas a participar das atividades (dança, capoeira, teatro, oficinas etc.), e na medida da participação e dos relacionamentos cultuados, são convidados a participar de reuniões que tratam de questões artísticas, organizacionais e institucionais. Não há controle formal sobre presenças em atividades ou exigências de assiduidade.⁶⁶ São as relações de amizade que estimulam a participação, além das possibilidades de inserção e de visibilidade através da arte. A consideração do espaço como "porto seguro" expressa a confiança nas relações estabelecidas além da arte. A identificação como parte do espaço se dá de maneira gradual.

No espaço onde há várias questões "em jogo", o valor do espaço⁶⁷ se apresentou de variadas formas: de valor incalculável, de valores humanos, histórico e conquistas. A questão da não valorização também abordada é fruto da percepção dos participantes que consideram que não se valoriza o quanto se merece (interna e externamente). Neste caso, internamente, o verdadeiro valor é desconsiderado quando os integrantes sabem o que tem a se fazer, mas não fazem, e externamente a valorização é questionada com relação à própria comunidade caravelense. O valor também é apresentado pela arte que pode influenciar crianças e jovens a encontrarem melhores caminhos. A questão originou as variadas formas de percepção sobre o valorização e demonstrações de valorização do espaço, o espaço social-instituição.

muito mais do que em ações diretamente ligadas ao espaço físico, como por exemplo, em pintar uma parede com uma cor que lhe agrada ou estar em uma foto na parede.

⁶⁶ Considerando a falta de controle de presenças ou de assiduidade, embora seja ainda a forma adotada, traz impeditivos de compreensão sobre o número de pessoas realmente atendidas pelas atividades. Tal fato pode impedir melhores reflexões e planejamento das ações. Muitos posicionamentos e tomadas de decisões podem advir de informações sobre os participantes e atividades. Se por um lado muitas pessoas possam sentirem-se mais livres para participar ou não, outras podem sentirem-se desestimuladas por não serem "cobradas" de participar. Efetuar registros poderão compor inclusive a memória institucional, que publicizada pode dar mais visibilidade às ações em favor da causa que defende, maior credibilidade e legitimidade. Há dificuldades em se mensurar o número de participantes, quem são, endereço, idade, contatos etc. por falta de registros. No caso do projeto Pererê - registros dos responsáveis pelas crianças facilita o convite à participação. Sem os devidos registros não há como avaliar ou monitorar atividades. Não há também como sistematizar informações e não há como compartilhar resultados no processo de prestação de contas interno ou externo. Não se trata de registrar para atingir metas numéricas, mas que a instituição possa se ver no espelho.

⁶⁷ Nesse momento, as pessoas se mostraram pensativas para avaliar a questão, quando uma auto-avaliação aconteceu: Como calcular o valor? Quão grande é esse valor, a ponto de sabermos determiná-lo?

5.2.1.2 Identidade social e de lugar

Para considerações sobre a identidade social e de lugar, foram formuladas perguntas, respondidas individualmente através de questionário, em dia diferenciado da primeira intervenção.

O espaço fortalece a auto-estima, observando-se as oportunidades de aprendizado, de auto-valorização, de acolhimento, nas boas ideias e atitudes, embora consideração sobre fortalecimento maior no passado tenha se apresentado. A auto-estima é aliada do orgulho que se sente ao falar do lugar, considerando-se a trajetória individual que se torna referência, "a primeira coisa que trago como referência", "como caminhada" e como "parte da minha vida". O orgulho se expressa em "somos reconhecidos no Brasil e no mundo"⁶⁸

Diversas são as formas de cuidado com o espaço, relacionados com cuidados com infra estrutura, limpeza, preservação do que se tem, cuidados com materiais e organização do espaço. A realização do trabalho artístico, o cumprimento de normas e deveres, as contribuições com ideias para o crescimento criativo do espaço e das pessoas e a atuação na representação da instituição também são compreendidas como formas de cuidado com o espaço. Embora se perceba várias formas de cuidado, lhe é determinado limite "como se fosse minha casa". e ainda "não sou eu quem cuida".⁶⁹ As variadas formas demonstradas de se cuidar do lugar proporcionaram debate e percepção de que há diversos papéis a serem desempenhados e que os papéis são complementares para o cuidar do espaço e da instituição. A importância do debate foi demonstrado nas considerações de que muitas vezes os papéis não são visíveis e incompreendidos por alguns, que acabam se movendo em críticas, desvalorizando a atuação e as pessoas⁷⁰

⁶⁸ As ações do Movimento Cultural Arte Manha - proponente do Cineclube Caravelas principalmente com as produções dos curta metragens: "Lia", "Não mangue de mim", "É tudo mentira", projetaram o nome da instituição nacional e internacionalmente. Abordagens relacionadas a falta de valorização da instituição na própria comunidade são constantemente apresentadas por Jaco, que argumenta sobre os convites em espaços de debate, a exemplos da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Universidade de São Paulo (USP), Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC - BA), e instituições não governamentais nacionais e internacionais.

⁶⁹ Muitas realizações são resultado de trabalho voluntário. Várias maneiras de cuidado foram apontadas e a questionar a resposta - "não sou eu quem cuida". Em posterior debate foi discutido com o grupo as variadas formas de se cuidar, as muitas ações e aptidões de cada um, e ainda a responsabilidade das variadas formas de cuidado.

⁷⁰ A partir da observação sobre as variadas formas de cuidar do espaço, ficou claro que para incentivar a atuação das pessoas em suas variadas formas, também precisam ser valorizadas as variadas formas de ser. O hábito de muitas vezes somente criticar o que não se fez deve ser

A preservação do lugar é percebida também como possibilidade de continuidade do espaço, das variadas formas de se cuidar do espaço acima, da busca da manutenção da identidade e respeito à sua história, do exercício de práticas colaborativas, da reprodução de aprendizados, do uso da capacidade artística e da não destruição. Preservar se relaciona à divulgação das ações, de convites a amigos à participação, e do reconhecimento da necessidade de maior atuação.⁷¹

Os questionamentos respondidos individualmente e posteriormente discutidos com o grupo possibilitaram a exposição e valorização das diversas formas de identidades individuais e sociais relacionadas ao lugar. Tornou-se evidente que é preciso se respeitar e valorizar os diversos posicionamentos e modos de atuação na instituição.

Mais do que criticar a não-atuação, se faz necessário buscar compreender os porquês, principalmente por se tratar em sua maioria de ações de caráter voluntário.

5.2.1.3 Sinais de desenraizamento

Variados motivos podem conduzir ao desenraizamento, a não-identificação. Percepção individual, relações interpessoais e de ordem ambiental. Perceber elementos que possam conduzir a processo de desenraizamento, estímulos a não-participação, através de sinais de vandalismo, desafetos, comportamentos anti-sociais, rejeição, preconceitos, descaso, se o espaço exclui e atitudes mais comuns expressas no cotidiano.

Além de considerar mecanismos que motivem e que desmotivem a participação, a valorização ou não dos espaços, a construção ou desconstrução da identidade.

Não se expressam sinais de vandalismo no espaço, como a quebra proposital de materiais e equipamentos. Desafetos porém ocorrem, pois há pessoas que querem ser "melhores" que os outros e pela falta de humildade.

Não há existência de rejeição, de comportamentos anti-sociais e preconceitos

substituído por elogios, incentivos ao que se fez. Valorizar as qualidades da pessoa, ao invés de somente criticar e cobrar.

⁷¹ Vários sentidos de preservação - do espaço físico, das relações e convivência, e do reconhecimento de que a própria atuação possa ser maior.

de acordo com a maioria.⁷²

Também não há descaso, segundo a maioria. Casos de descaso se relacionam a equipamentos e figurinos. Outra abordagem é o comodismo por parte de alguns membros.

O espaço não é excludente, de acordo com a maioria, pois busca integração, aproximação e ponto de referência para outros grupos. As atividades, criações e propostas são compartilhadas. Foi abordado que algumas pessoas se excluem.⁷³

As atitudes mais freqüentes foram liberdade, inclusão, aceitação, felicidade e satisfação, o que considera-se atitudes positivas com relação ao lugar. Apresentou-se a atitude de constrangimento – menos frequente – porém a considerar, pois pode revelar situações de preconceito, modos de se lidar ou outros, que podem gerar desenraizamento. A atitude dependência foi apontada, porém não em sentido financeiro.

Os resultados da pesquisa foram discutidos posteriormente, conforme já mencionado, quando todos puderam opinar sobre os resultados e questionar se representavam opiniões da maioria, e o que poderia ser feito para melhorar o espaço social, como: zelar mais pelo espaço inclusive esteticamente deixando o espaço mais bonito e agradável, planejar as mudanças que se deseja em sua estrutura e em suas atividades, cuidar melhor do que se tem e estabelecer regras para uso de determinados equipamentos (filmadora, máquinas fotográficas, tripé etc), organizar biblioteca para promoção da leitura e criar ambiente para leitura. A história da conquista do espaço e de constituição da instituição deve ser mais divulgada através de cartilhas, filmes - documentários e ou ficção, durante as atividades - oficinas com as crianças e adolescentes, internamente e externamente como preservação da memória e continuidade da instituição.

⁷²Algumas pessoas apontaram que não existem comportamentos anti-sociais, ou seja, dizem que o grupo busca ampliar relações, porém há conflitos de pensamento. Outras pessoas apontam a existência por ciúmes, vergonha, preconceito, inveja, falta de respeito. Aponta-se também aqui que pessoas de fora do grupo trazem esse comportamento, imbuídas muitas vezes por preconceito, ignorância do que vem a ser realmente o grupo. Aqui pudemos notar que o trabalho com o resgate da identidade cultura afro-indígena, é tido por muitas pessoas como “Macumba” em seu sentido pejorativo, ocasionando um “tabu” para a sociabilidade com o grupo.

⁷³ A exclusão ou auto-exclusão podem estar relacionadas às formas de integração, de recepção das pessoas e ideias. Considerar que as pessoas se excluem pode ser justificativa para desconsiderar esses fatores. Por outro lado, a instituição não pode ser a única responsável por questões de exclusão considerando os relacionamentos, já que muitas relações, sentimentos, amizades etc acontecem em ambiente externo, não somente interno. Relações internas também são resultado de relações externas, e o oposto.

Com relação às questões de relacionamento, em diversos momentos não há entendimento, as reuniões são conturbadas, onde todos querem falar ao mesmo tempo, e não se querem ouvir, e tais comportamentos incentivam a não-participação dos integrantes em reuniões, pois muitas vezes as discussões são interpretadas como brigas. Os mais jovens se manifestaram dizendo que precisam serem mais ouvidos e respeitadas também suas opiniões. A manifestação dos jovens serviu de alerta para o que muitas vezes passa despercebido, que é o fato de que as crianças de antes são os adolescentes e jovens de hoje, e suas necessidades se alteraram. Este fato, conforme discutido, mostrou que há necessidade de reflexão sobre o atendimento a essas necessidades.

Por outro lado, Dó questionou também sobre a participação dos mais jovens no que tange às suas próprias necessidades, de mais união entre eles, que possam propor, mas também executar. Como exemplo, foi citado a arrumação do espaço-galpão que acumula objetos e materiais que podem ser descartados, e ou organizados e assim possam obter local de uso adequado de equipamentos de musculação ali existentes, além de ser espaço que poderão fazer reuniões, pequenas festas e outras atividades. Em resumo, atribuiu-se a responsabilidade de todos em melhorias estruturais e de relacionamento.

Esta primeira intervenção possibilitou o debate de temas como a valorização do espaço social, a valorização das pessoas e de suas ações, e da memória institucional. Através dos questionamentos e debates sobre o espaço social, respeito e reconhecimento de benefícios resultantes da participação, da importância das conquistas coletivas foram verificados. Embora em alguns momentos se perceba que os egos individuais aflorem, é importante frisar que não se trata de disputa de poder a qualquer custo, mas muitas vezes é resultado do fazer artístico, é resultado também de contextos provocativos de comunicação e persuasão de ideias.

A intervenção proporcionou a sensibilização dos participantes sobre sua própria participação na construção e desconstrução do espaço social, na discussão sobre os rumos desejados para a instituição, sobre questões organizacionais, sobre os variados papéis individuais e coletivos e sobre o papel da instituição na construção e desconstrução das vidas particulares.

A realização da pesquisa, debates e reflexões sobre os resultados junto ao grupo, propiciou pequenas mudanças no cotidiano, como arrumação da sala onde se acumulavam objetos (área externa) e sala interna, incentivado por Dó, e Dedê se

mobilizou na arrumação do jardim em frente ao espaço.

Pequenas mudanças ocorreram⁷⁴, conforme mencionadas, porém muitas mudanças ficaram no campo das reflexões e de planejamento. Também pequenas foram as mudanças de ordem comportamental, no que tange aos relacionamentos e de participação, principalmente em participações em reuniões cujas decisões acabam sendo tomadas sempre pelas mesmas pessoas (em reuniões ou nos "bastidores") o que compromete a visibilidade das opiniões destas pessoas.

Opiniões diferenciadas, aliadas a problemas de relacionamento de ordem particular interferem no comprometimento e fluidez das ações. Tais problemas se arrastam em intrigas, que se ampliam diante de novas situações, e refletem no resultado esperado.

5.2.1.4 Fragilidades e forças nas relações sistêmicas

Um senhor chegou a uma comunidade com um cesto de doces e frutas para entregar às crianças e disse a elas: Quem chegar aqui primeiro ganhará todo o cesto, eu contarei até três, quem chegar primeiro ganha. E contou: 1, 2, 3 [...] Todos saíram correndo e um quando chegava perto parou. Então o senhor perguntou: Por que parou? O menino disse: Eu sou porque eles são. (Narração de Angela Fontes em 08 de julho de 2013, Salvador BA).

Após a primeira pesquisa e debate, das reflexões geradas, problemas de relacionamento continuaram. Intrigas de ordem pessoal, afetavam o grupo. Vários questionamentos foram feitos na busca de caminho a se tomar: Como minimizar tais intrigas de ordem pessoal, para que o objetivo maior - a instituição - possa ser vislumbrado? Como tornar o relacionamento e o ambiente mais leve, mais fortalecido a partir da sensibilização das pessoas?

Certas inquietações ocorriam na medida que o tempo passava, certa ansiedade na busca de compreensão do universo individual. Como compreender melhor e buscar intervir nas formas de agir e de se relacionar das pessoas?

De 05 a 09 de julho de 2013⁷⁵ participei, além de Jaco e Erika⁷⁶, como

⁷⁴ Planejamentos foram realizados que são destacados em questões organizacionais.

⁷⁵ O treinamento é intenso, considerando o mergulho que fazemos em nós mesmos, no que somos e pensamos, no nosso papel no mundo. Nos faz refletir sobre questões do nosso passado, nossa família e nos diversos grupos que participamos. Nos faz refletir sobre as fragilidades e forças dos indivíduos de todo o mundo, e os resultados das variadas percepções e sentimentos - modos de ser, sentir e agir, nas ações cotidianas em família, nas escolas, nas instituições, nas comunidades etc.

representantes do Arte Manha (atraídos e motivados pelo tema desenvolvimento comunitário, de uma nova possibilidade de compreensão e de intervenção) do I Treinamento de Líderes e Profissionais para o Desenvolvimento Comunitário Integrativo, realizado através da parceria entre o Colégio de Postgraduados (México), Grupo de Estudos e Pesquisas sobre comunidades tradicionais do rio São Francisco - OPARÁ e o Movimento Cultural Arte Manha⁷⁷

Ministrado pela Profa.Dra. Angela Fontes Carrilo⁷⁸, o treinamento tem como enfoque Constelações Familiares, que são terapias para trabalhar as relações vinculares de sistemas familiares, e de Resoluções sistêmicas para chegar a grandes coletividades. As intervenções têm como fundamentos teóricos a análise sistêmica (sistemas familiares e coletivos), fenomenologia (compreendendo o ser humano a partir do fenômeno) e o caráter transgeracional (acontecimentos e relações que se repetem de geração a geração). Baseado nas descobertas de Bert Hellinger⁷⁹ sobre os vínculos entre gerações, de amor cego e lealdade, que as gerações de maneira não consciente carregam. De acordo com Hellinger o sistema carrega aquilo que não se resolveu no passado. A transmissão de acontecimentos, problemas familiares e comunitários criam uma cadeia de destinos trágicos que muitas vezes geram desarmonia.

As "ordens e amor" de Hellinger (Colégio de Postgraduados, 2013) são: pertencimento, precedência e equilíbrio entre dar e receber. Pertencimento implica considerar inclusão/exclusão, sentimentos de lealdade esperada nas relações familiares e comunitárias, consciência de pertencimento ou ameaças ao pertencimento, sendo a boa consciência - condição de que somos aceitos, e má consciência - que gera a culpa - e sentimento de que não fazemos o que esperam

Modos de ser, de agir e sentir, resultados da historicidade familiar, que implica também pensar na ancestralidade.

