



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

FABIANA PIMENTEL SANTOS

**EQUIPAMENTOS CULTURAIS: GESTÃO TERRITORIALIZADA PELA
IDENTIDADE CULTURAL LOCAL**

Salvador - BA
2016

FABIANA PIMENTEL SANTOS

**EQUIPAMENTOS CULTURAIS: GESTÃO TERRITORIALIZADA PELA
IDENTIDADE CULTURAL LOCAL**

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.

Orientador: Prof. Ph.D. Eduardo Davel

Salvador - BA
2016

Escola de Administração - UFBA

S237 Santos, Fabiana Pimentel.

Equipamentos culturais: gestão territorializada pela identidade cultural local / Fabiana Pimentel Santos. – 2016.
197 f.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Davel.

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

1. Instituições e sociedades – Identidade social. 2. Espaços públicos – Fusão cultural. 3. Salvador (BA) – Relações culturais – Administração. Salvador (BA) – Cultura – Territorialidade humana. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 306.4
303.482

FABIANA PIMENTEL SANTOS

**EQUIPAMENTOS CULTURAIS: GESTÃO TERRITORIALIZADA PELA
IDENTIDADE CULTURAL LOCAL**

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. Ph.D. Eduardo Paes Barreto Davel (orientador) _____
Doutor em Management pela École des Hautes études commerciales (Canadá)
Universidade Federal da Bahia

Prof. ^a Dr. ^a Ana Silvia Rocha Ipiranga _____
Doutora em Psicologia do Trabalho e da Organização pela Università Alma Mater Studiorum
di Bologna (Itália)
Universidade Estadual do Ceará (UECE)

Prof. Dr. Marcelo Dantas _____
Doutor em Sociologia pela Université de Paris VII - Université Denis Diderot (França)
Universidade Federal do Recôncavo Baiano (UFRB)

Prof. Dr. Fábio Almeida Ferreira _____
Doutor em Radio, TV and Film pela University of Texas (EUA)
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Sr. Carlos Beyrondt Paiva Neto _____
Especialista em Gestão e Políticas Culturais pela Universidade de Girona (Espanha) / Instituto
Itaú Cultural (Brasil)
Gestor cultural

A minha filha Nina para que entenda o porquê de tantas horas sentada ao computador e para que continue “perguntadeira” porque perguntar é o que nos faz humanos.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela bênção de estar aqui e agora.

Aos meus pais por todo amor e dedicação. E a Amadeu por ser o melhor companheiro para toda e qualquer empreitada, inclusive essa aqui.

A Ana Carolina Rosário e Stéfane Souto (Teatro Gamboa Nova), Bianca Araújo e Junia Leite (Teatro Vila Velha), Edilene Diniz e Janete Santos (Palácio da Aclamação), Ana Liberato e Alana Alves (Diretoria de Museus / IPAC), Wiebke Kannengiesser (Instituto Cultural Brasil Alemanha /ICBA), Athiná Leite, Ticianá Guaranys e Ana Beatriz Ferreira (Teatro e Galeria ACBEU), Heli Sampaio Filho e Camila Passos (Museu Geológico da Bahia), Bárbara Santos, Simone Trindade e Lícia Greco (Museu Carlos Costa Pinto), Pedro Arcanjo e Olívia Dias (Museu de Arte da Bahia), Olivia Deroint (Aliança Francesa), Alberto Gascón e Marcos Pachón (Instituto Cervantes) e Murilo Ribeiro e Janaina Mendes (Palacete das Artes), gestores culturais que estão à frente dos equipamentos que integram o Corredor Cultural da Vitória, em Salvador, Bahia. Sem o generoso compartilhamento de suas experiências e práticas de gestão o desenvolvimento do presente trabalho não seria possível, por isso ele também é de vocês.

A Jean Christophe Vanderkerckhove (A seis manos), Ana Sophie Steuber (Sprach), Jose Slava (Universidade Javeriana), Jaime Enrique Garzón (Fundacion Serendipia) e Jose Ríos (Teatro Municipal Jorge Eliécer Gaitán), gestores de organizações que integram o *Corredor Cultural del Centro*, em Bogotá, Colômbia. Seu exemplo de gestão colaborativa e com base no território serviu como inspiração e estimulou reflexões ao longo de toda pesquisa. Agradeço também a Javier Eduardo Barón Cabra e Sandra Perez (Secretaria Distrital de Cultura Recreación y Deporte) que contribuíram muito para minha compreensão acerca das políticas públicas para equipamentos culturais em Bogotá. E muito especialmente, agradeço a Ana Carolina Ávila, coordenadora do Corredor, pela generosa e calorosa acolhida em Bogotá, cidade que levarei eternamente em meu coração.

A Maria Rosa Machado e Ana Maria Restrepo (Centro de Desarrollo Cultural de Moravia), Natalia Niño (Secretaria de Educação de Antioquia/ projeto Parques Educativos), Catalina Villegas (Parque Biblioteca Belém), Yammillet Gallo e Patricia Giraldo (Parque Biblioteca La Ladera), Sergio Restrepo (Teatro Pablo Tobón Uribe), que estão à frente de equipamentos

culturais de Medellín que ilustram a importância da identidade territorial no seu processo de gestão. Agradeço muito especialmente a Jorge Melguizo que, com suas indicações e generosidade, me abriu as portas de Medellín, outra cidade que também ganhou meu coração.

Ao meu querido orientador, Prof. Dr. Eduardo Davel, pelo convívio tão prazeroso, pelo incentivo constante, pela dedicação inigualável e pela generosidade com que compartilha seus conhecimentos.