⁷⁶ Erika de Almeida - mestre em Gestão Social e participante do Arte Manha.

⁷⁷ Representados por Angela Fontes Carrilo, Carlos Rodrigues Brandão e Jamilton Galdino de Santana (Jaco) respectivamente.

⁷⁸ Profa.Dra. Angela Carrilo Fontes, do Colegio de Postgraduados - México.

⁷⁹ Filósofo e professor alemão, cuja carreira como missionário católico na África do Sul durante quase 20 anos, lecionando em escolas para os zulus, durante o regime do apartheid colocaram-no em uma perspectiva ímpar para identificar questões de conflito e consciência. Seu desenvolvimento pessoal o levou a estudar e praticar uma vasta gama de abordagens psicoterapêuticas, a saber: psicanálise, análise transacional, hipnoterapia Ericksioniana, terapia primal, Gestalt, esculturas familiares, análise de histórias, etc. Seus trabalhos o levaram a descobrir a natureza da consciência pessoal e certas leis inconscientes que ditam o comportamento humano em grupos familiares e sociais, as quais denominou "ordens do amor. A aplicação do método se deu também por professores e pedagogos - Pedagogia sistêmica.

que façamos.

A precedência se refere a hierarquia e o respeito à ela, considerando os níveis hierárquicos, de respeito à ordem. Em uma família, por exemplo, os mais velhos devem ocupar seus lugares de ordem, devem ser respeitados.

O equilíbrio entre dar e receber significa dar o que se pode e tomar o que necessita. O desequilíbrio leva à não ação, à ganância e outros fatores.

Menciona-se aqui os ordenamentos básicos de referência, diretrizes para análise e intervenção, partindo do indivíduo e seu relacionamento familiar. A base do trabalho é o indivíduo, porém a partir do indivíduo intervenções podem ser realizadas em grupos, comunidades, escolas e instituições.

Resumidamente, após o treinamento, pensou-se em como iniciar um trabalho no Arte Manha, como possibilidade de minimizar os conflitos e de fortalecimento da instituição.

Em setembro de 2013, em reunião com o grupo, houve socialização da experiência com o Treinamento, e sugestão de realização de oficina sobre o tema, considerando os ordenamentos e os significados para o caráter individual e institucional. Respeitar as pessoas pelas histórias de vida que possuem, e reconhecer sua própria história.

Muitas vezes somos resultados do que nossos pais querem que sejamos, e muitas vezes somos infelizes por isso. Nossos pais são referência, mas muitas vezes as pessoas podem repetir padrões de comportamento que não são bons ou favoráveis, mas repetem porque são leais a seus antepassados [...] um exemplo [...] o alcoolismo. É preciso que possamos perceber o que é bom e o que é ruim em nossa lealdade. Outras vezes nós como filhos, queremos que nossos pais sejam nossos eternos protetores, mantenedores, que sejam sempre responsáveis pelo que nos acontecem [...] e exigimos deles mais do que podem nos dar. É preciso pensar e respeitar nosso pais, mesmo que não concordemos com muitas coisas, mesmo até que não os conheçamos [...] mas é preciso agradecê-los pelo que já fizeram por nós - nos deram a vida - o nosso maior bem, e sem eles não estaríamos aqui, hoje. Compreender que cada pessoa tem sua própria história, tem seu valor, tem suas dificuldades e problemas e que trazem para o convívio tudo o que elas são. Buscar conhecer e valorizar a nossa ancestralidade, não como fragilidade, mas como forças que nos amparam em nossas ações. Antes de nós, nossos pais, antes deles nossos avós, bisavós, tataravós etc. etc. gerações e gerações [...] Imaginem quantos são? Imaginem a força? Saber sobre a história de nossos antepassados é saber sobre nossa história. Honrar nossos antepassados, porém não reproduzir padrões negativos. Respeitar nossos familiares que vieram antes de nós. Outra questão é não somente querer que as coisas aconteçam, que sejamos sempre favorecidos e para isso não movemos uma palha. É preciso equilíbrio entre dar e receber. Contribuir para que as coisas aconteçam e assim possamos receber os benefícios. É preciso ouvir para que sejamos ouvidos, respeitar para sermos respeitados etc. Com relação ao Arte Manha, podemos pensar da mesma maneira. Toda a ancestralidade

e sua história precisa ser reconhecida, os mais velhos precisam ser respeitados, é preciso compreender que em tudo se necessita de ordem, também é necessário pensar no equilíbrio entre dar e receber. Muitas vezes se quer abraçar e resolver os problemas todos de Caravelas, mas não podemos [...] precisamos saber o que é possível [...]o que podemos e o que não podemos [...] equilibrar para que não fiquemos angustiados, cobrando das pessoas o que não podem dar também. Assim também para Caravelas [...] precisamos reconhecer os antepassados e sua história [...] quantos familiares podem ter ajudado a construir o que a cidade é hoje? [...] precisamos agradecer por isso tudo e honrá-los também, mas não precisamos reproduzir padrões negativos. Contribuir com nossa cidade para que ela possa contribuir com a gente" (Palavras desta pesquisadora durante explanação).

Para compreensão maior do significado das Constelações Familiares, em novembro de 2013 Irene Penteado Cotrim⁸⁰ deslocou-se de São Vicente(SP)para realização da oficina, que contou com a participação de trinta e cinco participantes⁸¹.

Durante a oficina, Irene promoveu reflexão sobre o tema e aplicou a dinâmica de grupo de Constelação Familiar, cujos resultados ampliaram algumas discussões que já haviam acontecido durante a pesquisa e intervenção anterior.

Em dias anteriores à Constelação, a instituição recebeu duras críticas via e-mail - compartilhadas com outras instituições. Para compreensão, o Arte Manha emprestou mesas para uso na visita de estudantes da Agência Ambiental. Duas mesas retornaram danificadas à instituição que efetuou o empréstimo e assim, veiculou o e-mail, sem estabelecer prévia comunicação pessoal ou via telefone. O e-mail trazia contexto crítico ao fato em si, mas também críticas às questões administrativas - relacionadas a gestão de projetos, e ao contexto político partidário, em acusações a posicionamentos de líderes como consenso de toda a instituição. A repercussão impactou a todos, principalmente pelo descaso à instituição e a todas as ações anteriormente realizadas em parceria.

Havia então clima de insatisfação e de insegurança⁸². A ocorrência da Constelação parecia vir como um estímulo.

⁸⁰ Irene Penteado Cotrim - Pedagoga, residente em São Vicente SP, facilitadora na realização da Oficina devido ao conhecimento resultado de estudos e práticas anteriores.

⁸¹ Inicialmente participaram 35 pessoas. Para a constelação participaram 10 pessoas. Nota-se certo desinteresse na participação de reuniões por parte das mulheres.

⁸² O e-mail recebido fora replicado através de e-mail do Arte Manha que já se considerava extinto, posto que não se conseguia acessá-lo desde o mês de julho de 2013., sendo que o fato aconteceu em outubro de 2013. Tais acontecimentos moveram questionamento com relação: à liberdade excessiva no acesso a computadores e arquivos institucionais, ao uso dos recursos tecnológicos (internet: *e.mail*, *facebook*), e principalmente relacionados a imagem institucional . Mudanças ocorreram - horários para uso dos computadores, maiores cuidados com as chaves da instituição, e principalmente comunicado à Secretaria de Cultura da Bahia e demais parceiros informando o uso indevido do *e-mail* institucional.

Durante a constelação, acontece uma espécie de teatro⁸³, onde pessoas podem assumir o lugar dos envolvidos.

As pessoas assumiram os papéis - Arte Manha, fragilidade, jovens, ancestralidade, e o problema - "intrigas", como se fosse uma espécie de teatro, porém as pessoas passam a sentir e agir de acordo com os papéis assumidos, quando se reflete sobre a situação e busca caminho para sua solução.

Uma pessoa assumiu o papel do Arte Manha e ficou no centro. Irene perguntou sobre qual seria o problema que o grupo gostaria de trazer para a Constelação e Dó sugeriu: Fragilidade - em acordo com todos, considerando os sentimentos no momento.

Todos em círculo pensaram no assunto, e a pessoa Arte Manha dizia o que sentia, assim como a pessoa que representava a fragilidade. Nesse momento, o Arte Manha não conseguia se mover, assim como a fragilidade que tinha o corpo cansado e pesado. As forças foram se apresentando - o problema - intrigas (uma pessoa assumiu o papel) se sentia forte e queria ocupar o lugar do Arte Manha. Ao mesmo tempo as pessoas à volta observavam e transmitiam pensamentos positivos para a solução.

Continuando, Irene foi percebendo que a ancestralidade se fazia presente. Uma pessoa toma o lugar. A ancestralidade se dizia esquecida. Irene reflete e diz que o Arte Manha precisa considerar sua ancestralidade.

"É preciso honrar o que trouxeram as caravelas. Também fazer parte dessa história". O Arte Manha passa a se sentir mais forte, assim como a fragilidade deixa de sentir dores nas pernas.

Irene diz: "É preciso também acreditar mais nos jovens, no futuro". Uma pessoa toma o lugar de representação do jovem. Assim, o Arte Manha começa a se fortalecer, a demonstrar postura mais ativa.

A pessoa que representa o problema começa a se sentir cercada e sua força diminui.

A fragilidade passa a se sentir mais leve, confiante.

Irene diz: Há uma força muito grande presente, essa força é feminina.

Uma pessoa toma seu lugar e após, a fragilidade não sente mais nada, está bem. O Arte Manha se sente forte, protegido, disposto. O problema perdeu a força.

⁸³ Como recurso, há também o uso de figuras, bonecos etc que ocupam o lugar de acordo com a condução da constelação.

Para finalizar Irene diz: "O problema não existe mais e não conseguirá derrubar o Arte Manha".

Para finalizar, um momento de silêncio ficou no ar. Todos refletiam internamente sobre o que haviam percebido. As considerações foram se apresentando. As avaliações se complementaram. As mensagens da Constelação trouxeram significados:

a) O Arte Manha é amparado por forças femininas ancestrais relacionadas inclusive ao espaço onde está localizado e há necessidade de ampliação e de re-significação do feminino institucional, ancestral e atual.

O momento remeteu à mãe de - Jaco, Dó e Dedê; uma das responsáveis pela veia artística deles, e também à força das mulheres do grupo, incluindo as meninas e adolescentes.

Ainda recente, em 2013, a jovem protagonista do documentário Lia faleceu sob circunstâncias indesejáveis, abalando os participantes da instituição. Até que ponto, e como trazer os jovens para que situações adversas possam ser evitadas ou minimizadas. A promoção de conversas, palestras e outras atividades para os jovens foram sugeridas para ampliação do diálogo com jovens - meninos e meninas. Em conversa, Dó comentou que observou que muitos integrantes da instituição são órfãos, ou filhos de pais separados, de mães solteiras e comentou sobre os relacionamentos das mulheres em geral, algumas com problemas conjugais, relacionamentos conturbados por incompreensões masculinas, ou ainda separadas, gerando certa carência nessas pessoas.

b) "É preciso honrar o que trouxeram as caravelas", sobre esses dizeres embora o contexto histórico do espaço social tenha sido objeto de discussão, considerando como histórico institucional o período de uso do espaço, porém desconsiderando o histórico do espaço anterior ao período de uso do grupo, ou seja, quando antes de ser Arte Manha, o espaço era creche e escolinha, administrada por freiras holandesas, cuja representação da religiosidade se dá pela Nossa Senhora de Fátima⁸⁴ afixada em azulejo na entrada.

Refletir sobre determinado espaço social e significados, necessita inclusive considerar sua historicidade anterior, sua energia atuante no espaço. Há de se refletir sobre o contexto religioso, de desconsideração ao santo católico existente

⁸⁴ Coincidentemente ou não, Nossa Senhora de Fátima é do dia 13 de maio, data de criação do Umbandaum e ainda, coincidentemente ou não, sua aparição se deu para crianças.

anteriormente, de valores e significados da cultura brasileira, resultado da miscigenação, não como desconsideração à identidade afro-indígena que o grupo defende, mas como adição, ampliando a historicidade do grupo, do espaço e da instituição. Num contexto de valorização da diversidade cultural, como desconsiderar os diversos da diversidade?

c) a fragilidade apresentada pelo Arte Manha necessita de ser trabalhada, acreditando-se mais nos fatores positivos e nas forças do grupo, incluindo os jovens⁸⁵, pois enquanto há vitimização se perde espaço para a força do grupo e para sua autonomia. Assumir os erros, e corrigi-los, resolver os problemas.

A intervenção trouxe resultados, como a possibilidade de se considerar o paradoxo da sensibilidade e força das metodologias pouco convencionais para trabalhos em grupos. Os presentes na constelação se sensibilizaram com as mensagens.

Por outro lado, a maioria dos presentes se retirou ao dar início a constelação, demonstrando certa resistência ao diferente, se fecham ao desconhecido, ao que explora o sensível.

Trazer para o grupo mecanismos que possam deixar o ambiente mais leve, em reuniões, ou outras atividades, poderá reduzir a resistência, poderá trazer mansidão, ou seja, tempo ao tempo de se conversar, tempo ao tempo de estar e ser grupo, pois muitas vezes as pessoas se reúnem com o pensamento nos compromissos e problemas individuais.

Os resultados estão contidos nas reflexões acima elencadas, que são observações a serem postas em ação para o processo de fortalecimento e de desenvolvimento institucional.

O maior resultado foi o fortalecimento do grupo e da instituição, que reverteu o quadro. Assumir fragilidades pode ter dois lados: o da lamentação e vitimização versus valorização de suas qualidades e força.

Nesse caso, o Arte Manha fez a segunda opção. O clima organizacional se alterou, dando lugar para reflexões sobre o futuro.

⁸⁵ Os jovens, ao saberem das acusações via e-mail mencionadas, entristecidos e desejosos de manifestação, se juntaram e saíram às ruas em apresentação da percussão, como maneira encontrada por eles para protestar e defender a instituição.

5.3 A MISSÃO: RELEVÂNCIA, VALORES E GRAU DE APROPRIAÇÃO

Vários caminhos foram apontados para o trabalho sobre a missão institucional.

Aconteceu em Caravelas voltado a algumas instituições e lideranças comunitárias, um curso denominado Germinar- Programa de Desenvolvimento de Líderes Facilitadores, através do Instituto Ecosocial. O curso ocorreu em módulos com duração de uma semana cada módulo⁸⁶. Alguns membros do Movimento Cultural Arte Manha participaram: Jaco, Dó, Bianca, Carla, Egno, Erika, Berg (Gilca e Bruna participaram como responsáveis pela alimentação). No final do curso os participantes precisavam escolher uma instituição para realização de um exercício. Fui convidada então para representar o Arte Manha, na atividade que aconteceu em dois dias 31 de outubro e 01 de novembro de 2012. No primeiro e segundo dia participaram da discussão: Mariza (Corumbau-Porto Seguro BA), Gilmar (Aldeia Bugigão-Porto Seguro BA), Renata Pereira (Conservação Internacional Caravelas), Luiz (Resex Cassurubá-Caribê de Cima - Caravelas) - como participantes do curso, e como representantes do Arte Manha, além desta pesquisadora, participaram Bruna e Jaco.

Os participantes do curso (Mariza, Gilmar, Renata e Luiz) conduziram perguntas aos representantes da instituição que opinavam e questionavam entre si e com os demais. No primeiro dia foi sugestionada a realização de pequeno relato geral sobre a instituição. Todo o relato foi sistematizado em quatro grupos: Identidade, relações, recursos e processos.

Com relação identidade, a visão da comunidade sobre a instituição ainda não corresponde a realidade, ou seja, o que a instituição deseja é maior participação.

As relações se apresentaram conflituosas entre gerações, além de conflitos familiares, pois a instituição é como se fosse uma família, e abriga diversas relações de parentesco.

Os recursos financeiros são limitados, porém não se aceita recursos provenientes de fontes que contrariem seus valores, a capacidade criativa é diversa, considerando os diversos saberes artísticos - dança, desenho, produção áudio-visual etc; embora se necessite de maior capacitação nas diversas áreas desde a

⁸⁶ Curso com base na antroposofia.

administrativa às relativas às atividades artísticas (algumas ações ocorreram nesse sentido viabilizadas pela instituição e de maneira particular).

Com relação a processos há necessidade de melhor organização administrativa, necessidade de empenho na elaboração e aprovação de projetos. A visão de futuro tem que ser construída, as demandas administrativas, os conflitos e brigas que diminuem a fluidez e o planejamento por núcleos (artes plásticas, áudio-visual, dança, capoeira, percussão) não se efetivou como esperado por questões de tempo e dedicação dos voluntários, ou seja, se planejou anteriormente ações através dos núcleos de atividades e de responsáveis pelos mesmos, mas pouco se realizou do planejado. Elaborou-se a pergunta problema e ações voltadas para sua solução: Como construir a visão de futuro e a missão da instituição de forma coletiva para garantir seu desenvolvimento?

Uma "chuva de ideias" culminou em duas soluções escolhidas: 1- Resgatar e trabalhar a história – filme, cartilha, exposição fotográfica, escrever os roteiros do Umbandaum, resgate das produções acadêmicas; 2- Analisar o agora e imaginar/planejar onde quer estar daqui a X anos (avaliar a missão, pesquisa com a comunidade da imagem do Arte Manha, melhorar a comunicação interna e externa).

Para iniciar o trabalho com a história a sugestão de realização de um evento aniversário da instituição com exposição fotográfica, filme com depoimentos, apresentações musicais, poesia e arte, oficinas de dança, percussão e capoeira, painel de ações e parcerias, mesa redonda com a presença de pesquisadores e produções científicas sobre a instituição, palestra sobre cultura afro- indígena, realização de pesquisa-opinião da comunidade e confecção de camiseta da instituição, pois a produção de camisetas sempre se referem às atividades - capoeira, Umbandaum e outras, Há necessidade de se ressaltar a instituição.

Após o evento, a realização de trabalho para conhecer a imagem, a missão e visão de futuro interna, da comunidade e dos parceiros, foi apontada como importante.

Os debates sobre as atividades, sobre os caminhos que se delineiam quando um líder aponta para um lado e outro aponta para o outro, as variadas formas de querer, muitas vezes a incompreensão dos participantes sobre o verdadeiro papel institucional, trouxeram ao debate o teor da missão, sua percepção por parte dos demais integrantes, sua relevância, comunicabilidade e o próprio acesso.

Em novembro de 2012, a atividade e resultados do Germinar acima, foram

apresentados para a instituição e debateu-se sobre as dúvidas e possibilidades apontadas. Participaram da atividade mais de 45 pessoas, entre jovens e adultos.

Dúvidas existentes por parte dos representantes da instituição no Germinar, com relação à missão e futuro também se espelharam nos presentes. Qual a verdadeira missão da instituição? O que a instituição deseja para o futuro?

As perguntas foram feitas, para que todos pensassem e posteriormente pudessem opinar. Ressaltar a história para valorização da instituição através de um evento de aniversário também foi acordado, como ação futura, e considerando as propostas que já haviam nascido a partir da primeira pesquisa-intervenção sobre o espaço social.⁸⁷

Posteriormente em maio de 2013, em reunião do grupo, com participação de 10 pessoas, aconteceu uma exposição sobre os temas institucionais: visão, visão de mundo, missão, causa, foco e vocação. O objetivo foi levar ao debate os temas e suas influências às instituições, considerando-se os aspectos particulares das organizações da sociedade civil. As reflexões não objetivaram maiores definições por parte da instituição. Embora os termos técnicos possam confundir, os presentes puderam demonstrar a preocupação com o papel da instituição junto à comunidade, com a missão institucional que se apresenta, com a dispersão ou a falta de foco e, a valorização da vocação através dos fazeres artísticos.

Temas como: missão, visão, visão de futuro, foco e vocação, tão necessários à uma instituição, muitas vezes acabam sendo discutidos e de acesso apenas da diretoria. A missão, por exemplo, traçada pela história institucional e muitas vezes escrita nos gabinetes das diretorias para cumprir funções burocráticas (como a

⁸⁷ O evento ainda não foi realizado. Inicialmente, logo após o Curso Germinar e apresentação da ideia ao grupo combinou-se a realização do evento em janeiro de 2013, mas acabou sendo adiado. Em março, nos dias 12 a 14 Caravelas recebeu a Caravana de Esportes e Música (projeto de aliança entre o Instituto Esporte e Educação, o Canal de TV ESPN Brasil e o UNICEF apoiado pelo UNICEF Fundo das Nações Unidas para a infância, destinada a cidades onde o Índice de Desenvolvimento Humano - IDH é baixo e baixo IDI - Índice de Desenvolvimento da Infância), e por essa ação, o Arte Manha foi convidado a participar, apoiando com oficinas. O Arte Manha também aguardava a visita para aprovação de projeto voltado à educação de crianças em idade pré-escolar da Brazil Foundation. Além, a instituição se via mobilizada com prestação de contas. Nesse ínterim, disputas (internas inclusive) ocorriam para ocupação do cargo de Secretário (a) de Cultura, o que provocou certo clima desagradável, principalmente das pessoas envolvidas com a direção da instituição. A situação de desgaste implicou no cancelamento de reuniões planejadas para tratar do evento. Posteriormente retomou-se a ideia em abril de 2013, porém o evento não se realizou por falta de mobilização para tal.

redação de projetos), o que pode gerar incompreensão interna e externa⁸⁸.

O tema missão institucional voltou a ser discutido no evento proposto como encerramento do ano. A reunião aconteceu no período da manhã, do dia 21 de dezembro de 2013, e teve como proposta o "encerramento" da pesquisa-ação. O número de participantes foi de 13 pessoas. Participaram da reunião os principais líderes, membros e não-membros da diretoria.

Conforme observações e entrevistas com Dó e Jaco, que ocorreram durante o processo de pesquisa, ao tratarmos sobre o assunto - missão observamos, longo texto utilizado nas apresentações sobre a instituição, em projetos por exemplo. A missão até então estabelecida, para fins burocráticos, não tinha sido objeto de discussão e de construção participativa. É de conhecimento e de apropriação de todos que a cultura seja a causa institucional, e que participar da instituição é se propiciar participar de ambiente e de atividades relacionadas, é se propiciar uma forma de ser artista.

Diante disso, nesse encontro de encerramento do ano, propus pensar a atual missão com os presentes, com objetivo de que fosse clara e simples, para fins de melhor compreensão de todos. Que possa ser divulgada posteriormente e até mesmo afixada nas dependências da instituição para visualização, acesso e compartilhamento de todos.

De acordo com a proposta, várias sugestões foram apresentadas : a) Promover ações que desenvolvam a capacidade criativa das pessoas envolvidas. b) Fortalecer o pensar e o criar das pessoas. c) Levar arte para as pessoas que não conhecem. d) Envolver a construção da arte. E por fim, após as considerações, foi decidido em acordo pelo grupo presente, a seguinte missão:

"Promover a transformação social por meio da arte e de ações criativas"

A arte é primordial para a realização da missão institucional, sendo característica identitária. A missão vem firmar a importância da arte para a instituição, antes fazer arte, hoje transformar através da arte.

A instituição surgiu e continua na mesma região da cidade, cujos moradores ainda continuam carentes sob vários aspectos.

⁸⁸ Em Caravelas, por diversas vezes vemos pessoas sugerindo ou cobrando de organizações não governamentais ações que não fazem parte de suas missões. Cobram-se ações assistencialistas, ou até mesmo ações relacionadas à área, porém não da atuação específica da instituição, gerando uma imagem negativa, pela não compreensão do que a instituição pode, quer e se propõe realizar.

A instituição quer influenciar culturalmente através dos fazeres artísticos, do incentivo à participação de assuntos de interesse da comunidade, de promoção de relações, de auto-valorização e outros, notando-se entre as diversas carências: a carência de instituições que atuem e promovam a cultura.

É questionável inclusive as formas de lazer na cidade, muitas vezes reduzidas a bares e festas, onde jovens e adultos se entregam constantemente a consumo de drogas, incluindo aqui principalmente as drogas lícitas que muitas vezes não são questionadas. A proposta de promoção de transformação social através da arte e de ações criativas, amplia as possibilidades de atuação e relevância.

A missão é o que a instituição pretende fazer no âmbito de uma causa, sendo assim, a causa - a cultura, o que se pretende a transformação social (transformação social promovida pela cultura, vista de maneira ampla, como pensamento, como leitura de mundo, como sujeita a alterações, como expressão de sentimentos e ações, como educação).

A educação aqui, não como nas escolas formalizadas, mas a educação não-formal, cujo objetivo principal é a cidadania e é pensada em termos coletivos, a experiência das pessoas em trabalhos coletivos, por meio de situações-problemas, gerando aprendizado (GOHN, 2001).

A arte como instrumento, como formas de expressão, de comunicação e possibilidade de criação. A missão como destino gera para o futuro, necessidades de maiores debates e possibilidades relacionadas às indústrias criativas, inclusive como possibilidades de mobilização de recursos.

A missão reflete os valores institucionais de objetivo de contestação e de intervenção na sociedade, cuja proposta valoriza os sujeitos históricos. O reconhecimento e apropriação da missão, embora possa vir acontecendo, que necessitam de constante divulgação.

Para divulgação da missão institucional entre os participantes, o grupo propôs que inicialmente seja afixada em cartaz nas paredes do espaço, dando maior visibilidade à proposta, e que se ampliem as discussões sobre sua relevância, passos e caminhos para seu cumprimento.

5.4 SUSTENTABILIDADE

A sustentabilidade de uma instituição passa por diversos fatores já citados. A abordagem da sustentabilidade econômica como critério, traz em sua análise as orientações sobre a economia plural (Polanyi,1975; Lavelle,1994 apud FRANÇA FILHO, 2008,2010).

A possibilidade de considerar a economia sob vários aspectos, além do único aspecto monetário, amplia a análise sobre a instituição, sobre seus potenciais e dificuldades, conforme são demonstrados abaixo.

5.4.1 Sustentabilidade econômica

Três formas de economia: a) Economia mercantil - de característica impessoal e equivalência monetária; b) economia não mercantil - redistribuição, verticalização da relação de troca, considerando a figura do Estado e, c) economia não-monetária - fundada na reciprocidade, na circulação de bens de modo horizontal.

Além das características apresentadas, Lavelle (1994) como desdobramento do trabalho de Polanyi (1975) associa princípios de comportamento às economias: interesse individual, obrigação e impulso recíproco- lógica da dívida (FRANÇA FILHO,2010).

O quadro 3 considera as orientações e os indicadores de análise das economias relacionadas ao Movimento Cultural Arte Manha:

Quadro 3: Orientações para análise das Economias

| Economia | Características | Princípios de comportamento | Indicadores |
|----------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Mercantil | Impessoal, equivalência monetária | Interesse individual | Vendas de mercadorias e prestação de serviços |
| Não mercantil | Redistribuição Estatal, verticalização da relação de troca | Obrigação | Redistribuição Estatal |
| Não monetária | Reciprocidade, circulação de bens de modo horizontal | Impulso recíproco | Voluntariado |

Fonte: Elaboração própria, baseada em Polanyi (1975), Lavelle(1994) apud França Filho (2008,2009); França Filho (2010).

Acrescenta-se como critério a mobilização de recursos para análise da sustentabilidade econômica, pois são as diversas formas de mobilização que viabilizam a existência das economias.

A mobilização de recursos, incluindo os próprios e não somente de terceiros. Pela ênfase na ação política e fundamentada em ampla base social a lhe conferir legitimidade e força política. Mobilização de recursos, confere à instituição a condição de sujeito político, influenciando em tomadas de decisões sobre políticas e práticas públicas - *advocacy* (ARMANI, 2008).

Também considerando a mobilização de recursos - a análise das prestações de contas e gestão dos recursos financeiros, como fundamentais para a credibilidade e legitimidade institucional.

Os critérios, conforme mencionado, envolve a análise mais do que financeira. Não se trata de quantificar recursos, e sim de qualificar ações.

5.4.1.1 Economia Mercantil

A economia mercantil como base para análise da sustentabilidade, apresentada por receitas de vendas de mercadorias e de prestação de serviços, encontra-se muito mais no campo das possibilidades do que da efetividade.

O Movimento Cultural Arte Manha aufere poucos resultados nesse sentido. Não há praticamente vendas de mercadorias. Há possibilidades que já aconteceram, de maneira inconstante, há alguns anos, como vendas de camisetas - resultado de criações do grupo. Atualmente ocorrem vendas de esculturas, que gera algum resultado, porém revertido aos próprios escultores.

As vendas de serviços ocorrem através do Turismo Pedagógico, que tem acontecido apenas uma vez por ano, quando o grupo se une no receptivo, realizando oficinas de escultura, dança, capoeira e outras atividades. O resultado financeiro é pequeno e não viabiliza grandes feitos, apenas o repasse aos monitores, o pagamento das despesas no receptivo, e a aplicação em manutenção do espaço e pagamento de despesas. O resultado obtido já foi aplicado na ampliação de salas, que foi interrompida por insuficiência de verba.

Organizar a produção de camisetas, filmes, brindes, cds, artesanatos é almejada pelo grupo, e até da construção de uma lojinha, porém como resultado

atual é incipiente. É um potencial a ser desenvolvido.

A prestação de serviços e geração de renda através do Turismo Pedagógico também é almejada, necessitando de estruturação e planejamento do atrativo turístico, e mecanismos de divulgação.

Outros serviços, a título de apresentações do grupo de teatro, percussão e dança - Umbandaum acontecem, porém sem remuneração, a considerar eventos na cidade e região.

Relações e acordos através da Ecomar e Projeto Meros do Brasil possibilitam remunerações que algumas vezes cobrem o custo de manutenção da proposta como pagamentos de monitores de oficinas de dança, escultura e outras atividades, pagamento de despesas de viagens como alimentação e estadias, pagamento de materiais utilizados na confecção de adereços e cenografia. O Projeto Meros do Brasil possibilita a ampliação das vendas de esculturas cujo tema é o peixe Mero, cuja renda é direcionada ao escultor da peça. Através do Projeto Meros do Brasil, também se viabilizou a gravação de um cd com músicas criadas pelo grupo para apresentação cultural - como forma de educação ambiental - "Cantos e Encantos do Mar"⁸⁹, que também se tornou possibilidade de venda e geração de recursos para a instituição.

São inquestionáveis as possibilidades que a instituição tem para ampliação da economia mercantil. As produções nessa ordem, ainda não foram "apropriadas" pela instituição, pois há carência de unicidade na mesma, ou seja, foco voltado para esse fim.

5.4.1.2 Economia não mercantil

A economia não mercantil, proveniente da redistribuição estatal é recente na instituição.

⁸⁹ O cd tem 10 músicas - Criatura mística, Itajara, Salve os mananciais, Migrar, Odo yá, Mano Tintureira, Morte das Águas, Cantos e Encantos, Portal do Mar, Velho Budião. Apenas Portal do Mar - de Gigi Castro e Soraya Vanine não é de composição de membros do Arte Manha. Todas as outras são de composição de Dó (06), Sumário (01), Simone (01), Jaco Galdino e Márcio Novaes. A parceria se deu também na gravação e mixagem com técnico viabilizado pela Ecomar - Projeto Meros do Brasil - Alexandre Siqueira de Almeida. Os intérpretes também do Arte Manha - Leirel, Gabe Fernandes e Gel Santos. No trompete e trombone de vara a participação de Jorge Luis - da Filarmônica de Caravelas e Denison Borges no violão, direção e arranjos musicais. O cd leva o nome do Umbandaum - por ser o grupo dentro do Arte Manha que trabalha a música.

Conforme já mencionado, o Projeto PerErê de fortalecimento da identidade cultural afro-indígena através da Secretaria de Cultura do Estado, como Ponto de Cultura, aguarda o repasse da última parcela de três anos, no valor de R\$ 60.000,00. As parcelas já executadas possibilitaram aquisição de equipamentos e materiais de consumo para as oficinas propostas e de pagamento de bolsa aos monitores. Por outro lado também geraram maiores e constantes despesas da sua execução não cobertas pelo projeto, como água, energia, telefone, internet, correios, pagamento dos serviços do contador, materiais e outros. A última verba recebida ocorreu em maio do ano de 2011, e aguarda análise da prestação de contas.⁹⁰

Outra questão de caráter redistributivo que ocorreu foi através da Secretaria de Cultura do Estado, direcionada ao Território de Identidade, através do Projeto Arte Popular em Movimento: Na Palma do Cidadão, tendo o Movimento Cultural como proponente, embora seja uma parceria entre a Rede Bahia ao Extremo, formada por instituições culturais do Extremo Sul Baiano. Com proposta de ações nas cidades de Teixeira de Freitas, Eunápolis, Belmonte, Porto Seguro e Caravelas, recebeu em 2011 o valor de R\$ 120.000,00. A execução do projeto se deu através da realização de eventos com caráter de intercâmbio entre os grupos, com realização de oficinas e apresentações culturais, e lançamento de cd musical do grupo "Viola de Bolso" de Eunápolis. A continuidade aguarda análise da prestação de contas e novo repasse.

Algumas ações de captação de recursos aconteceram nos últimos anos: A captação de recursos voltados para ações de Comunicação, oriundos do processo de compensação ambiental da empresa Fíbria Celulose S/A, resultado da articulação institucional com parceiros locais. Tal captação viabilizou recursos nos anos de 2010 a 2012 e foram direcionados à pagamentos de despesas da instituição e de ações do projeto como, água, energia elétrica, telefone, internet, materiais diversos de papelaria, materiais de limpeza e manutenção do espaço, e também remuneração a pessoas encarregadas no cumprimento de ações do projeto, como registro, produção e exibição de filmes, entre outras⁹¹.