A Israel Campos e a Hilda Bárbara Cezário, colegas que dividiram comigo o mesmo orientador e participaram ativamente da construção deste trabalho com sua visão crítica e companheirismo. Sentirei saudade dos nossos infindáveis debates virtuais. “Oh, Glória!”.

Ao querido amigo Lucas Robatto, pelo estímulo carinhoso que me fez descobrir o CIAGS.

Aos integrantes da banca de avaliação, por sua disposição em colaborar com minha caminhada acadêmica.

Aos professores do programa, que tanto contribuíram para a construção deste trabalho ampliando a minha visão a respeito do meu objeto de estudo. E aos servidores do Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social (CIAGS) e da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, por toda a dedicação e empenho.

Aos colegas de turma pela convivência, este importante instrumento de aprendizado. E dentre eles, agradeço especialmente às amigas Indira Vita Pessoa, Hilda Bárbara Cezário e Márcia Cardim pelo incentivo, trocas e risadas que tornaram estes dois anos ainda mais especiais.

"O que sabemos é uma gota. O que não sabemos é um oceano".

Isaac Newton (1642-1727)

SANTOS, F.P. **Equipamentos culturais: gestão territorializada pela identidade cultural local.** (Dissertação) Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Social da Universidade Federal da Bahia. 184 f. Salvador, BA, 2016.

RESUMO

Equipamento cultural designa organizações culturais das mais diversas tipologias como teatros, cinemas, bibliotecas, galerias, museus e espaços polivalentes. Essenciais na dinamização dos territórios com os quais se relacionam, os equipamentos culturais são pontos de encontro entre a produção artística, o público e a cidade. Todavia, as práticas de gestão dessas organizações se traduzem em muitos desafios territoriais e identitários para seus gestores. O objetivo desta pesquisa é propor estratégias que estimulem seus gestores a considerar plenamente a identidade territorial nos seus processos de gestão, estabelecendo uma correlação entre as dimensões gerenciais da organização (cultura, imagem e visão) e os aspectos territoriais em prol de uma maior sinergia entre identidade organizacional e territorial. O método de pesquisa adotado foi a pesquisa-ação, realizada com um grupo de equipamentos culturais de Salvador e envolvendo também organizações culturais colombianas. Trata-se de uma contribuição de caráter técnico-profissional voltada a gestores culturais, administradores e gestores sociais. O processo de territorialização da gestão de equipamentos culturais se apresenta como uma possibilidade de articular desenvolvimento cultural e desenvolvimento territorial, destacando o papel das organizações culturais num cenário mais amplo de atuação social.

Palavras-chave: equipamento cultural, gestão cultural, território, identidade, interorganização.

SANTOS, F.P. **Equipamentos culturais: gestão territorializada pela identidade cultural local.** (Dissertação) Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Social da Universidade Federal da Bahia. 184 f. Salvador, BA, 2016.

ABSTRACT

Cultural facility designates cultural organizations of various types such as theaters, cinemas, libraries, galleries, museums and multipurpose spaces. Essential to activate the territories in which they operate, the cultural facilities are meeting points between the artistic production, the public and the city. However, managing these organizations has many territorial and identity challenges. The purpose of this article is to discuss the role of territorial identity in cultural facilities' management as a strategy to bring together these organizations and their operating territories, establishing a correlation between managerial dimensions of the organization (culture, image and vision) and territorial aspects in order to establish more synergy between organizational and territorial identity. The research method adopted was action research, conducted with a group of cultural facilities in Salvador, involving also some Colombian cultural organizations. It is a contribution of professional nature elaborated for executives, cultural and social managers. The process represents an opportunity to articulate cultural and territorial development, highlighting the role of cultural organizations in a broader social context.

Keywords: cultural facilities, cultural management, territory, identity, interorganization.

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Quadro 1 – Artigos e casos de ensino que compõem a dissertação.....	20
Quadro 2 – Roteiro entrevista em grupo com gestores do Corredor da Vitória	57
Quadro 3 – Roteiro entrevista semiestruturada individual gestores do Corredor Cultural del Centro.....	57
Quadro 4 – Roteiro entrevista semiestruturada individual coordenação do Corredor Cultural del Centro	58
Quadro 5 - Roteiro entrevista semiestruturada individual com outros atores sociais da Colômbia.....	58
Quadro 6 – Roteiro de análise documentos dos equipamentos do Corredor da Vitória	59
Quadro 7 – Roteiro de análise documentos do Corredor Cultural del Centro de Bogotá	59
Quadro 8 – Roteiro de análise documentos produzidos por outros atores sociais no âmbito da Colômbia	59
Quadro 9 – Roteiro observação Participante (grupo empírico)	59
Quadro 10 – Roteiro observação Direta (gestores colombianos)	60
Quadro 11 – Processo de análise	61