Outra ação de captação de caráter redistributivo, porém municipal, foi a assinatura de convênio estabelecido com a Prefeitura Municipal de Caravelas desde

⁹⁰ Pretende-se mencionar sobre a prestação de contas, abaixo, na análise - *accountability*.

⁹¹ Entre as ações do projeto - a impressão de exemplares de várias edições do Jornal Comunitário "Samburá", realizado por comunitários da Barra de Caravelas - Caravelas BA.

o ano de 2009, portanto há cinco anos, direcionado a pagamento de despesas mensais de água, energia elétrica, telefone entre outras despesas administrativas, como o pagamento de honorários ao contador. O convênio estabelecido é temporário, sujeito a renovação ou não. Não se estabeleceu ainda, através das políticas públicas locais que a parceria e apoio às instituições desse molde possam ser contempladas com tal auxílio. O valor atribuído ao convênio é pequeno, atualmente é de R\$ 1.500,00 que a instituição recebe por mês.

O recebimento deste Convênio municipal é interpretado por participantes como auxílio nos custos e por outros como submissão ao poder público. O convênio é de direito, porém questiona-se sua influência no grau de autonomia da instituição, e de sua imagem junto à comunidade.⁹²

5.4.1.3 Economia não monetária

Diante do critério, estabelece-se a análise das práticas de voluntariado na instituição.

A partir da análise de (CIVICUS et. al, 2013), as práticas de voluntariado na instituição podem ser compreendidas entre a categoria de ajuda mútua ou auto-ajuda, à categoria relacionada à *advocacy*, e ao ativismo social.

Com relação à categoria de ajuda mútua ou auto-ajuda, as atividades são compreendidas como extremamente necessárias. São ações colaborativas entre o grupo, onde cada um pode ajudar de determinada forma.

⁹² Atualmente, três pessoas do Movimento Cultural Arte Manha trabalham na Secretaria de Cultura - Itamar, Anne e Simone, o que vincula ainda mais o nome da instituição às ações públicas. O Conselho Municipal de Cultura está praticamente inativo, prejudicando as ações de realização do Plano Municipal de Cultura e do Sistema de Cultura. A atual administração municipal não nomeou secretário de cultura, embora tenha sido reivindicado. Todos esses fatores de não-ação do governo municipal podem refletir de maneira negativa para o Arte Manha, como se houvesse conivência diante do quadro apresentado. Observa-se que se estabelece referência das pessoas do Arte Manha com o Arte Manha, ou seja, ser Arte Manha implica em pensar e repensar nas ações e reflexos, já que pode influenciar negativamente ou positivamente na imagem institucional. As oportunidades de ação a favor da cultura local podem oferecer também, espécie de controle da instituição. Há também melindres por parte de membros do Arte Manha nas cobranças de ações da Secretaria de Cultura, que podem ser interpretadas como críticas aos próprios membros do Arte Manha que fazem parte do quadro da Secretaria de Cultura, e assim desmobilizam-se as prováveis ações. Ainda, o Conselho de Cultura municipal - se vê desarticulado. Os demais comunitários envolvidos com a cultura não se expressam. Aqui, podemos ver a Política pública cultural de ordem federal sendo desmantelada pela política cultural municipal.

O histórico da instituição demonstra a realização constante de ajuda mútua, na promoção das ações necessárias como prestação de contas e outras atividades não relacionadas diretamente à produção artística, mas também nas ações relacionadas à arte e criatividade. A instituição tem seu histórico relacionado a tais práticas e a não obrigatoriedade.

O poder fazer, ou o poder de fazer se torna vidente, não como ação voluntária individual promotora de status e reconhecimento, mas do fazer parte, onde o fazer individual se torna coletivo. O fazer coletivo é estimulado em vários momentos. Um bom exemplo ocorre na visita de grupos à instituição: alguns são recepcionistas, outros monitoram as oficinas, outros organizam os espaços, outros cozinham, outros fotografam etc, e todos juntos fazem acontecer.

Porém, mudanças ocorreram no significado de tais ações, quando através dos projetos captados, bolsas foram disponibilizadas para algumas atividades. Certo desconforto pela remuneração de algumas pessoas e não remuneração de outras. Desconforto na gestão da instituição também, por períodos sem repasse de recursos.

O voluntariado de antes, em muitos momentos, se transformou em trabalho remunerado, e trouxe à instituição conflitos de relacionamento, questionamentos sobre direitos trabalhistas, e inclusive, sobre cobranças relacionadas ao desempenho dos remunerados.

Há dificuldade de se cobrar de voluntários o cumprimento de horários, de atividades e ações necessárias à continuidade das ações regulares.

A cultura organizacional promove as práticas voluntárias, ora por disponibilização das pessoas, e ora por incentivo da instituição, pois não há recursos financeiros disponibilizado para remuneração de todas as atividades.

Atualmente, todas as atividades exercidas na instituição têm característica de voluntariado, ou seja, não são remuneradas, desde a direção, secretaria, monitores e oficineiros.

A instituição não existiria sem práticas voluntárias. Com relação a análise do voluntariado como ações de *advocacy* há participação da instituição em conselhos municipais, a exemplo do Conselho Municipal de Cultura. A instituição através de representação principalmente dos líderes Jaco e Dó em conselhos, promove inclusive alianças e parcerias institucionais. As participações em conselhos, fóruns e reuniões são também estimulados pelos líderes, para que as pessoas possam

ocupar espaços de discussão e de formação, importante para o processo de aprendizado e de representatividade.

Outras ações, não diretamente relacionadas a conselhos e reuniões, se realizam voltadas para contestação, para a valorização, para a educação, a exemplo do Jornal Comunitário "O Timoneiro", que possibilitou veicular ideias e influenciar opiniões, portanto ações políticas relacionadas à vários contextos locais e regionais.

Os curtas metragens e cd de músicas de cunho sócio-ambientais realizados, foi outra estratégia utilizada no processo de influência de opiniões, e tornaram-se importantes para a prática de *advocacy*, não somente à causa direta da instituição, mas às causas que necessitavam de defesa, por serem relacionadas ao contexto social, cultural, econômico, político, da cidade e região. Como exemplos, a luta contra práticas enganosas da carcincultura (filme "É tudo mentira") e valorização da cultura e do ambiente manguezal (Filme "Não mangue de mim").

As práticas de *advocacy* da instituição não se bastam a defender exclusivamente sua própria causa - a cultura, e sim a defesa de todo um sistema de causas que se relacionam. A causa cultural não está desvinculada da causa ambiental, da causa relacionada à segurança pública, ou da causa relacionada aos conflitos de terra, por exemplo.

Mensurar ou calcular o significado de tais ações voluntárias para o desenvolvimento institucional seria talvez, desproporcional ao seu real valor.

A geração de renda através das atividades institucionais é questionada, principalmente por Jaco e Dó, que se preocupam ao observarem que muitos integrantes só não são mais participativos por fatores pessoais, entre eles, a necessidade de remuneração.

As práticas institucionais, embora não remuneradas em sua maioria, promovem porém a auto-valorização das pessoas, e por consequência maior pertencimento à instituição e à causa defendida por esta.

Necessitaríamos de melhor análise sobre o fator: as ações voluntárias como caminho para o ativismo social na instituição, ou para melhor classificação das práticas como práticas voluntárias, ativismo ou militância política.

5.4.1.4 Mobilização de recursos

Para análise da mobilização de recursos locais, considerou-se aqui as práticas que objetivam a captação de recursos financeiros e vinculadas às ações de captação, as ações de *accountability* (prestação de contas e gestão de recursos financeiros).

Justifica-se inclusive que ações de mobilização de recursos - não financeiros, como por exemplo de mobilização de pessoas/participantes já fora abordado na análise sobre a base social.

Não há captação de recursos financeiros de associados, a exemplo de contribuições ou doações (anteriormente ao convênio com a prefeitura tais captações aconteciam e eram fonte de renda). A participação das atividades ocorrem gratuitamente, antes mesmo das ações do Projeto Ponto de Cultura.

Também não ocorre captação de recursos financeiros através da realização de eventos, ou seja, a realização ou participação de eventos não objetivam a captação de recursos, o que também foi abordado em reuniões como possibilidade.

Conforme já mencionado, há necessidade de maior organização para a captação de recursos oriundos de vendas de produtos.

Com relação à gestão dos recursos financeiros, pode-se relatar que: os projetos ultimamente captados mostraram a necessidade de estruturação, de melhor conhecimento e reconhecimento de procedimentos na organização dos documentos, nos mecanismos de cotação e compras, organização e controle de pagamentos, controles de contas bancárias, e outros, além de conhecimento da legalidade como impostos e taxas, contábeis, e relacionados à Pessoa Jurídica.

O desconhecimento de controles básicos como controle de contas bancárias, emissão de cheques e cópias de cheques, organização de documentos correspondentes aos pagamentos e contas bancárias correspondentes de cada projeto e organização de arquivo foram responsáveis por dificuldades nas prestações de contas⁹³.

A área administrativa sofreu no cumprimento das diversas tarefas necessárias, ora cumpridas por uma pessoa, ora cumpridas por outra, pelo fato de muitas ações serem voluntárias.

⁹³ A análise sobre as prestações de contas e questões burocráticas ocorreram desde o ano de 2009, com a execução do projeto PerErê - do Ponto de Cultura.

As prestações de contas foram dificultadas por decisões errôneas na execução de projetos, ou ainda por indecisão do melhor caminho que acabaram por retardar determinadas ações, ou ainda a ação sendo retardada pela indisponibilidade de pessoas a cumprir tal ação, e conseqüentemente em atrasos nas análises e repasses de recursos provenientes dos projetos.

Entretanto, os atrasos nos repasses também se deram e se dão por razões diversas junto aos órgãos públicos e pelos órgãos públicos, consequência de informações desconhecidas, interpretações de informações relativas às formas de apresentação da prestação de contas, de idas e vindas de documentos, e por morosidade também na análise das prestações de contas.

Um fator prejudicial à gestão de recursos financeiros é a inconstância dos mesmos. A falta de melhor planejamento e de execução das muitas ideias para captação que não são realizadas (a exemplo de camisetas e outros) representam desperdício de oportunidades de renda, o que poderia contribuir com a autonomia institucional.

Considerando a importância do Planejamento, monitoramento, avaliação, sistematização e compartilhamento - PMASC (AIC, 2013), observa-se que além do planejamento das ações, há poucos mecanismos de controle que possam apoiar as tomadas de decisões, a exemplo, listas de presenças referentes o Projeto PerErê que existiram e foram suprimidas.

Durante a pesquisa, reuniões foram realizadas com Bianca, Carla e Dó, para tratar de atribuição de responsabilidades e melhoria de alguns mecanismos para controle, organização de documentos, organização de registros de reuniões etc. Os controles muitas vezes são prejudicados pela falta de cuidado, computador e impressoras em manutenção, e pequenas organizações diárias, além de não haver pessoa capacitada para atendimento às diversas necessidades burocráticas.

Algumas ações foram traçadas⁹⁴, para que Bianca e Carla⁹⁵ pudessem

⁹⁴ Em março de 2013, realizou-se reunião (entre mim, Dó, Bianca e Carla) para traçar algumas necessidades e possibilidades, quando sugestões foram apresentadas e passaram a ser atividades a serem realizadas sob concordância de todos.

⁹⁵ Bianca e Carla realizavam trabalho voluntário. Atualmente, Juciele é voluntária no trabalho substituindo Bianca que deixou de realizá-lo. Outro fator a se considerar é a própria rotatividade das pessoas no setor, e a descontinuidade das atividades, ou seja, atividades atribuídas não foram realizadas, não foram monitoradas e também não foram transferidas a nova voluntária. Não há compartilhamento dos aprendizados e tarefas no setor administrativo e secretaria. Um fator já mencionado é a falta de qualificação e de pró-atividade em se capacitar. Geralmente procura-se dar oportunidade à participantes como forma de estímulo, porém necessita-se a ocorrência de vários

realizar: arrumação geral da sala de administração, de armários e separação de materiais (no armário são guardado documentos, materiais de escritório e alguns equipamentos de áudio-visual), restringir o uso indevido da sala, separação e listagem de livros para organização da biblioteca, organização da biblioteca já existente para possibilitar o empréstimo e acesso aos livros, passar a utilizar livros de protocolo - um para empréstimos que se realizam de materiais e equipamentos da instituição e um para a biblioteca, realizar o inventário dos equipamentos da instituição e estabelecer local devido para sua guarda, preparar livro para registro das atas das reuniões que são realizadas, pois não há qualquer registro ou memória dos assuntos, decisões e participantes.

Para a recepção - preparar livro de visitas e sugestões, ativar a urna solidária⁹⁶, (além da possibilidade de investimento na confecção de camisetas, cds e vídeos também para exposição e vendas). Além, a manutenção da limpeza e arrumação, a composição de mural de fotos. Outra ação proposta foi a realização de fichas de dados dos participantes. As discussões sobre as relações com o espaço social trouxeram vários questionamentos sobre a organização do mesmo, muitas vezes mecanismos e propostas simples, porém infelizmente as propostas não foram atendidas.⁹⁷

As dificuldades na área administrativa, desde os mecanismos de controle às ações necessárias, como demora na realização de cotações e compras, promoveram atraso na prestação de contas, internas⁹⁸ e externas.

Além dos fatores mencionados que influenciam o *accountability*, um fator se

cursos de capacitação, como: programas utilizados no ambiente administrativo, controles de caixa e banco, arquivo, redação de correspondências, envio de documentos via e-mail, atendimento, além de temas relacionados ao associativismo, cooperativismo, organizações da sociedade civil, economia solidária, indústrias criativas, e ligados à própria causa - a cultura.

⁹⁶ Se trata de urna, a exemplo de caixinha de contribuições. A urna solidária já existe, para recebimento de doações de visitantes, mas há necessidade de organização de receptivo para que possa justificá-la. Este papel também é realizado pelos voluntários, mas não é sistematizado. Há necessidade de organização de pequeno roteiro para atendimento a visitantes e turistas, para que assim possam conhecer a instituição e seu trabalho, e assim possam contribuir com sua causa.

⁹⁷ As propostas ainda não foram atendidas. Nota-se que há o saber do que se precisa ou pode ser feito, mas não há disponibilização para a ação efetiva. Fica claro, infelizmente, que a ideia propagada não basta, ou seja, a ideia deve ser sustentada não somente como ideia, mas como ação, o que dificulta, já que há necessidade de compartilhamento das ações, não há como idealizar e realizar a todo tempo sem a parceria e colaboração dos que concordam em reunião. É necessário monitoramento constante? Com isso, a instituição deve seguir padrões de uma empresa, com chefes e controladores e metas a serem atingidas?

⁹⁸ Há necessidade de realização de prestação de contas ao público interno também, além das prestações de contas ao agente financiador. Os participantes precisam acessar às informações corretas, evitando fofocas que ocorrem, e prejudicam a imagem da instituição, além de que todos possam perceber o quanto se custa a manutenção do espaço e das atividades realizadas.

destacou com a execução do Projeto Arte popular em movimento, já mencionado. O projeto seguia os moldes do que se realizava com as Semanas Zumbi, porém com nova tentativa de co-responsabilização dos parceiros, ou seja, os eventos deveriam ser organizados pelos parceiros das cidades receptoras - Teixeira de Freitas, Eunápolis, Belmonte, Porto Seguro e por fim, Caravelas e o Arte Manha como proponente e responsável pela prestação de contas. Com a proposta haveria também a rearticulação da Rede Bahia ao Extremo, mais atuante nos períodos de realização das Semanas Zumbi.

Na primeira fase do projeto, eventos de "Intercâmbio e expressões culturais" se realizaram nas cidades de Teixeira de Freitas, Eunápolis e Belmonte, com oficinas, compras de materiais para composição de figurinos de grupos culturais, lançamento de cds e realização de documentação através de vídeos.

Conforme proposto a responsabilidade na realização dos eventos seria dos parceiros, porém vários confrontos se deram, quando Jaco, em nome do Arte Manha efetuou a cobrança dos documentos a serem repassados. A falta de respeito à antiga parceria ocorreu, pois parceiros dificultaram a entrega de documentos, foram entregues documentos inábeis e até mesmo documentos não entregues, prejudicando a prestação de contas e conseqüentemente o Arte Manha. O excesso de confiança gerou desconforto e acabou por prejudicar a instituição e parcerias.

A prestação de contas foi realizada fora do prazo estabelecido, e devido a isso, o Arte Manha se vê prejudicado.⁹⁹

Jaco assume a responsabilidade do que deveria ter feito:

"Não faria de novo como foi feito, repasse de dinheiro público sem a apresentação imediata do documento, é como você fala, não pagar sem apresentação da nota fiscal ou do documento! É seguir a cartilha que não dá nada errado e pronto!"