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. METODOLOGIA DE PESQUISA	22
2.1. PESQUISA-AÇÃO PARA A COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL: DEBATES, REPERCUSSÕES E APLICAÇÕES (ARTIGO I)	22
2.2. ROTEIROS DE COLETA E AOS E PROCESSO DE ANÁLISE	57
2.2.1. Roteiros de entrevistas semiestruturadas	57
2.2.2. Roteiros de documentos	59
2.2.3. Roteiros de observação	59
2.2.4. Processo de análise de dados	60
3. EQUIPAMENTOS CULTURAIS: ESTRATÉGIAS PARA UMA GESTÃO TERRITORIALIZADA	62
3.1. GESTÃO CULTURAL E IDENTIDADE TERRITORIAL: A EXPERIÊNCIA DOS PARQUES BIBLIOTECA DE MEDELLÍN E SUAS REPERCUSSÕES (ARTIGOII)	63
3.2. GESTÃO DE EQUIPAMENTOS CULTURAIS E IDENTIDADE TERRITORIAL: POTENCIALIDADE E DESAFIOS (ARTIGOIII)	89
3.3. GESTÃO DE EQUIPAMENTOS CULTURAIS COM BASE NA IDENTIDADE TERRITORIAL (ARTIGOIV)	119
3.4. CORREDOR CULTURAL DE BOGOTÁ: DESAFIOS TERRITORIAIS E IDENTITÁRIOS DO PROCESSO DE GESTÃO (ARTIGOV)	154
4. DISCUSSÃO E IMPACTOS	173
4.1. IMPACTO TEÓRICO	173
4.2. IMPACTO SOCIOECONÔMICO	174
4.3. IMPACTO ARTÍSTICO-CULTURAL	175
4.4. IMPACTO SOCIOPROFISSIONAL	176
CONCLUSÕES	178
REFERÊNCIAS	181
ANEXO	186

1 INTRODUÇÃO

Equipamento cultural, termo utilizado nesta pesquisa como “edificações destinadas a práticas culturais” (COELHO, 1997, p.164), designa organizações culturais das mais diversas tipologias como teatros, cinemas, bibliotecas, arquivos, galerias, espaços polivalentes, salas de concerto, museus, dentre outros. Ainda serve de sinônimo para termos como casa de cultura, espaço cultural, complexo cultural, conjunto cultural, centro de cultura ou ponto de cultura. Em sua abrangência, o conceito ajuda a pensar as similaridades e complementaridades deste conjunto tão diverso. Sua adoção relaciona-se com o propósito de identificar pontos de convergência entre estas diferentes tipologias e de lhes permitir uma ação cooperada e estratégica em relação aos territórios com os quais interagem.

Um equipamento cultural é um ponto de encontro entre artistas, técnicos do espetáculo e gestores; entre artistas e público; entre público e obra artística e, finalmente, entre todos estes e a cidade em si. Transversalidade que se reflete no importante papel artístico cultural, social, econômico e político que estas organizações culturais podem desenvolver.

Do ponto de vista artístico cultural, os equipamentos promovem ações culturais, oferecem oportunidades de fruição, estimulam o aprendizado de práticas artísticas, valorizam expressões e representações identitárias e ainda por são laboratórios de criação e reflexão entorno dos fazeres artísticos. Do ponto de vista social, inserem, ao menos potencialmente, as práticas culturais no conjunto de práticas cotidianas dos cidadãos, constituindo-se em importantes espaços de sociabilidade, com potencial de se converterem em verdadeiras extensões do espaço público. Além disso, tratam-se de ambientes com grande potencial de influenciar a construção de valores e padrões de sociabilidade vigentes, tão perpassados pela violência e pelas relações de consumo.

Por sua vez, do ponto de vista econômico, os equipamentos culturais podem mobilizar a cadeia produtiva do espetáculo, além disso, podem associá-la a outras dimensões econômicas, como o turismo e o comércio, posicionando-se como elementos estratégicos no que se refere à economia criativa. Finalmente, do ponto de vista político, se constituírem em organizações com grande capacidade de mobilização dos potenciais indenitários dos territórios, podendo atuar de forma decisiva nos processos de desenvolvimento territorial. Potencial ainda pouco explorado pelos equipamentos culturais, situação para a qual presente a pesquisa apresenta uma alternativa de reversão.

Apesar desta relevância, muitos são os desafios enfrentados pelos gestores de equipamentos culturais no contexto brasileiro. Por um lado, questões gerenciais como, por exemplo, o grande esforço técnico e financeiro que precisa ser dedicado à conservação e manutenção da dimensão predial dos equipamentos. Por vezes, tratam-se de edifícios tombados que, conseqüentemente, necessitam submeter-se a regras e protocolos específicos com a finalidade de preservação do patrimônio. Em outros casos, o desafio se apresenta na grande especialização dos profissionais e equipamentos necessários para a execução de suas atividades. Ainda concernente à dimensão gerencial, outro desafio é a interface, por vezes nada harmoniosa, com os órgãos que administram os serviços públicos nas áreas de transporte, segurança, limpeza, iluminação e ordenamento do solo, os quais impactam a ação deste tipo de organização cultural, sobretudo no que tange ao delicado e indispensável esforço de mobilização e fidelização de públicos.

Por outro lado, desafios de ordem política também impactam a vida dos gestores. Em primeiro lugar, há pouco espaço para o segmento na pauta de discussão das políticas públicas para a cultura. Um exemplo disto é o fato de que, à exceção de bibliotecas e museus, que contam com órgãos federais e por vezes também estaduais que orientam e organizam suas atividades em torno de políticas públicas específicas, são praticamente inexistentes ações de política pública voltadas para o amplo conjunto dos equipamentos culturais. Conseqüentemente, poucos são os avanços com vistas à superação do quadro de escassez e má distribuição dos equipamentos culturais no país (SESC; FUNDAÇÃO PERSEU ABRAMO, 2013; MINC, 2009; BOTELHO, 2003). Outro exemplo é o fato dos mecanismos de fomento oferecidos pelos agentes públicos organizarem sua ação a partir da ideia de projeto, por conseguinte, objetivando fomentar iniciativas circunscritas a um determinado período de tempo. Tal característica desconsidera traços inerentes à atividade do tipo de organização cultural aqui em foco, que desenvolve atividades de caráter permanente e ininterrupto.

Todo este conjunto de desafios soma-se a um problema estrutural para as organizações culturais no Brasil, a instabilidade que historicamente caracteriza as políticas culturais do país (RUBIM, 2007). Uma vez que os recursos públicos correspondem a uma significativa parcela do investimento brasileiro em cultura, os efeitos desta instabilidade, que se refletem na descontinuidade de políticas e ações, afetam diretamente ou indiretamente o contexto gerencial deste segmento.

Via de regra, os gestores de equipamentos culturais respondem a este quadro de desafios com uma estratégia que, ao centrar esforços em uma dimensão estritamente

organizacional, perde de vista as oportunidades que o contexto territorial oferece, acarretando uma espécie de isolamento do equipamento em relação ao seu entorno e aos demais atores sociais que o compartilham. Uma reação que visa a direcionar os esforços limitados dos quais dispõem para o que lhes parece prioritário, ou seja, a ação cultural, uma vez que está é a função precípua do equipamento. Contudo, como as demais dimensões gerenciais compulsoriamente negligenciadas, a própria concepção, organização e promoção da ação cultural ficam comprometidas, enfraquecendo o impacto do equipamento como um todo.

Concorre ainda para a adoção desta postura endógena de gestão o fato de que historicamente os equipamentos culturais estão fortemente vinculados à ideia de proteção e/ou distribuição da produção cultural legitimada o que lhes conferiria uma ‘vocação natural’ para a “popularização da arte, do conhecimento científico, das formas de ‘alta cultura’” (CANEDO, 2007), concepção típica dos processos de democratização cultural. Sendo assim, sua ação tradicionalmente vem se orientando por um vetor que vai de dentro para fora.

As reflexões iniciais que motivaram esta pesquisa foram fruto de observações e vivências oriundas da experiência profissional da pesquisadora de mais de quine anos como gestora cultural, em especial dos cinco anos durante os quais integrou a equipe do Teatro Castro Alves, emblemático complexo cultural da capital baiana. A partir delas, emergiu o desejo de contribuir com o trabalho dos gestores de equipamentos culturais, propondo estratégias de gestão que levassem em consideração as especificidades deste tipo de organização.

Com este intuito, a presente pesquisa apresenta um conhecimento de caráter tecnológico/profissional que visa a qualificar a atuação dos gestores de equipamentos culturais por meio de um conjunto de estratégias que objetivam despertar sua percepção acerca das características identitárias dos seus territórios de atuação e estimulá-los a incorporar tais características ao seu processo de gestão. Em outras palavras, que objetivam a territorialização da gestão de equipamentos culturais.

A importância de incorporar a identidade territorial neste contexto, partiu da percepção que esta é uma dimensão estratégica para a gestão de todo e qualquer perfil de equipamento cultural, pois é fonte de autenticidade e diferenciação organizacional, além de ponte para a construção de ações interorganizacionais com grande potencial de repercussão territorial. Tal abordagem inverte o vetor de ação dos equipamentos culturais, propondo um movimento que parte de fora para dentro, tornando o equipamento mais permeável a dinâmicas, pautas, identidades e interesses que estão para além de seus muros, o que possibilita sua inserção em novos e mais complexos contextos de atuação, tais como, o interorganizacional e

o territorial. Com isso, reforça-se a relação entre equipamento e democratização cultural, estimulando a construção de espaços multiculturais e articulados com a promoção da diversidade cultural.

Do ponto de vista teórico, observa-se a escassez de estudos voltados especificamente para a gestão de equipamentos culturais. O tema aparece de forma pouco aprofundada em estudo sobre gestão cultural em uma perspectiva mais ampla (AVELAR, 2013; COELHO, 1989). Aparece em publicações que se centram no histórico e nas experiências de equipamentos ou tipologias específicas (DINES, 2012; SERAPIÃO, 2012; RAMOS, L.B, 2007; MILANESI, 1991). Aparece também em poucos estudos que se centram em aspectos estatísticos relacionados ao perfil de públicos e à distribuição geográfica dos equipamentos (BOTELHO, 2003; NUSSBAUMER; RATTES, 2005; NUSSBAUMER *et al.*, 2005). Figura também em pesquisas relacionadas aos hábitos de consumo cultural (SESC; FUNDAÇÃO PERSEU ABRAMO, 2013). Contudo, pouca é a produção disponível que se dedica inteiramente à dimensão gerencial deste tipo de organização. Salvo a vasta produção relacionada à gestão de museus (LORD; LORD, 2005; MACKE 2006; CANDIDO, 2013), que por se centrar nas particularidades desta tipologia específica, não oferece um horizonte de estudo que contemple a diversidade tipológica dos equipamentos. Por outro lado, os estudos sobre gestão de organizações culturais produzidos em outros países (CARR, 2003; BYRNES, 2003; CHONG, 2002; RADBOURNE, FRASER, 1996; VARBANOVA, 2013; FOPP, 1997), em sua maior parte, se caracterizam por esforços de adaptar teorias gerais da administração para este tipo particular de organizações.

A presente pesquisa contribui com o preenchimento desta lacuna investigando as especificidades que caracterizam a gestão de equipamentos culturais a partir de uma abordagem inovadora, que se diferencia por duas razões. A primeira é seu caráter integrador, uma vez que destaca aspectos que aproximam este conjunto heterogêneo de organizações, reforçando seu papel estratégico e seu potencial de colaboração. A segunda razão é sua natureza interacionista, pois desloca o foco do estudo deste tipo de organização da ação cultural que promove para suas relações territoriais.