Esta questão de pagamentos realizados sem o devido comprovante se dá devido a confiança que se estabeleceu com a pessoa, porém ao receber o cheque

⁹⁹ As prestações de contas sofrem moroso processo de análise. Após análise "diligências" são enviadas às instituições para apresentação de documentos, ou para correção de informações. Com o atraso na entrega da prestação de contas a instituição é considerada inadimplente, prejudicando a continuidade dos repasses do projeto e a sujeição a outros editais. Segundo Jaco: "Se tivéssemos enviado a prestação de contas, mesmo com documentos faltantes, hoje não estaríamos como inadimplentes e sim recebendo diligências. O projeto foi realizado, há vídeos, relatórios que comprovam. Se eu fizesse tudo como manda a safadeza não estaria nessa situação, mas isso não poderia fazer". E continua: "Eu liguei na Secretaria, pois o que queremos é que digam se há algo errado ainda, o que devemos fazer". O problema também está na demora das análises pela Secretaria de Cultura BA.

esta mesma pessoa se esquece do seu compromisso para com a instituição, gerando mais problemas para a instituição que necessita a todo tempo estar se indispondo em cobranças de documentos. Este fator a todo tempo foi mencionado durante o processo de execuções dos projetos.

Segundo Jaco, há necessidade de maior praticidade, de ser prático nessas questões, o que muitas vezes não acontece por estarem mais preocupados com questões artísticas.

O que se nota é que não basta ser artista, ou somente pensar nas questões criativas, mas em questões fundamentais relacionadas à organização, mesmo que possam exigir tempo e dedicação, pois a falta de organização, de procedimentos adequados e controles, prejudicam a atuação da instituição e dos fazeres artísticos que também são impedidos de captação.

Após a realização desses projetos, nota-se maior preocupação de Jaco a este respeito. As prestações de contas exigem tempo, que pode ser otimizado com melhor organização.

As consequências de atrasos e falta de controle em prestação de contas, não somente aos financiadores, mas o atraso também no envio de documentos para contabilidade ocasionam multas altas e indisponibilidade de certidões necessárias comumente em várias situações de captação de recursos.

5.5 UM MODO DE CONCLUSÃO DA PESQUISA

No dia 21 de dezembro de 2013, realizaram-se atividades e a modo de conclusão da pesquisa, uma reunião foi realizada para algumas considerações¹⁰⁰ sobre a instituição e para traçar planejamento para o ano de 2014.

Com participação de 13 pessoas, entre jovens e adultos. Para iniciar, com objetivos de integração uma dinâmica para ressaltar as qualidades de cada um.

Cada pessoa diz as qualidades de outra e vice-versa, e depois "toma" as qualidades da outra como se fossem suas. A ideia foi de promover que as pessoas pudessem ver que cada um tem qualidades, e que o grupo precisa reverenciar essas qualidades e não somente criticar os erros.

¹⁰⁰ As considerações sobre a missão apresentadas nessa data já foram relatadas nesse trabalho.

Após a avaliação da dinâmica, realizou-se breve debate sobre as questões:

Como o Arte Manha chegou até você? Como você chegou até o Arte Manha?

As respostas foram: através de amigos, do entalhe, da música, desde criança, através da família, através do evento de Encontro Espaço Cultural da Paz em 1991 - Teixeira de Freitas.

Para o contexto local, o Arte Manha chega até as pessoas de variadas formas pela arte que realiza, mas principalmente pela propaganda boca-a-boca.

Qual a necessidade da sociedade pela qual o Arte Manha luta?

As respostas foram: pela valorização cultural no início, pelo espaço de afirmação - questão política e cultural. O motivo hoje se difere - o espaço conquistado é maior do que se imagina, o simbólico é maior do que realmente é, necessitando-se de foco, de que as pessoas estudem mais, pois não houve estratégia para formação técnica e pensar na geração de renda.

Sugestões de mudanças nas atividades?

Respostas: Mais atividades envolvendo esportes náuticos como a canoagem, atrair pessoas mais qualificadas, pensar na música profissionalmente, teatro, marcenaria.

Qual é a imagem que você tem do Arte Manha hoje?

Imagens positivas - maior centro cultural, facilidade de agregar pessoas, trazer o bem para as pessoas, resistência aos problemas, gigante - dentro de Caravelas, maior do que se imagina, maior organização e participação política/social, participação das pessoas por razões não financeiras, expansão do mercado, não há disputas de poder.

Imagens negativas - falta de participação de dentro e de fora, falta de valorização das pessoas de dentro, as coisas não estão por inteiro, incapacidade de gerir o Arte Manha, falta de entendimento dos mais velhos com os mais novos, reflexo da cidade de desvalorização da cultura, falta de apoio pedagógico, geração de recursos, só a boa vontade não dará sobrevivência, falta auto-sustentabilidade, precisa planejar mais, às vezes faz pelos outros e não pelo grupo e instituição, não há reconhecimento da participação e do que existe, falta comprometimento.

Qual a imagem do Arte Manha no futuro?

Respostas: com representação política, mais forte com meta no processo criativo, sem medo de fazer, independência, auto sustentado, auto gestão, espaço

mais adequado, material humano mais responsável, não receber de forma negativa os que chegam - agregar, trabalhar melhor gestão financeira e geral.

O que seria o Arte Manha mais desenvolvido?

Respostas; organização, valorização, integração para melhorar os resultados, todos em prol do que se quer, mais fortalecido pelo que cada um pode fazer, investir no auto desenvolvimento, capacitação.

Para atingir a proposta da reunião foram estabelecidas 3 prioridades de ação para o ano de 2014:

- 1) mobilização de recursos locais através de eventos, vendas de produtos e serviços;
- 2) organização burocrática e administrativa, e organização dos núcleos;
- 3) Pensar em como trabalhar a imagem institucional.

As opiniões manifestadas complementam as diversas observações que se deram durante a pesquisa. A importância do Arte Manha é compreendido como maior do que se imagina, ou seja, é reconhecido pelo grupo que o Arte Manha expressa valor simbólico imensurável, mas que necessita fortalecer seu potencial a partir das considerações sobre auto-sustentabilidade, gestão, investimentos no auto-desenvolvimento, foco etc.

As prioridades se relacionam ao objetivo de desenvolvimento institucional considerando a ampliação dos mecanismos de mobilização de recursos financeiros e de participação da comunidade das atividades da instituição (itens 1 e 3).

O item 2 se refere a organização interna, porém a atuação dos núcleos está diretamente relacionada à ampliação do número de participantes da instituição, ou seja, de maior mobilização para participação das diversas atividades - capoeira, artes cênicas e plásticas, áudio-visual, música e outros.

Os itens apontados como prioridades se colocam diante do fator de não se planejar demais e nada realizar. Objetivar as necessidades prioritárias indicam que são as indicações primeiras da instituição nos passos no caminho do desenvolvimento institucional.

A atividade foi avaliada como produtiva, embora tenha tido pouca participação. A proposta de reflexão sobre os resultados da atividade apresenta-se como oportunidade de continuidade de discussão sobre o desenvolvimento

institucional e de percepção dos participantes a respeito das responsabilidades e ações a serem construídas na minimização dos aspectos negativos e potencialização dos aspectos positivos.

A experiência da adoção da dinâmica sobre a exposição das qualidades dos componentes deve ser replicada, como oportunidade de exposição, de estreitamento das relações, pois muitas vezes num grupo uma pessoa pode admirar determinada pessoa e não expressa, o que acontece até mesmo nas relações familiares.

Por experiência própria, ao participar da atividade, pude saber o que muitos pensavam a meu respeito e me surpreendi com as considerações. Pude perceber que a amizade se ampliou, aliada ao respeito, à vontade de obter um pouco da qualidade admirada de cada um.

É como nos personagens Zero e Ene - um corre atrás do outro, mas em determinado momento diante da oportunidade de se olharem e da "estranheza" - do diverso, é que se percebem como iguais...embora diferentes.

6 RELATO RESIDÊNCIA SOCIAL

A residência social é uma metodologia de ensino, desenvolvida por Fischer (2001) no âmbito do Programa em Desenvolvimento e Gestão Social da UFBA, que objetiva proporcionar ao aluno um espaço para a aprendizagem prático-reflexiva, onde possa integrar e aprimorar os conhecimentos desenvolvidos ao longo do curso. Um espaço de aprendizagem como experiência de imersão em organizações, instituições, empresas, projetos ou programas interorganizacionais interessadas em acolher experiências de compartilhamento de saberes. Esta metodologia vem sendo experimentada e aplicada desde 2001 em projetos de extensão desenvolvidos pelo CIAGS/UFBA e incorporada desde 2002 aos desenhos curriculares dos cursos de Especialização em gestão social e responsabilidade social, do Mestrado multidisciplinar e profissionalizante em desenvolvimento e gestão social (BOULLOSA;BARRETO, 2010).

Como parte do processo de aprendizado desta pesquisa, segue o relato¹⁰¹ da experiência da residência social, realizada em agosto de 2013, no Instituto Baobá - Ponto de Cultura e Memória - em Campinas SP.

6.1 BONS VENTOS NOS TRAZEM

Já havia estabelecido alguns contatos com algumas instituições, umas sem sucesso, outras com sucesso, porém existiam fatores como motivação e financeiro, que se tornaram impeditivos para a realização da residência social em lugares longínquos.

Buscava na internet por Pontos de Cultura, cujas ações pudessem estimular o contato inicial, quando me deparei com o Ibaô - Ponto de Cultura e Memória, como é conhecido o Instituto Baobá, através de um blog. Me chamou muito à atenção, seu belo logotipo, representado pela árvore Baobá, com suas raízes fortes e galhos povoados de seres representando a cultura de matriz africana.

¹⁰¹ Este relato fez parte dos documentos comprobatórios da realização da residência social como parte da formação como gestora social.

E o que mais me chamou a atenção, a realização de Seminários cujo tema é o Patrimônio Imaterial. Foi então que busquei saber a localização da instituição, o que para mim foi surpresa e espanto - na cidade de Campinas SP. Por que surpresa? É preciso explicar.

Moro em uma pequena cidade no extremo sul baiano - Caravelas, há oito anos, e participo do Movimento Cultural Arte Manha desde então, uma associação que desenvolve o projeto PerErê de fortalecimento da identidade cultural afro-indígena - Ponto de Cultura do Estado da Bahia, razão pela qual buscava a realização da residência em outro Ponto de Cultura. É grande minha admiração pela cultura de matriz africana, e na verdade, não esperava - no meu desconhecimento - ou esperava - em minhas buscas, uma instituição nesses moldes na região da minha cidade natal - Indaiatuba, vizinha de Campinas.

Estabeleci contato via e-mail, e de pronto fui atendida, de maneira cordial e muito amigável por Alessandra Gama, que me respondeu e com quem estabeleci os primeiros contatos: apresentando-me e apresentando a proposta de realização da residência, e além, a possibilidade de intercâmbio entre as instituições - Arte Manha e Ibaô.

A realização da residência foi a todo tempo estimulada por nossos contatos, por vídeo enviado por Alessandra referente o I Seminário do Patrimônio Cultural Imaterial realizado no mês de maio de 2012, e programação veiculada pelo blog referente o II Seminário do Patrimônio Cultural Imaterial, realizado neste ano, também no mês de maio.

Sou uma apaixonada pelas questões culturais, e o Patrimônio Cultural Imaterial é uma área que me identifico já há algum tempo, sendo minha preocupação a salvaguarda de nossos bens culturais. Sendo assim, as expectativas em conhecer o Ibaô se intensificaram.

6.2 VIM PARAR NA BEIRA DO CAIS DA PARTIDA[...] O MAR ARREBENTA EM MIM UM LAMENTO

Cada pessoa tem seu mar a desvendar. O mar [...] desvelado por uns de maneira revolta, para outros nem tanto [...] mas para todos, sem exceção [...] o mar, ou seja, a vida, é um universo.

Não há como separar a vida do profissional e da pessoa do gestor social,

assim como não há como separar a vida do residente social de sua vida pessoal.

Antes da realização da residência, em busca de conhecimentos considerando a pesquisa-dissertação, participei do Treinamento Desenvolvimento Comunitário Integrativo - Constelações Coletivas realizado no mês de julho, na cidade de Salvador BA, ministrado pela Profa.Dra. Angela Fontes Carillo, do Colégio de Postgraduados del Mexico.

Muitas reflexões foram proporcionadas durante essa intensa vivência, que em primeiro lugar nos remete à análise do indivíduo, às nossas relações com nossa família, principalmente a relação com nossos pais, o respeito à ancestralidade, a consideração de ordem e hierarquia para tudo em nossas vidas.

Poder buscar meios de compreender e de intervir em grupos e comunidades partindo dos princípios, baseados em enfoque sistêmico: conhecer e reconhecer a nossa ancestralidade, honrar, respeitar nossos pais - mesmo que não os tenhamos conhecido, mesmo que possam ter nos feito algo que tenha nos desagradado etc, a hierarquia, e equilíbrio entre dar e receber, considerando as consciências individuais, familiares e coletivas.

Resumindo: as pessoas trazem internamente sentimentos, heranças conscientes e inconscientes que se refletem durante toda vida, em suas ações, no jeito de ser, enfim [...] todos têm lamentos e ais que ecoam, são externalizados, em somatório, na sociedade.

Este treinamento inicial, me fez refletir sobre várias questões pessoais, do meu relacionamento com minha família, dos meus familiares entre si - irmãs e sobrinhos, e conseqüentemente da minha relação com um lugar - o lugar onde nasci.

Enquanto a oportunidade de residência social se apresentava, se apresentavam também essas questões, poder conversar com meus familiares sobre o que aprendi com as constelações familiares, de volta ao começo, de volta ao cais da partida.

6.3 TRAVESSIA

Êh Nagô Êh Nagô Êh Nagô da Beira Mar
 Eu nunca vi maré tão cheia
 prá Nagô não atravessar¹⁰²

De Caravelas a São Paulo, de ônibus, uma longa viagem, várias mudanças podem ser percebidas passando pelas janelas...a vegetação, o relevo, os movimentos das pessoas e outros veículos, as condições das estradas, os preços, o clima. Mudança grande dentro de um mesmo país, o nosso país, diverso e contrastante.

Em São Paulo, muito frio [...] a velocidade é outra, para tudo há pressa. Chegando em Indaiatuba, percebo o quanto a cidade mudou e o quanto as pessoas também mudaram. Antes mais simples, hoje grandes condomínios se expandem em áreas onde havia o verde. O horizonte cada vez mais distante [...] o ar está mais acinzentado. Aquela cidade das bicicletas não existe mais. O trânsito [...] todos parecem correr [...] Para onde?

De início fiquei feliz, com o passar dos dias me senti um peixe fora d'água, mesmo tendo nascido ali. Algumas coisas resistem: o coreto na praça central [...] muitas lembranças, um lamento...minha terra não é mais o meu lugar?

O sujeito no lugar estava submetido a uma convivência longa e repetitiva com os mesmos objetos, os mesmos trajetos, as mesmas imagens, de cuja construção participava: uma familiaridade que era fruto de uma história própria, da sociedade local e do lugar, onde cada indivíduo era ativo. Hoje, a mobilidade se tornou praticamente uma regra. O movimento se sobrepõe ao repouso. A circulação é mais criadora que a produção. Os homens mudam de lugar, como turistas ou como imigrantes. Mas também os produtos, as mercadorias, as imagens, as ideias. Tudo voa. Daí a ideia de *desterritorialização*. Desterritorialização é, frequentemente, uma outra palavra para significar estranhamento, que é, também, desculturização. (SANTOS, 2006,p.222)

Recorro à Milton Santos, quando analisa os migrantes no lugar, nesse caso ele nos diz do migrante que sai da cidade menor para grandes centros. Faço reflexão quanto a mim, uma migrante ao contrário - de uma cidade maior para uma menor. Traço certa semelhança: hoje desconheço muitas coisas sobre esses lugares, me sinto desterritorializada com relação à cidade e região onde nasci. *"A velocidade não apenas se define a partir do tempo utilizado para superar as distâncias. A questão é a de encontrar, para a palavra velocidade, equivalentes na*

¹⁰² Trecho de música cantada pelo Bloco das Nagôs - em Caravelas BA

prática social e política" (SANTOS, 2006).

Diante do que possa parecer lentidão na cidade de Caravelas uma pequena e "simples cidade", é nessa cidade que minha prática social se fez mais intensa.

Estava eu então, conhecendo o (des) conhecido. Outro olhar [...] outra interpretação, outra percepção [...] outro tempo-espaço, outra pessoa, diferente daquela que ali nasceu e cresceu.

6.4 IÊ IBAÔ

De ônibus de Indaiatuba à Campinas - do centro - ao Bairro Padre Manoel da Nóbrega. Um bairro periférico, de casas construídas nos anos 80 pela Cohab, agradável. Uma pequena praça, em frente vejo o Instituto Baobá, e logotipos do Ponto de Cultura e Cultura Viva¹⁰³. Um homem varre as folhas caídas no chão. Entro e conheço Alessandra¹⁰⁴, me pareceu que nos conhecíamos há muito tempo. Me apresenta David¹⁰⁵ (era quem varria as folhas caídas - fico sabendo então que ele é o coordenador geral).

Conversamos sobre a residência social, e combinamos planejar as atividades. Falo a meu respeito, sobre o Movimento Cultural Arte Manha e suas atividades: uma associação nascida nos anos 80, instituída em 1992. Inicialmente uniram-se grupo de capoeira Pé no Ar, artistas que participavam de manifestações como teatro e revista literária, e formaram grupo com objetivo de fazer arte: dança, música, a própria capoeira, percussão, teatro. Hoje, a instituição possui espaço, que é chamado de Espaço, com infra-estrutura simples, aliado ao espaço denominado Dandara Zumbi. Nesses espaços acontecem as atividades de dança-afro, percussão, silk-screen, escultura em madeira, produção e exibição áudio-visual, desenho, música, oficinas, produção de jornal comunitário, reuniões, palestras, etc e atividades inclusive como a recepção de estudantes na prática de Turismo Pedagógico. A instituição executa o projeto PerErê de fortalecimento da identidade

¹⁰³ O espaço é muito bonito e abriga salão, cozinha, lojinha, biblioteca, escritório, sala de equipamentos e sala de computadores.

¹⁰⁴ Alessandra Regina Gama - coordenadora de Projetos e programação cultural - está no grupo desde 2001. Se dedica aos projetos e articulações nas redes dos pontos e participou da construção do coletivo que originou o Instituto Baobá.

¹⁰⁵ David Rosa - Coordenador Geral do Ponto, professor de capoeira e quem deu continuidade ao trabalho do mestre Tedi - Instituto Baobá.

cultural afro-indígena - como Ponto de Cultura, através da Secretaria de Cultura da Bahia.

Entrego exemplares do jornal comunitário "O Timoneiro", vídeos com filmes produzidos¹⁰⁶ e cds - músicas do Umbandaum¹⁰⁷- parceria do Arte Manha com Projeto Meros do Brasil, além de exemplares do jornal comunitário "O Samburá"¹⁰⁸.

O Instituto Baobá - Ibaô tem suas origens através do grupo de capoeira, através do Mestre Tedi, desde os anos 80, reconhecendo e dando continuidade ao trabalho, foi-se agregando outras manifestações de cultura africana. Hoje, também Ponto de Cultura Ibaô, é uma iniciativa que preserva a história das expressões artísticas e culturais de matriz africana: Capoeira, Afoxé, Dança dos orixás, Música, Puxada de rede, Maculelê e Samba de roda.

Observo o espaço composto de banheiro feminino e masculino, salão onde acontecem as aulas e reuniões, pequena sala na entrada que funciona como lojinha, cozinha, sala onde funciona biblioteca, pequeno escritório, sala utilizada para equipamentos, figurinos, etc e outra sala que abriga cerca de 10 computadores.

Realizamos planejamento para facilitar nossos encontros, que em parte "desplanejamos". Fatores externos e alheios à nossa vontade aconteceram, mas que também foram objeto de reflexão, questionando ainda, a velocidade que se pensa existir nos grandes centros urbanos.¹⁰⁹

Fomos nesses dias percebendo similaridades, como por exemplo, a capoeira como referência da/na história das instituições, a busca de valorização da cultura afro, dificuldades na conquista do espaço próprio, questões sobre participação e reconhecimento do trabalho na comunidade, a história como oportunidade de valorização da instituição, mudanças que aconteceram nas instituições a partir do Ponto de Cultura, percepções e soluções encontradas e realizadas/ou a realizar. Muitas dessas percepções foram socializadas com participantes da instituição, durante uma apresentação sobre a residência social, o objetivo de minha visita,

¹⁰⁶ O encarte dvd - traz os filmes produzidos em diversas parcerias - Movimento Cultural Arte Manha: Filmes: "Lia"; "Não manguê de mim"; "É tudo mentira"; "Mokussuhy", "Umbandaum 20 anos", "Itajara e a Fantasma do Farol".

¹⁰⁷ Grupo que faz parte do Arte Manha, de dança, teatro, música e percussão, além de Bloco de carnaval. Nasceu em 13 de maio de 1988 - em manifestação: "Cem anos da Falsa Abolição" O cd mencionado, em parceria com Projeto Meros do Brasil, com músicas do espetáculo "Cantos e Encantos do Mar".

¹⁰⁸ Jornal Comunitário - da Barra de Caravelas - existente desde 10 de junho de 2009.

¹⁰⁹ Aconteceram greves do transporte público e manifestações em Campinas, que bloquearam praticamente o acesso Indaiatuba-Campinas.

contextualização sobre a cidade de Caravelas e região, histórico e atividades do Movimento Cultural Arte Manha, inclusive através da exibição dos filmes Lia, Não Manguê de Mim e Umbandaum 20 anos, mostra de músicas, e por fim, distribuição dos jornais e sorteios de cds e dvds.

Particpei de reuniões, no evento "Pajelança Quilombólica" na Casa de Cultura Tainã, com membros da Rede Mocambos, acompanhando Alessandra que abordou o tema "Patrimônio Cultural Imaterial" com objetivo de ampliar as discussões e mobilizações comunitárias acerca de o que consideram bens e patrimônio, e sobre o que as políticas públicas atuais consideram com relação ao nosso Patrimônio Cultural Imaterial¹¹⁰, incluindo mecanismos de salvaguarda.

Com relação ao Patrimônio Cultural Imaterial além das ações já mencionadas, o IBAÔ, está, através de seus gestores, articulando de maneira direta e indireta políticas públicas de salvaguarda do Patrimônio Imaterial no município. Particpei também de uma reunião com o coletivo dos grupos de Capoeira, cujos membros estão traçando diretrizes e caminhos para a salvaguarda, considerando inclusive que a capoeira já considerada Patrimônio Cultural Imaterial Brasileiro, não recebe tal tratamento/benefícios nos municípios. Objetivando que o município tome para si também a responsabilidade sobre um bem, resultado dessas articulações, tramitava, hoje aprovado, na Câmara Municipal de Campinas o Projeto 307/13, que institui o Programa Municipal de Patrimônio Imaterial. O coletivo se prepara então, estimulando que os grupos procurem elaborar dossiê, baseando-se em roteiro de inventário em discussão pelo grupo.¹¹¹

Devemos considerar aqui que, é de extremo valor para nós brasileiros o conhecimento e reconhecimento de nosso bens, de nosso patrimônio, e poder vivenciar a experiência do IBAÔ nesse sentido foi uma honra, aprendizado de vida. Saio fortalecida nas discussões sobre o tema, e além, sei que hoje tenho pessoas que estão distantes, mas as tenho como referência e apoio para ações em Caravelas.

Pude aprender com o estímulo para a prática da capoeira, a amizade, a

¹¹⁰ Vide Referências bibliográficas.

¹¹¹ Em 2000 - o IIPHAN-Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional consolidou o INRC Inventário Nacional de Referências Culturais, mas não disponibiliza, somente através de projetos. O coletivo está se apoiando na publicação- ki de recolha - do Instituto dos Museus e Conservação de Portugal - vide referências bibliográficas.

dedicação para que os alunos participem de atividades - Encontros, aprendizado de instrumentos e música.

Durante a residência aconteceu Encontro de Capoeira na cidade de Franca-SP. O Instituto Baobá recebeu três italianos- capoeiras da cidade de Milão, que conheciam David através da capoeira, participaram de oficina de percussão, e participamos todos de uma oficina de confecção de berimbau, com Toshiro, um capoeira morador de Campinas que confecciona instrumentos artesanais: tambores, xequerê, caxixi, pandeiros, berimbaus e outros.

O IBAÔ estabelece várias parcerias, como o Jongo do Dito Ribeiro, o Pontão de Cultura - Jornal do Ponto e a reverência ao Terreiro Chão das Águas e Mãe Iberecy, com história na comunidade há mais de 40 anos. Muito interessante em saber que no dia de Iemanjá, IBAÔ e o Terreiro se unem em comemoração para depois, de ônibus, todos irem à Santos para entregar os presentes à Iemanjá; e também a união quando o Afoxé sai para os festejos do carnaval.

Diante de tantas coisas a serem percebidas, experiências a serem trocadas, pudemos conversar também sobre questões orientadas por ARMANI (2008): mobilização de recursos locais, autonomia, legitimidade, *advocacy* e outros; SILVA (2003): missão, foco, visão, sustentabilidade etc, e referências às publicações do Instituto Fonte para o Desenvolvimento social¹¹², com linguagem simples, e que podem nos ajudar a compreender um pouco mais do universo das organizações da sociedade civil.

Na "despedida" procurei em Indaiatuba uma lembrança feita pelo artesanato local para presentear a instituição, e encontrei: uma baiana toda de branco feita de papel. Um artesanato indaiatubano com significado baiano. Recebi de presente um pequeno artesanato - um tamborzinho feito de palitos de sorvete.

6.5 O IMATERIAL DA RESIDÊNCIA

Como pode o imaterial ter dois lados? O imaterial não tem somente um ou dois lados, mas muitos, a considerar as diversas pessoas que participam da construção da experiência Residência Social.

¹¹² www.institutofonte.org.br

Nos compete aqui, relatar um pouco do que a experiência também representou para a instituição acolhedora¹¹³:

Com relação a dificuldades a instituição apresentou que se concentravam na agenda de atividades com público ampliado, que em sua maior parte aconteciam à noite, portanto os contatos se deram mais com coordenadores e algumas atividades com o público ampliado, e em contraponto as facilidades estavam na fluidez e dinamicidade que a residente apresentou, se adequando as diferentes agendas e propostas que a instituição apresentou, e:

"Avaliamos bastante positiva a experiência de residência social do curso proposto, sobretudo em relação ao preparo e disponibilidade da residente, sua forma de abordar os integrantes da instituição, a bagagem e o acúmulo trazidos pela residente nas áreas de atuação da instituição, sua forma de se expressar e conduzir conversas e atividades. Outro fator positivo foi o formato proposto, que preconizou respeitar a realidade local. A residente não chegou ou se apresentou com supostas soluções, mas sim com muita disponibilidade em "aprender junto" e no momento adequado trouxe conceitos, visões e experiências na área de gestão que influenciaram positivamente e desencadearam ações e agendas as quais a instituição está gradativamente adotando, por avaliar e considerar potencial para os objetivos da instituição.

Apesar do tempo reduzido, as trocas foram intensas e profundamente significativas, tanto para a pessoa jurídica e institucional, quanto para as pessoas envolvidas nos processos de aprendizado coletivo. Foi uma experiência muito positiva tanto do ponto de vista conceitual, quanto do olhar procedimental".(Instituto Baobá)

6.6 CONSIDERAÇÕES

Com toda certeza, o presente maior é imaterial. Volto ao dia da oficina de confecção de berimbau, quando perguntei ao Toshiro, que nos ensinava, se ele fazia capoeira, e ele me respondeu rindo: A capoeira já está pronta! Não me conformei com essa frase, e como na Capoeira Angola, no gingado, respondo agora:

"Capoeira está pronta, Capoeira está pronta
Será capoeira? Será capoeira? Capoeira não virará poeira?
Capoeira não vira poeira,
se você capoeira, continuar a fazê-la".

Depois de voltar ao cais da partida.me lanço na continuidade da travessia do mar da minha vida, com muito mais bagagem para carregar...no entanto, com mais

¹¹³ Relatos de Alessandra Gama - coordenadora de projetos - Instituto Baobá

potência, pois bons ventos nos levam!

"Natureza da gente não cabe em nenhuma certeza. O real não está na saída e nem na chegada, ele se dispõe para gente é no meio da travessia"Guimarães Rosa.

Agradeço a todos que fizeram parte dessa travessia, e que de uma maneira ou outra, contribuíram para que a residência social tenha sido o que foi, e agradeço a este relato por ser uma maneira de registro da experiência, de salvaguarda da imaterialidade do conhecimento.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A política pública de cultura baseada nos Pontos de Cultura foi apresentada diante de cenário sedento de mecanismos que favorecessem à cultura dos diversos cantos do país. Oportunizou a valorização dos fazeres através do Movimento Cultural Arte Manha, com a aprovação do Projeto PerErê Resgate e fortalecimento da identidade cultural afro-indígena.

A execução do projeto trouxe dificuldades organizacionais e institucionais, que objetivaram a descrição das principais dificuldades e potencialidades nas práticas organizacionais do Movimento Cultural Arte Manha. A pesquisa foi propiciada diante do cenário, para discussão da trajetória institucional, sua composição, missão e compreensão sobre o desenvolvimento institucional. Os caminhos recorridos para o cumprimento do objetivo geral foram percorridos e se apresentaram como enriquecedores no processo de desenvolvimento institucional.

As abordagens sobre organizações e instituições, DO, DI e DIDO, aliadas às investigações sobre os temas sustentabilidade, mobilização de recursos e planejamento, puderam conduzir os parâmetros de avaliação do processo de desenvolvimento institucional que o Movimento Cultural Arte Manha se encontra, e motivam a discussão do papel político das organizações da sociedade civil.

O papel político se estreita minimamente com a composição da base social de uma organização. Para o Movimento Cultural Arte Manha há potencialidades e fragilidades tratando-se de sua base social. Potencialidades artísticas se apresentam, porém há necessidade de ampliar a comunicação interna para atendimento ao projeto institucional.

A análise da base social a partir de suas relações com o espaço social, das influências do indivíduo para esse contexto social e do contexto social para com o indivíduo, proporcionou maior compreensão sobre os mesmos, além de oportunizar uma maneira prazerosa de discutir temas relevantes como pertencimento, identidade, preconceito, discriminação e outros que foram abordados, e debatidos com o grupo: após o olhar individual - o olhar coletivo.

A potencialidade se apresentou nas considerações sobre o pertencimento ao espaço social, composição da história institucional e realizações baseadas no voluntariado. Fragilidades se apresentaram nas questões de relacionamento, e impulsionaram a busca de caminhos para reconhecimento de atitudes negativas,

mas também de atitudes positivas no cotidiano individual e coletivo.

Considerando a missão institucional e o seu lugar, cabe perguntar: O que seria de Caravelas se não existisse o Arte Manha? O que seria dessas pessoas? Um vazio... Sua missão é primordial para a mobilização do desenvolvimento local, considerando o amplo campo de atuação que a sociedade apresenta. As ações do Movimento Cultural Arte Manha são consideráveis na prospecção do nome do município, através da arte que se realiza, arte engajada que busca a discussão de problemas locais e regionais, e que busca a valorização da diversidade cultural.

Apresenta fragilidades em mobilização de recursos financeiros e de maior participação atualmente, para o qual se indica a realização de um plano de mobilização de recursos, que tenha como base não somente os recursos financeiros. Há muita potencialidade na geração de recursos próprios.

Dificuldades organizacionais poderão ser minimizadas com realização de propostas já discutidas. É necessário que não somente se planeje, mas se execute.

Há necessidade de ampliação das discussões e debates na instituição sobre: sustentabilidade, mobilização de recursos locais, autonomia, sujeito histórico e político (das pessoas e da instituição), políticas públicas de cultura - trazendo os contextos históricos brasileiros para compreensão do processo atual, inclusive sobre as relações com Pontos de Cultura; sobre o processo de planejamento PMASC como forma de fortalecimento institucional. Criar cultura de mobilização de recursos, ampliar parcerias - institucionais, amigos (as) e simpatizantes, relacionar sustentabilidade institucional à identidade, aos objetivos e projeto político.

Nas discussões e debates incluir as considerações a respeito do Movimento Cultural Arte Manha como uma organização da sociedade civil, e inclusive, veiculá-la como uma das características de sua formação e de sua organização como instituição, fato que enobrece a causa, pois não se trata de duas ou três pessoas que pensaram em criar uma associação, ou uma ONG, como comumente se conhece¹¹⁴, e a partir captar recursos para execução de projetos. Ampliar as

¹¹⁴ Não se trata aqui de desmerecer as ONGs, mas de valorização das organizações da sociedade civil, que a exemplo do objeto, surgem de movimento mais complexo do que a regulamentação, formalização de uma instituição. Além da fase de implantação da instituição, há de se considerar o processo de existência e manutenção não somente da instituição, mas de sua causa. Observa-se por exemplo, que em determinadas instituições, havendo recursos, muitas são as ações, porém quando o recurso se reduz, tudo mais se reduz, inclusive os integrantes, ou seja, o quadro de participação e engajamento se dá diante do recurso e de contratações e não da causa que defende. Observa-se

discussões destas considerações com/pela instituição se trata de valorização deste diferencial e de fortalecimento da instituição.

Como continuidade desta pesquisa-ação, caberá à instituição sistematizar as informações, compartilhá-las, e realizar as atividades propostas como prioridades.

Pesquisar sobre desenvolvimento institucional em variadas instituições, cada qual com sua particularidade, se faz necessário, na ampliação da divulgação do tema, para criação de possibilidades de atuação do gestor social, para enriquecimento político dos sujeitos e instituições e para fortalecimento de organizações da sociedade civil.

A proposta de análise da base social a partir das relações com o espaço social mostrou caminho muito produtivo para inserção em organizações da sociedade civil, considerando o objetivo e subjetivo, o individual e o coletivo nas organizações, a partir de sua base.