Complementando o panorama da produção acadêmica sobre equipamentos, vale destacar ainda que o enfoque das pesquisas existentes sobre o tema é majoritariamente crítico e reflexivo, havendo pouca produção acadêmica de caráter tecnológico voltado para a área cultural no país. O que contrasta com cenário de crescente profissionalização do campo e com o quadro de profundos desafios enfrentados pelos profissionais que nele atuam. Diante deste

fato, a pesquisa se apresenta como um aporte de caráter tecnológico relevante e necessário para o segmento.

Por fim, a pesquisa se justifica também do ponto de vista socioeconômico, visto que a aplicação das estratégias que apresenta pretende potencializar a ação dos equipamentos culturais, fortalecendo o impacto artístico cultural, social, econômico e político destas organizações.

Vale destacar que além de voltada à qualificação da atuação de gestores de equipamentos culturais, o conjunto de estratégias aqui apresentado pretende também integrar os esforços de formação de gestores culturais, administradores e gestores sociais. Pode ainda contribuir para estimular o poder público a enxergar as potencialidades deste segmento cultural, sobretudo no que refere a sua interação com as dinâmicas territoriais, com o propósito de contribuir para a elaboração e políticas públicas que atendam a suas especificidades.

Em consonância com o caráter tecnológico e profissional do estudo, a pesquisa foi estruturada de modo a abraçar os campos teórico e prático, buscando um elo consequente e relevante entre ambas as dimensões. Sendo assim, buscou-se valorizar os aportes fornecidos pela realidade prática dos gestores de equipamentos, deste modo, o trabalho é fruto de uma pesquisa empírica de caráter qualitativo por meio da abordagem metodológica da pesquisa-ação (VERGARA, 2005; THIOLENT, 2009; MACKE, 2008). Trata-se, de um método participativo que pressupõe a adoção de uma postura ativa e engajada por parte do pesquisador em relação ao seu objeto de estudo. Característica que guarda estreita correlação com o perfil da pesquisadora que, conforme mencionado anteriormente, atua profissionalmente no campo cultural.

A pesquisa-ação foi realizada, entre junho de 2015 e março de 2016, junto a um grupo de gestores de onze equipamentos culturais de Salvador¹, os quais mantêm uma relação de vizinhança por se localizarem no Corredor da Vitória e suas imediações. De acordo com o Atlas do Desenvolvimento Humano da Região Metropolitana de Salvador (PNUD, 2000), o Corredor da Vitória apresenta um dos mais altos índices de desenvolvimento humano (IDH) da cidade. Além disso, apresenta uma grande concentração de equipamentos e oferta cultural, uma vez que ao longo de pouco mais de um quilômetro de extensão total encontram-se 14 equipamentos culturais, dentre eles alguns dos mais ativos e relevantes da cidade. Contudo,

¹ Teatro Gamboa Nova, Teatro Vila Velha, Palácio da Aclamação, Instituto Cultural Brasil-Alemanha (ICBA), Associação Cultural Brasil-Estados Unidos (ACBEU), Museu Geológico da Bahia, Museu de Arte da Bahia (MAB), Museu Carlos Costa Pinto, Aliança Francesa, Instituto Cervantes Salvador e Palacete das Artes.

diferentemente do que se poderia esperar, a coincidência entre oferta cultural e condições socioeconômicas adequadas ao consumo cultural não se mostravam fatores suficientes para assegurar um profundo enraizamento entre equipamento cultural e público. Deste modo, o estudo do referido território se mostrou interessante aos propósitos a pesquisa, visto que problematiza a efetividade de entendimentos já cristalizadas sobre a questão do consumo cultural, insinuando a necessidade de novos aportes conceituais que ajudem a compreensão deste fenômeno. Necessidade frente à qual a presente pesquisa responde aproximando o tema da identidade e do território ao estudo das organizações culturais.

Além disso, a pesquisa-ação envolveu também visita a organizações culturais das cidades de Bogotá e Medellín, na Colômbia, dentro da Residência Social, crédito obrigatório do Mestrado Multidisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia, cuja finalidade é estimular a imersão dos pesquisadores em um contexto de gestão que contribua com seus propósitos de pesquisa.

Em primeiro lugar, o interesse em integrar experiências colombianas à presente pesquisa decorreu de identificar-se no *Corredor Cultural del Centro*, em Bogotá, um exemplo de interorganização cuja cooperação emerge da identidade territorial e que exerce uma influência crescente no desenvolvimento do centro da capital daquele país. Características identificadas como aportes significativos para o fomento do potencial de ação interorganizacional do grupo de organizações que integram o grupo empírico.

Em segundo lugar, outras experiências colombianas se mostraram profícuas para uma maior compreensão da relação entre equipamento cultural e identidade territorial, dentre elas os *Parques Biblioteca* de Medellín. Fruto de uma ação pública que visava a combater a criminalidade dotando a cidade de espaços de convivência, os cinco Parque Biblioteca existentes em Medellín são equipamentos multilinguagem, localizados na periferia e que mantêm um forte vínculo com sua comunidade. Seu exemplo exitoso acabou incentivando outras experiências no âmbito público e privado na busca de um maior enraizamento do equipamento cultural em seu território mais imediato, dentre as quais os *Parques Educativos*, o *Centro de Desarrollo Cultural de Moravia* e o projeto *Días de Playa* do *Teatro Pablo Tobón Uribe*, todos visitados pela pesquisadora durante a Residência Social.