Ampliar as pesquisas sobre a diversidade das bases, é reconhecer a diversidade de lugares, de sentimentos, de realizações, de dificuldades. É uma maneira de valorização das organizações da sociedade civil. É também oportunizar a participação dessas bases e possibilitar o fortalecimento institucional e o desenvolvimento endógeno.

A pesquisa-ação trouxe dificuldades que são vivenciadas por diversos gestores sociais - a compreensão do ser humano e dos variados históricos, dos variados sentimentos, das variadas formas de agir, - em contraposição o contexto mais duro e objetivo das necessidades administrativas.

A residência social aliada à pesquisa com o Arte Manha, possibilitou observar o quanto as pessoas buscam a informação, o conhecimento, e além, formas e condições para atingirem seus objetivos pessoais, institucionais e de um coletivo muito maior como a população de toda uma cidade. O exemplo da instituição Ibaô possibilitou comparar as instituições, as histórias, as maneiras de organização e de condução das atividades. Apesar de ter número menor de participantes, o Ibaô demonstrou energia, força e convicção em suas ações como instituição e também como Ponto de Cultura, ou seja, formado por um número menor de participantes, o Ibaô consegue atingir seus objetivos, por exemplo, utilizando o recurso do planejamento de atividades semestrais.

exemplos, onde ONGs mantém atividade através da contratação de profissionais, de acordo com projetos existentes, configurando-se em uma imagem de empresa.

Problemas apontados quando da criação dos primeiros Pontos de Cultura - ainda federais, continuam se arrastando nos estados e municípios. As instituições assumem papéis, o poder público se exime e responsabiliza as instituições e os indivíduos que dela fazem parte, reproduzindo morosidade no repasse e execução de recursos.

É possível apresentar valores numéricos investidos pelo Estado através dos projetos, mas não se pode mensurar em valores numéricos as ações institucionais relacionadas às parcerias, ao voluntariado, às diversas mobilizações, à valorização da diversidade cultural brasileira, às diversas formas de promoção da auto-estima dos envolvidos, à valorização das possibilidades de expressão, às diversas formas de diminuição da exclusão, da valorização dos próprios brasileiros a partir dos seus lugares e de seus lugares no mundo, enfim, às diversas formas de atuação das instituições, a exemplo do Ponto de Cultura.

Dessa forma é que o papel da instituição como gestora social se apresenta e se faz necessário, inclusive como incentivadora da ampliação dos quadros de participação social.

A importância dos Pontos de Cultura como política pública de cultura de valorização da diversidade e da cultura a partir do lugar, traz considerações sobre o papel da sociedade civil nas diversas localidades como fundamental para que se ampliem e se firmem tais políticas, e reafirmando-se o papel institucional como gestora social disposta a defender uma causa social. Para tal necessita de articulação com outras organizações, necessita de ser fomentadora da participação da sociedade civil nas tomadas de decisões relacionadas às políticas públicas de cultura. Considera-se aqui o cenário atual de implantação do Sistema de Cultura - Nacional, estaduais e municipais, Planos de Cultura - Nacional, estaduais e municipais e dos Conselhos - Nacional, estaduais e municipais, e inclusive a necessidade de implantação dos Fundos de Cultura para que se viabilizem os Planos. Ressaltar o papel do Arte Manha como gestor social, a tomada de posicionamento neste cenário, inclusive para a condução do seu processo de desenvolvimento institucional.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Durval Vieira de. **Descrições práticas da Província da Bahia:** com declaração de todas as distâncias intermediárias das cidades, vilas e povoações. 2. ed. Rio de Janeiro: Cátedra, Brasília: INL, 1979.
- ALVES, Jaqueline. **Patrimônio Cultural Imaterial:** o que se viu, o que se vê... o que haverá em Caravelas-BA: ensaio com o grupo de antropologia cultural afro-indígena Umbandaum. 2007. 189f. Monografia (Especialização em Ecoturismo: Interpretação e Planejamento de Atividades em Áreas Naturais) – Departamento de Educação Física, Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG, 2007.
- ARMANI, Domingos. **Mobilizar para transformar:** a mobilização de recursos nas organizações da sociedade civil. São Paulo: Peirópolis; Recife:Oxfam, 2008.
- ARMANI, Domingos. O desenvolvimento institucional como condição de sustentabilidade das ONGs no Brasil. In: BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Políticas de Saúde. Coordenação Nacional de DST e Aids. **Aids e Sustentabilidade:** sobre as ações as organizações da sociedade civil/Coordenação Nacional de DST e Aids. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2001.
- ARMANI, Domingos. **Sustentabilidade: do que se trata, afinal?.** Rio Grande do Sul: Unisinos, 2002.
- ARMANI, Domingos; GONZALES, Roberto. **Concepções e práticas de desenvolvimento institucional na Rede PAD:** relatório da Sistematização Nacional sobre DIDO. PAD - Processo de Articulação e Diálogo. Porto Alegre: [s. n.], 2000.
- ASHOKA, EMPREENDEDORES SOCIAIS; MCKINSEY & COMPANY. **Empreendimentos sociais sustentáveis:** como elaborar Planos de Negócio para organizações sociais. São Paulo: Peirópolis, 2001.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CAPTADORES DE RECURSOS. **Código de ética do captador.** São Paulo: ABCR, c2012. Disponível em: <<http://captacao.org/recursos/institucional/codigo-de-etica>>. Acesso em 18 de dez/2012.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS. **ONGs:** repensando sua prática de gestão. São Paulo: ABONG, 2007. Disponível em: <www.abong.org.br/download.php?id=30>. Acesso em 07 de mai/2013.
- ASSOCIAÇÃO IMAGEM COMUNITÁRIA - AIC. **5 Palavrões:** planejamento, monitoramento, avaliação, sistematização, compartilhamento: reflexões e experiências de gestão e produção de conhecimento em iniciativas sociais. Belo Horizonte: Editora O Lutador, 2012. Disponível em: <<http://www.institutocea.org.br>>. Acesso em 20 nov. 2013.

BAHIA. Secretaria de Cultura do Estado. **Pontos de Cultura**. Salvador: SecultBA, 2010. Disponível em: <<http://www.cultura.ba.gov.br/projeto/pontos-de-cultura/>>. Acesso em: 10 jan. 2014.

BERTERO, Carlos Osmar. Mudança organizacional e processo decisório. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 16, n.2, mar./abr. 1976.

BORDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. 16. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2012. [Tradução Fernando Tomaz].

BOTELHO, Isaura. A política cultural & o plano das ideias. In: RUBIM, Antonio Albino Canelas (Org.). **Políticas culturais no Brasil**. Salvador: EDUFBA, 2007.

BOTELHO, Isaura. Ministério da Cultura: um olhar sobre o presente. In: RUBIM, Linda; MIRANDA, Nadja (Org.). **Transversalidade da cultura**. Salvador: EDUFBA, 2008.

BOULLOSA, Rosana de Freitas; BARRETO, Mariana Leonesy da Silveira. A residência social como experiência de aprendizagem situada e significativa em cursos de gestão social e gestão pública. **NAU: Revista Eletrônica da Residência Social do CIAGS/UFBA**, Salvador, v.1, n.1, p.181-202, jun./nov. 2010.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.

BRASIL. Decreto-lei nº 25, de 30 de novembro de 1937. Organiza a proteção do patrimônio histórico e artístico nacional. **Coleção das leis da República dos Estados Unidos do Brasil**, Rio de Janeiro, v. 3, p. 331-336, 1937.

BURITY, Joanildo. Cultura e desenvolvimento. In: NUSSBAUMER, Gisele Marchiori. **Teorias & Políticas da Cultura: visões multidisciplinares**. Salvador: EDUFBA, 2007.

CALABRE, Lia. Balanço e perspectivas. In: RUBIM, Antonio Albino Canelas (org.). **Políticas culturais no Brasil**. Salvador: EDUFBA, 2007.

CALABRE, Lia. Conselhos de Cultura: algumas questões. In: RUBIM, Albino; FERNANDES, Taiane; RUBIM, Iuri. **Políticas culturais, democracia e Conselhos de cultura**. Salvador: EDUFBA, 2010.

CAMPOS, Flávio de, et. al. **O jogo da história: de corpo na América e de alma na África**. São Paulo: Moderna, 2002.

CARLOS, Ana Fani Alessandri. **O lugar no/do mundo**. São Paulo: Labur Edições, 2007.

CESE, Coordenadoria Ecumênica de Serviço. **Guia de Mobilização de recursos: uma ação para crianças: Triênio 2009-2012**. Salvador: CESE, 2009.

CESE, Coordenadoria Ecumênica de Serviço. **Introdução ao desenvolvimento institucional EAP-CESE de 15/12/2002**. Salvador: CESE, 2012. Disponível

em:<<http://www.cese.org.br/site/wp-content/uploads/RelatorioAtividades2008-EDITORADO230309.doc>>. Acesso em: 18 dez. 2012.

CIVICUS - Aliança Mundial para a Participação Cidadã; IAVE - Associação Internacional de Esforços Voluntários; UNV, Programa de Voluntários das Nações Unidas. **O voluntariado e o ativismo social: caminhos para a participação no desenvolvimento humano**. Tradução Instituto C&A de Desenvolvimento [2008?]. Disponível em:

<http://www.institutocea.org.br/download/download.aspx?arquivo=midiateca/221120100744_ovoluntariadoeativismosocial.pdf>. Acesso em: 02 dez. 2013.

CLARO, Priscila Borin de Oliveira; CLARO, Danny Pimentel, AMANCIO, Robson. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 43, n. 4, p. 289-300, out./dez. 2008.

COLEGIO DE POSTGRADUADOS, México. **Treinamento Desenvolvimento Comunitário Integrativo**: Constelaciones coletivas. Salvador: [s.n.], 2013.

COSTA, Alessandra de Sá Mello; BARROS, Denise Franca; MARTINS, Paulo Emílio Matos. Perspectiva histórica em administração: novos objetos, novos problemas, novas abordagens. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50, n. 3, p. 288-299, jul./set. 2010.

CRUZ, Célia Meirelles; ESTRAVIZ, Marcelo. **Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos**. 2. ed. São Paulo: Global, 2003.

DÉCIA, Ana Cristina Muniz; ARGOLLO, Rivailda Silveira Nunes de. Autoavaliação institucional da UFBA na era Sinaes: a experiência revisitada na Escola de Administração. **Estudos em Avaliação Educacional**. São Paulo, v. 21 n. 46, p. 387-404, maio./ago. 2010.

DOWBOR, Ladislau. Brasil:tendencias de la gestión social. **Nueva Sociedad**, n.187, 2010. Disponível em <http://www.nuso.org/upload/articulos/3151_1.pdf>. Acesso em: 01 fev. 2013

ELIAS, Norbert. **A sociedade dos indivíduos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1994.

ENRIQUEZ, Eugène. O homem do século XXI: sujeito autônomo ou indivíduo descartável. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 5, n. 1, Art.10, jan/jun.2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v5n1/29568.pdf>>. Acesso em 02 fev. 2013.

FALCONER, Andres Pablo. **A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão**. Ensaio apresentado ao Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor da Universidade de São Paulo. São Paulo: USP, 1999. 22 f. [Ensaio baseado na dissertação de mestrado em Administração defendida pelo autor na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo em julho de 1999].

FALCONER, Andres Pablo. **A promessa do terceiro setor:** um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. São Paulo: USP, 1999. [Ensaio]. Ensaio Disponível em: <<http://empreende.org.br/pdf/ONG's,%20OSCIP'S%20e%20Terceiro%20Setor/A%20promessa%20do%20terceiro%20setor%20-%201.pdf>>. Acesso em 02 fev. 2013.

FERNANDES, Antônio Teixeira. Espaço social e suas representações. In: VI Colóquio Ibérico de Geografia, 6, 1992, Porto. **Anais ...** Porto, 14 a 17 de setembro de 1992 [retomado com alguns desenvolvimentos]. Porto: Faculdade de Letras da Universidade de Porto, 2006. Disponível em: <<http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/artigo6661.pdf>>. Acesso em 15 jan. 2012.

FERNANDES, Valdir; SAMPAIO, Carlos A. Cioce. Formulação de estratégias de desenvolvimento baseado no conhecimento local. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 5, n. 2, Art. 11, jul./dez. 2006.

FERREIRA, Fábio Vizeu. **Potencialidades da análise histórica nos estudos organizacionais brasileiros.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 50, n. 1, p. 37-47, jan./mar. 2010.

FISCHER, Tânia (Org.). **Gestão do desenvolvimento e poderes locais:** marcos teóricos e avaliação. Salvador: Casa da Qualidade, 2002

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. **A via sustentável-solidária no desenvolvimento local.** Revista Organizações & Sociedade - O&S, Salvador, v. 15, n. 45, p. 219-232, abr./jun. 2008.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. **Decifrando a noção de paraeconomia em Guerreiro Ramos:** a atualidade de sua proposição. **Revista Organizações & Sociedade - O&S**, Salvador, v. 17, n. 52, p. 175-197, jan./mar. 2010.

GIARETTA, Maria José. **Turismo da juventude.** Barueri, SP: Manole, 2003.

GOHN, Maria da Glória. **Educação não-formal e cultura política:** impactos sobre o associativismo do terceiro setor. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2001. (Coleção Questões de nossa época; v. 71)

GOMES, Almiralva Ferraz; SANTANA, Wesley Gusmão Piau. A história oral na análise organizacional: possível e promissora conversa entre a história e a administração. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v.8, n.1, artigo 1, p. 1-18, mar. 2010.

INSTITUTO C&A. Área de Mobilização Social. **Voluntariado: um convite à participação social.** Reportagem e redação de Paulo de Camargo. Barueri, SP: Instituto C&A, 2011.

INSTITUTO C&A. Área Desenvolvimento Institucional e Comunitário. **Programa Desenvolvimento Institucional. Estudos de Cenários. Resumo Executivo.** Barueri, SP: Instituto C&A, set. 2009.

INSTITUTO C&A. Área Desenvolvimento Institucional e Comunitário. **Programa Desenvolvimento Institucional. Proposta Técnica - Resumo Executivo**. Barueri, SP: Instituto C&A. maio. 2009.

IÓRIO, Cecília. Mobilização de recursos: algumas ideias para debate. In: BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Políticas de Saúde. Coordenação Nacional de DST e Aids. **Aids e Sustentabilidade: sobre as ações as organizações da sociedade civil/Coordenação Nacional de DST e Aids**. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2001.

KISIL, Rosana. **Elaboração de Projetos e Propostas para Organizações da Sociedade Civil**. 3. ed. São Paulo: Global, 2004. (Coleção Gestão e Sustentabilidade).

KOOPMANS, José. **Além do eucalipto: o papel do Extremo Sul**. Teixeira de Freitas, BA: Centro de Defesa dos Direitos Humanos, 2005.

KUHNEN, Ariane [et. al.]. KUHNEN, Ariane; FELIPPE, Maíra Longhinotti; LUFT, Caroline Di Bernardi; FARIA, Jeovane Gomes de. A importância da organização dos ambientes para a saúde humana. **Psicologia & Sociedade**, Florianópolis, v. 22, n. 3, p. 538-547, 2010.

LOPES, Jader Janer Moreira. Geografia da Infância: contribuições aos estudos das crianças e suas infâncias. **Revista Educação Pública**, Cuiabá. v. 22, n. 49/1, Edição Temática SemiEdu 2012, p. 283-294, maio./ago.2013.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; VIZEU, Fábio. Análise institucional de práticas formais de estratégia. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 47, n. 4. p. 89-100, out/dez. 2007.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis.L.; FONSECA, Valéria Silva da; CRUBELLATE, João Marcelo. Estrutura, Agência e Interpretação: Elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba, v. 9, n. esp. 1, p.9-39, 2005.

MAGALHÃES, Ósia Alexandrina V. [et al.]. (Re)Definindo a sustentabilidade no complexo contexto da gestão social: reflexões a partir de duas práticas sociais. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, jun. 2006.

MDF Training & Consultancy. **Institutional development and organizational strengthening (ID/OS): concepts & framework**. Sarajevo: Technical Assistance for Civil Society Organisation, Civil Society Organisations Management Training. c2010. p. 1-12. Disponível em: <http://www.tacso.org/Capacity_Development/online_courses/cso_management_course/csomt_10.pdf>. Acesso em: 19 ago. 2012

MELLO, Cecília Campello do Amaral. **Obras de arte e conceitos: cultura e antropologia do ponto de vista de um grupo afro-indígena do sul da Bahia**. 2003. 126 f. Dissertação (Mestrado em Antropologia Social) - Museu Nacional, UFRJ, Rio de Janeiro, 2003.

MELLO, Cecília Campello do Amaral. **Política, Meio ambiente e arte:** percursos de um movimento cultural do extremo sul da Bahia (2002-2009). 303f. Tese (Doutorado em Antropologia Social) - Museu Nacional, UFRJ, Rio de Janeiro, 2010.

MOGGI, Jair; BURKHARD, Daniel. **O espírito transformador:** a essência das mudanças organizacionais no século XXI. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Antroposófica, 2005.

MONTAÑO, Carlos. **Terceiro Setor e questão social:** crítica ao padrão emergente de intervenção social. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização:** edição executiva. Tradução de Geni G. Goldschmidt. 2.ed. 4. reimpr. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

MOTTA, Fernando C. Prestes. Algumas considerações sobre Desenvolvimento Organizacional. **Revista de Administração de Empresas.** Rio de Janeiro, v. 12, n. 2, p.35-45, abr./jun.1972

NICOLAU, Omar Souza. **Ambientalismo e carcinicultura:** disputas de "verdades" e conflito e no extremo sul da Bahia. 116 f. 2006. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais em Desenvolvimento Agricultura e Sociedade)– Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

OLIVEIRA, Carlos Alfredo Ferraz de. **Comunidades ribeirinhas da Reserva Extrativista Cassurubá, Caravelas - Bahia:** perspectivas para construção participativa do ecoturismo de base comunitária. 2011. 214 f. Dissertação (Mestrado)- Programa de Pós-graduação em Cultura e Turismo. Universidade Estadual Santa Cruz. Ilhéus, 2011.

PIERANTI, Octávio Penna. A metodologia historiográfica na pesquisa em administração: uma discussão acerca de princípios e de sua aplicabilidade no Brasil contemporâneo. **CadernosEBAPE.BR.** Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p. 1-12, mar. 2008

RALILE, Benedito Pereira; SOUZA, Carlos Benedito de; SOUZA, Scheila Franca de. **Relatos históricos de Caravelas:** (desde o século XVI). Caravelas, Ba: Fundação Professor Benedito Ralile, 2006.

REIS, Tatiana Araújo. **A sustentabilidade em empreendimentos da economia solidária:** pluralidade e interconexões de dimensões. 2005. 201f. Dissertação (Mestrado em Administração)- Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005.

RISÉRIO, Antonio. **Carnaval Ijexá:** notas sobre afoxés e blocos do novo carnaval afrobaiano. Salvador: Corrupio, 1981.

RIVLIN, Leanne G. **Olhando o passado e o futuro:** revendo pressupostos sobre as inter-relações pessoa-ambiente. Estudos de psicologia, Natal, v. 8, n. 2, p.215-220,

2003.

ROCHA, Sophia Cardoso. **Programa Cultura Viva e seu processo de estadualização na Bahia**. 2011. 231. Dissertação (Mestrado em Cultura). Programa de Pós-graduação em Cultura e Sociedade, Universidade Federal da Bahia, 2011.

RUBIM, Antonio Albino Canelas. **Plano Nacional de Cultura em Debate**. Políticas Culturais em Revista, Salvador, v. 2, n. 1, p.59-72, 2008. Disponível em: <<http://www.portalseer.ufba.br/index.php/pculturais/article/view/3333/2449>>. Acesso em 08 mar. 2014.

RUBIM, Antonio Albino Canelas. **Políticas culturais no Brasil: passado e presente**. Salvador: EDUFBA, 2012. p.29-48, (Coleção Livros e Capítulos/HAC; Série Saladeaula; 8) Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/12003/1/politicas_culturais.pdf>. Acesso em 08 mar. 2014.

SANTOS, Milton. **A natureza do espaço: técnica e tempo, razão e emoção**. 4. ed. 2. reimpr. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2006. (Coleção Milton Santos; 1).

SANTOS, Tacilla da Costa e Sá Siqueira. **As diferentes dimensões da Sustentabilidade em uma organização da sociedade civil brasileira: o caso do GAPA-Bahia**. 2005. 190 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola de Administração. Universidade Federal da Bahia, 2005.

SAUERBRONN, Fernanda Filgueiras; FARIA, Alexandre. **A utilização do método histórico em pesquisa acadêmica de marketing**. Revista Eletrônica Estratégia e Negócios, Florianópolis, v. 2, n. 2, p. 77-95, jul./set. 2009.

SCHEIN, Edgar H. **Consultoria de Procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional**. Tradução Prof. Antonio Duílio Sandano. São Paulo: Edgar Blucher. 1969.

SHIRLEY, Robert. Um modelo para análise da mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresa**, Rio de Janeiro, v.16, n. 6, p. 37-43, nov./dez.1976.

SILVA, Antonio Luiz de Paula. **Utilizando o planejamento com ferramenta de aprendizagem**. 2. ed. São Paulo: Global, 2003. (Coleção Gestão e Sustentabilidade).

SILVA, José Roberto Gomes da; VERGARA, Sylvia Constant. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresa**, Rio de Janeiro, v.43, n. 3, p. 10-21; jul./set. 2003.

SOUZA, Carlos César da Silva. Novas perspectivas em DO: uma análise comparativa. **Revista de Administração de Empresa**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 19, p.91-94, out./dez.1979.

SOUZA, Erik Persson. **O desenvolvimento institucional demonstrado na gestão**

e institucionalização de organizações locais da sociedade civil. 2012. 120 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração)– Centro Socioeconômico. Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

SOUZA, Marcelo Lopes de. Algumas notas sobre a importância do espaço para o desenvolvimento social. **Território: revista semestral de geografia aplicada e gestão do território**, Rio de Janeiro, ano 2, n. 3, jul./dez. 1997.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 14. ed. aum. São Paulo: Cortez, 2005.

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TURINO, Célio. **O desmonte do Programa Cultura Viva e do Pontos de Cultura sob o governo Dilma**. São Paulo: Portal Forum, 2013. Disponível em: <<http://www.revistaforum.com.br/brasilvivo/2013/07/07/o-desmonte-do-programa-cultura-viva-e-dos-pontos-de-cultura-sob-o-governo-dilma/>>. Acesso em: 8 mar. 2014.

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

WEHBI, Timochenco. **O teatro de Timochenco Wehbi**, São Paulo: Polis, 1980.

XIMENES, Sérgio. **Minidicionário Ediouro da Língua Portuguesa**. 2. ed. reform. São Paulo: Ediouro, 2000.

LEITURAS COMPLEMENTARES

BRASIL, Decreto nº. 50.517 de 02 de maio de 1961. Regulamenta a Lei nº 91, de 28 de agosto de 1935, que dispõe sobre a declaração de utilidade pública. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 2 maio. 1961.

BRASIL. Decreto nº 5.753, de 12 de abril de 2006. Promulga a Convenção para a Salvaguarda do Patrimônio Cultural Imaterial, adotada em Paris, em 17 de outubro de 2003, e assinada em 3 de novembro de 2003. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 13 abr. 2006. Seção 1, p. 6.

BRASIL. Decreto nº. 3.100, de 30 de junho de 1999. Regulamenta a Lei no 9.790, de 23 de março de 1999, que dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 7 jul. 1999.

BRASIL. Lei nº. 9.637, de 15 de maio de 1998. Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção dos órgãos e entidades que menciona e a absorção de suas atividades por organizações sociais, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 18 maio. 1998.

BRASIL. Lei nº. 91, de 28 de agosto de 1935. Determina regras pelas quais são as sociedades declaradas de utilidade pública. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 4 set. 1935. Disponível em: <file:///C:/Documents%20and%20Settings/MUSEU/Meus%20documentos/Downloads/1935lei91%20(1).pdf>. Acesso em 25 de novembro de 2013.

BRASIL. Lei 9790 de 23 de março de 1999. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 24 mar. 1999.

BRASIL. Lei no. 10.406 de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 11 jan. 2002. Seção 1, p. 1-76.

BRASIL. MINISTERIO DA CULTURA. INSTITUTO DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E ARTÍSTICO NACIONAL. **Patrimônio Cultural Imaterial**: para saber mais. Texto e revisão de Natália Guerra Brayner. 3. ed. Brasília, DF: Iphan, 2012.

BRASIL. MINISTERIO DA CULTURA. INSTITUTO DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E ARTÍSTICO NACIONAL. **Educação Patrimonial**: manual de aplicação: Programa Mais Educação. Brasília, DF: Iphan/DAF /Cogedip/Ceduc, 2013.

BRASIL. Resolução MPAS/CNAS nº 31, de 24 de fevereiro de 1999. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 26 fev. 1999. Seção 1, p. 7-8.

MINISTERIO DA CULTURA. DEPARTAMENTO DE PATRIMÔNIO IMATERIAL. INSTITUTO DOS MUSEUS E DA CONSERVAÇÃO. **Kit de Recolha de Patrimônio Imaterial**. Portugal: Ministério da Cultura, 2011. ISBN 978-972-776-433-4

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO RELAÇÕES COM O ESPAÇO SOCIAL

1 – COMO SE APROPRIA DO ESPAÇO PARA QUE TENHA SENTIDO DE LUGAR (EM GRUPO)

- a) Como era o espaço quando de sua fundação?
- b) Quais foram as mudanças realizadas pelo grupo?
- c) Quais mudanças ainda se quer fazer, para que o espaço se adéque às intenções do grupo?
- d) O que é bom no espaço e não se quer mudar?
- e) O que há no espaço que identifica o grupo?
- f) O que o espaço significa?
- g) Em que a pessoa se reconhece?
- h) Se identifica como parte desse espaço?
- i) Qual o valor desse espaço?

2 – IDENTIDADE SOCIAL E DE LUGAR (INDIVIDUAL)

- a) O que sente a respeito do espaço – fortalece a auto estima?
- b) Sente orgulho em falar do lugar?
- c) Como você cuida do lugar?
- d) O que você faz para preservar o lugar?

3 – SINAIS DE DESENRAIZAMENTO (INDIVIDUAL)

- a) Há sinais de vandalismo?
- b) Acontecem desafetos?
- c) Existe rejeição?
- d) Comportamentos anti-sociais
- e) Há preconceitos?
- f) Descaso?
- g) O espaço é excludente? Como? Por quê?
- h) Assinale as atitudes mais freqüentes:
 liberdade constrangimento felicidade satisfação privação
 exclusão aceitação recusa dependência inclusão

ANEXO A – FOTOS E FIGURAS

| Foto/Figura | Legenda | Fonte |
|-------------|---------------------------------------------------|-------------------|
| | 1 - Memória Arte Manha | |
| 1 | Comemoração 12 anos do grupo - em 1992 | Acervo Arte Manha |
| 2 | Comemoração 12 anos do grupo - em 1992 | Acervo Arte Manha |
| 3 | Evento na Avenida - Forró Comunitário (2004) | Acervo Arte Manha |
| 4 | No Dandara Zumbi - Erês da Liberdade | Acervo Arte Manha |
| | | |
| | 2 - Arte Manha e Dandara - espaços sociais | |
| 1 | Arte Manha sede: frente | Acervo da autora |
| 2 | Arte Manha: sala interna ao fundo fotos na parede | Acervo da autora |
| 3 | Arte Manha: sala interna ao fundo fotos na parede | Acervo da autora |
| 4 | Arte Manha - sede: cartazes PerErê na parede | Acervo da autora |
| 5 | Arte Manha: sede - escritório | Acervo da autora |
| 6 | Arte Manha sede: - fundos | Acervo da autora |
| 7 | Dandara Zumbi (porta azul) e casa de Dadá | Acervo da autora |
| | | |
| | 3 - Arte Manha - atividades | |
| 1 | Logotipo Arte Manha com Ponto de Cultura | Acervo Arte Manha |
| 2 | Cartaz lançamento Projeto PerErê | Acervo Arte Manha |
| 3 | Cartaz de divulgação Projeto PerErê | Acervo Arte Manha |

| | | | |
|------------|-------------------------------------------------------|------------------|------|
| 4 e 5 | Oficinas de entalhe em madeira - na sede | Acervo Manha | Arte |
| 6 | Oficina de percussão - na sede | Acervo Manha | Arte |
| 7 | Aula de dança - no Dandara Zumbi | Acervo Manha | Arte |
| 8 | Capoeira - Capoeirangolé - na Pç.Sto.Antônio | Acervo Manha | Arte |
| 9 | Turismo Pedagógico - dinâmicas de apresentação | Acervo Manha | Arte |
| 10 | Capa do filme – Lia | Acervo Manha | Arte |
| 11 | Primeira apresentação Lia - Pç.Sto.Antônio | Acervo Manha | Arte |
| 12 | Umbandaum - Bloco de Carnaval | Acervo Manha | Arte |
| 13 | Gilca - atual coordenadora do Arte Manha | Acervo da autora | |
| 14 | Espetáculo Mulheres - Umbandaum | Acervo Manha | Arte |
| 15 | Espetáculo "Até quando Brasil?" – Umbandaum | Acervo Manha | Arte |
| 16 e 20 | Momentos da pesquisa - na sede | Acervo da autora | |
| 17, 18, 19 | Momentos da pesquisa - no Dandara | Acervo da autora | |
| | | | |
| | 4 - Residência Social - Instituto Baobá (Ibaô) | | |
| 21 | Logotipo IBAÔ | Acervo Ibaô | |
| 22 | Salão IBAÔ | Acervo da autora | |
| 23 | Biblioteca IBAÔ | Acervo da autora | |
| 24 | Cozinha IBAÔ | Acervo da autora | |
| 25 | Lojinha IBAÔ | Acervo da autora | |
| 26 E 27 | Aula de capoeira | Acervo da autora | |
| 28 e 29 | Instrumentos artesanais | Acervo da autora | |

| | | |
|---------|------------------------|------------------|
| 30 | Confecção de berimbaus | Acervo da autora |
| 31 e 32 | Integração com Ibaô | Acervo Ibaô |

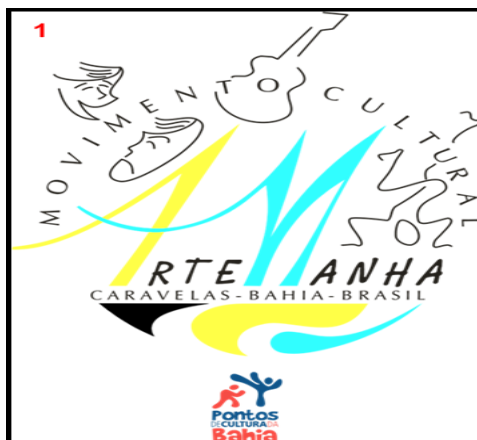
1 - MEMÓRIA - ARTE MANHA



2 - ARTE MANHA E DANDARA - ESPAÇOS SOCIAIS



- MOVIMENTO CULTURAL ARTE MANHA - ATIVIDADES



2
3

Lançamento Oficial

PROJETO PerERÊ
Resgate e Fortalecimento da Identidade Cultural Afro-Indígena

Dia 23 de Maio na Arena do Arte Manha

PROGRAMAÇÃO

08h 00min - 09h 00min: ABERTURA E INAUGURAÇÃO

09h 00min - 10h 00min: DANÇA AFRO-INDÍGENA

10h 00min - 11h 00min: CAPOEIRA ANGOLA

11h 00min - 12h 00min: MÚSICA

12h 00min - 13h 00min: LANCAMENTO DO PROJETO PERERÊ

13h 00min - 14h 00min: TEATRO

14h 00min - 15h 00min: ARTES PLÁSTICAS

15h 00min - 16h 00min: SERIGRAFIA

16h 00min - 17h 00min: ENCERRAMENTO

Projeto PerERÊ
Resgate e Fortalecimento da Identidade Cultural Afro-Indígena

OFICINAS GRATUITAS

DANÇA AFRO-INDÍGENA
AUDIOVISUAL

CAPOEIRA ANGOLA
MÚSICA

TEATRO
ARTES PLÁSTICAS
SERIGRAFIA

Inscrições no Arte Manha
Rua Dr. José André Cruz, 487, Nova Coreia, Ref.: Rua da Embasa, Tel.: (73) 32972177, E-mail: mouartemanha@yahoo.com.br

De Segunda a Sexta das 08h às 11h e 14h às 16h, Idade: 05 a 17 anos

PROGRAMA MAIS CULTURA

PONTAS BAHIA

Bahia

Ministério da Cultura

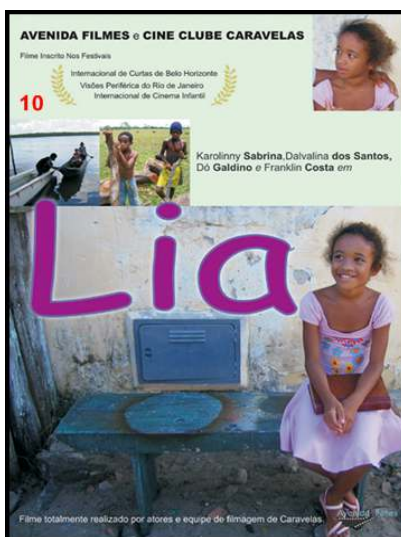
Caravelas

BRASIL

Caravelas

Caravelas







3 - ATIVIDADES - MOMENTOS DA PESQUISA



4- RESIDÊNCIA SOCIAL - INSTITUTO BAOBÁ (IBAÔ)