Quanto ao desenho metodológico, a pesquisa seguiu as quatro fases que caracterizam a pesquisa-ação (identificação do problema, identificação de soluções, implementação de soluções e avaliação do processo), o que se vê refletido nos objetivos específicos da pesquisa:

- Identificar, explicar, descrever e categorizar problemas de gestão comuns aos equipamentos culturais do território do Corredor da Vitória, contextualizando-os com as práticas de gestão de cada organização isoladamente.
- Identificar, descrever e categorizar dentre as práticas de cada organização aquelas relacionadas às noções de identidade territorial e de cooperação interorganizacional.
- Identificar, explicar, descrever e categorizar estratégias de resolução dos problemas de gestão categorizados anteriormente, com base no compartilhamento de uma identidade territorial como princípio fundamental de gestão e como fator de cooperação entre as organizações.
- Identificar, descrever e integrar experiências de gestão de equipamentos culturais que, com base no compartilhamento de uma identidade territorial, orientam-se pela resolução colaborativa de problemas de gestão.
- Elaborar, escolher e implementar estratégias que auxiliem na resolução dos problemas de gestão inicialmente categorizados por meio de ações de cooperação, com base numa identidade territorial compartilhada.
- Avaliar o processo de concepção e implementação das estratégias de gestão junto aos envolvidos no processo.

Fruto da articulação entre os saberes tácitos do grupo empírico e a reflexão teórica proposta pela pesquisadora, formulou-se os dois produtos da pesquisa. O primeiro deles o Plano de Desenvolvimento do Corredor Cultural da Vitória, que figura como Anexo, fruto direto da ação interventiva junto ao grupo empírico. E o segundo, fruto da ação reflexiva da pesquisadora a partir das experiências empíricas, um conjunto de estratégias com vistas a estimular gestores de equipamentos culturais a adotarem uma gestão territorializada.

Tais estratégias se apoiam em uma concepção político-cultural no estudo do território e da identidade, enfatizando as dinâmicas existentes entre a dimensão cultural, simbólica, e a dimensão concreta, funcional e disciplinar do território (HAESBAERT, 2004; SANTOS, 2000; SAQUET; BRISKIEVICZ, 2009; LEFEBVRE, 2006). Do mesmo modo, a identidade também é entendida como uma construção social que se relaciona com atributos étnicos, culturais, econômicos, políticos, preferências religiosas, políticas, estéticas e sexuais (ECHEVERRI, 2009). Ao invés de algo fixo e definido, a identidade é construída nas relações

culturais e políticas que grupos sociais estabelecem no território (CASTELLS, 1999). Território e identidade, portanto, influenciam-se mutuamente, gerando como produto, não como algo uno, neutro e essencial, uma identidade territorial inequívoca; mas sim algo com um potencial identitário que pode ser tomado das mais diferentes formas de acordo com o sistema de significados (relações simbólicas) e com a forma de organização do poder (relações políticas) adotados pelos indivíduos.

A formulação das estratégias também derivou da correlação entre este contexto e o contexto organizacional, partindo do entendimento de que as organizações são atores sociais que exercem sua ação no território, afetando suas dinâmicas e sendo afetado por elas (SARAIVA; CARRIERI, 2014). Além disso, tanto mais conscientes desta condição, mais poderão desenvolver políticas de gestão com enfoque na identidade territorial que demonstrem um entendimento mais holístico do desenvolvimento e uma atuação mais marcante na esfera política (DAVEL et al., 2016). Atuação esta, que se fortalece a partir de uma ação de cooperação entre distintas organizações, portanto, interorganizacional, em prol de interesses comuns e de gerar impactos para o desenvolvimento territorial (FISCHER; MELO, 2004).

Por sua vez, sua operacionalização em torno de um conjunto de instrumentos e procedimentos aplicáveis à realidade prática dos gestores culturais derivou das formulações de estratégia Hatch e Schultz (1997, 2008, 2009) e, mais especificamente, do modelo proposto por Schultz e Hatch (2006) que propõe uma interface direta entre gestão, aspectos simbólicos e identitários. Esse modelo estabelece que, longe de algo associado meramente a uma noção comunicacional (símbolo/ logotipo), a identidade organizacional é o elemento central da gestão de uma organização. Dentro desse modelo, a identidade se constrói a partir do alinhamento entre cultura organizacional (“quem somos”), imagem das partes interessadas (“como somos vistos”) e visão estratégica (“quem queremos ser e como queremos ser vistos”).

Adaptado para os contextos interorganizacional e territorial, o referido modelo é acrescido da identidade territorial que é apresentada como elemento transversal do processo de gestão de equipamentos culturais. Deste modo, os instrumentos e procedimentos apresentados visam a estimular os gestores a estabelecer uma correlação entre as dimensões gerenciais da organização ou da interorganização (cultura, imagem e visão) e os aspectos territoriais (paisagem natural e urbana, usos, aspectos históricos, sociais, políticos, econômicos e simbólicos do território) em prol de uma maior sinergia entre identidade organizacional e identidade territorial.

A aplicação dos princípios expostos aqui, pretende: (a) favorecer a sustentabilidade organizacional dos equipamentos, entendida em sua perspectiva ampliada, que conjuga as dimensões econômica, política e social; (b) estimular um ambiente de inovação e de cooperação entre estes e outros atores sociais, com base nas relações de vizinhança; e, por fim, (c) incentivar estas organizações culturais a assumirem um papel estratégico no contexto do desenvolvimento territorial. Deste modo, pretende-se ensejar benefícios organizacionais, interorganizacionais e territoriais.

Dentro deste panorama de pesquisa, é necessário justificar a forma de apresentação de seu processo e resultados, uma vez que se optou por estruturar a presente dissertação de forma diferente da tradicional. Refletindo sobre a vocação tecnológica da pesquisa, que privilegiou a construção de um conhecimento voltado para a aplicação prática, a dissertação foi estruturada na forma de três artigos e dois casos para ensino. Tal opção objetiva converter em material de caráter tecnológico-profissional todo o processo de pesquisa, buscando aproveitar ao máximo o potencial de replicabilidade e impacto social de seu conteúdo. O Quadro 1 apresenta o conteúdo dos artigos e dos casos para ensino.

Produto	Uso no ensino-aprendizagem
Artigo I (metodológico)	Refletir sobre a aplicação da estratégia metodológica da pesquisa-ação no contexto da cooperação interorganizacional, debatendo seus desafios e suas repercussões para o desenvolvimento territorial
Artigo II (caso para ensino)	Provocar interesse, reflexão e consciência sobre os benefícios organizacionais, interorganizacionais e territoriais alcançados ao adotar-se uma estratégia de gestão territorializada
Artigo III (tecnológico)	Apresentar o papel da identidade territorial na gestão dos equipamentos culturais como estratégia de fortalecimento de vínculos entre estas organizações e seus territórios de atuação, bem como apresentar os benefícios organizacionais, interorganizacionais e territoriais decorrentes da adoção desta abordagem
Artigo IV (tecnológico)	Apresentar os princípios, procedimentos, práticas e instrumentos para integrar a identidade territorial à atividade regular de gestão de equipamentos culturais
Artigo V (caso para ensino)	Estimular o reconhecimento dos desafios envolvidos no processo de territorialização da gestão de equipamentos culturais, bem como fazer refletir sobre estratégias para enfrentar esses desafios

Quadro 1 – Artigos e casos de ensino que compõem a dissertação

Fonte: Dados da Pesquisa

A dissertação é composta por esta introdução, três capítulos e uma conclusão. O Capítulo 1 dedica-se à metodologia de pesquisa e está composto por duas seções. A primeira

delas corresponde a o artigo metodológico (Artigo I) que, além e apresentar os procedimentos metodológicos adotados ao longo da pesquisa, propõe uma reflexão acerca da aplicação da pesquisa-ação no contexto interorganizacional com vistas ao desenvolvimento territorial. Já a segunda seção, apresenta os roteiros de coleta e análise de dados, informações que complementam o entendimento a respeito dos procedimentos metodológicos adotados.

O Capítulo 2 diz respeito à apresentação das bases teóricas que orientaram a construção da estratégia de territorialização da gestão de equipamentos culturais; ao detalhamento de seus procedimentos de aplicação e a apresentação de instrumentos pedagógicos que auxiliem a difusão deste conhecimento. Deste modo, o capítulo é composto por: um caso para ensino (Artigo II) cuja função é sensibilizar os gestores quanto ao potencial de ganho gerado pelas estratégias propostas; um artigo (Artigo III) que apresenta as bases teóricas da pesquisa; um segundo artigo (Artigo IV) que expõe os procedimentos de aplicação das estratégias propostas e, por fim, um segundo caso para ensino (Artigo V) que tem o intuito de problematizar a aplicação das estratégias, suscitando uma postura reflexiva e crítica por parte dos gestores. Este sequenciamento tem em vista oferecer uma sugestão de itinerário formativo a partir dos produtos da pesquisa.

Vale destacar que a opção pela utilização dos casos para ensino se constitui um esforço para favorecer a utilização e disseminação dos conteúdos oriundos da pesquisa, uma vez que este recurso didático, reconhecido para o ensino de administração, caracteriza-se por estimular uma relação participativa do aluno/aprendiz com o conhecimento, ao propor uma interface entre a realidade prática e a fundamentação teórica no ambiente de treinamento ou sala de aula (FACHIN *et al.*, 2007). Além disso, objetiva associar uma dimensão expressiva e estética aos conteúdos elaborados como forma de atrair o interesse do público-alvo a que se destina.

Por sua vez, o Capítulo 3 corresponde a discussão em torno dos impactos teórico, artístico-cultural, socioeconômico e socioprofissional da pesquisa, ao qual se segue a conclusão do trabalho.

2 METODOLOGIA DE PESQUISA

2.1 PESQUISA-AÇÃO PARA A COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL: DEBATES, REPERCUSSÕES E APLICAÇÕES (ARTIGO I)

RESUMO⁴

Inserida no contexto da pesquisa social de base empírica, a pesquisa-ação é um método de pesquisa participativa caracterizado pela estreita relação entre pesquisador e objeto de pesquisa, bem como por propor uma ponte entre teoria e prática ao perseguir um duplo resultado: produção de conhecimento e intervenção prática. O objetivo do artigo é discutir sobre uma estratégia metodológica de pesquisa-ação voltada para a cooperação interorganizacional com base na identidade territorial, debatendo seus desafios e suas repercussões para o desenvolvimento territorial. A proposta se apoia em uma experiência de pesquisa-ação com foco na cooperação interorganizacional, realizada no contexto de gestão de equipamentos culturais. Trata-se de uma contribuição de carácter teórico-metodológico voltada a pesquisadores, sobretudo àqueles preocupados com a dimensão profissional e prática do conhecimento.

Palavras-chave: pesquisa-ação, território, identidade, cooperação interorganizacional, desenvolvimento territorial

Abstract: Set in the context of empirical based social research, action research is a participatory research method characterized by the close relationship between researcher and object of research, as well as by the propose to build a bridge between theory and practice in order to achieve a double result: knowledge production and practical intervention. The objective of this article is to discuss a methodological strategy of action research focused on interorganizational cooperation based on territorial identity, discussing its challenges and impact on territorial development. The proposal is based on an action research experience focused in inter-organizational cooperation in cultural facilities management context. This is a theoretical and methodological contribution aimed at researchers, especially those concerned with professional and practical dimension of knowledge.

Key-words: action research, territory, identity interorganizational cooperation, territorial development.

⁴ Artigo a ser submetido para publicação na revista Farol - Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade.

INTRODUÇÃO

Inserida no contexto da pesquisa social de base empírica, a pesquisa-ação é um método participativo caracterizado pela estreita relação entre pesquisador e objeto de pesquisa, bem como por propor uma ponte entre conhecimentos teóricos e empíricos, ao perseguir de forma simultânea e inter-relacionada dois resultados: produção de conhecimento e intervenção na realidade prática.

A pesquisa-ação se insere de forma exemplar no contexto da pesquisa engajada ensejando a produção de novo saber na ação e para a ação, bem com contribuindo ao processo de tomada de decisão com vistas à resolução de problemas.

Por sua natureza ativa e relacional, trata-se de uma estratégia de pesquisa adequada ao estudo de grupos e fenômenos sociais inseridos em contextos complexos e dinâmicos, para os quais os procedimentos de pesquisa tributários dos paradigmas de natureza positivista não se apresentam plenamente adequados. Apesar disso, sua abordagem não convencional, encontra alguma resistência no mundo acadêmico, uma vez que é vista por alguns segmentos como uma ação meramente profissional, correlata à consultoria, cuja generalização dos conhecimentos desenvolvidos é inviabilizada por questões ideológicas e/ou metodológicas.

Sua origem guarda profundas conexões com o contexto organizacional, deste modo, há um grande histórico de sua aplicação nos estudos organizacionais. Contudo, a pesquisa-ação tem pouca tradição no campo das interorganizações, ainda que muitas de suas características guardem profunda sintonia e correlação com as dinâmicas interorganizacionais. A cooperação ocupa o eixo central nesta de articulação, visto que se apresenta como componente essencial tanto da ação interorganizacional quanto da pesquisa-ação para a consecução de seus objetivos.

Face a este cenário, o presente artigo objetiva discutir sobre uma estratégia metodológica de pesquisa-ação voltada para a cooperação interorganizacional com base na análise de uma pesquisa realizada a partir da estratégia da pesquisa-ação com foco na cooperação interorganizacional, realizada no contexto da gestão de equipamentos culturais da cidade de Salvador, Bahia. A relevância deste esforço reside em contribuir com o desenvolvimento de conhecimento a cerca desta nova fronteira de aplicação do método, debatendo, a partir de uma experiência real, seus desafios e suas repercussões para o desenvolvimento territorial.

O artigo está organizado em cinco seções, além desta introdução e da conclusão. Na primeira delas será feita uma breve apresentação e contextualização da pesquisa-ação,

abordando suas características e potencialidade. Já na segunda, serão expostos desafios e procedimentos de aplicação do método. Na terceira seção serão apresentados argumentos que demonstram a adequação do uso da pesquisa-ação ao campo interorganizacional, focando-se nas características comuns entre o referido campo e o método em tela; bem como na apresentação dos conceitos que sustentam esta articulação. Na quarta seção será apresentada uma experiência concreta de pesquisa-ação com foco na cooperação interorganizacional como um exemplo do exposto anteriormente. Na sequência, antecedendo a conclusão, a quinta seção traz problematizações e implicações da pesquisa.

1. PESQUISA-AÇÃO: CARACTERÍSTICAS E POTENCIALIDADES

Tipo de pesquisa social de base empírica, a pesquisa-ação é “concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo” (THIOLENT, 2011, p. 20).

Característica central deste método de pesquisa é propor uma ponte entre teoria e prática, perseguindo um simultâneo e inter-relacionado resultado duplo: produção de conhecimento e intervenção na realidade prática. Dionne (2007) o define como “prática que associa pesquisadores e atores em uma mesma estratégia de ação para modificar uma dada situação e uma estratégia de pesquisa para adquirir um conhecimento sistemático sobre a situação identificada”.

O mesmo autor propõe uma síntese das características centrais da pesquisa-ação (DIONNE, 2007, p.46): 1) estreitamento da relação entre teoria e prática; 2) favorecimento das alianças e comunicações entre pesquisadores e atores; 3) dupla natureza da ação – conhecimento a desenvolver (pesquisa) e situações a modificar (ação); 4) produção de novo saber na ação e para a ação e 5) contribuição ao processo de tomada de decisão com vistas à resolução de problemas.

Sua origem está associada aos trabalhos do psicólogo alemão Kurt Lewin, durante a década de 40, nos Estados Unidos (VERGARA, 2004; DIONNE, 2007; EL ANDALOUSSI, 2004). No contexto do pós-Guerra a *action research* se apresentava como um plano de ação social voltado a modificar comportamentos e considerar necessidades sociais de forma direcionada à eficácia, com base no engajamento e na participação e seguindo uma orientação psicossociológica, pragmática e conformista. Contudo, mais que apenas uma estratégia de

intervenção na realidade, desde seu nascedouro a pesquisa-ação já se vinculava ao desenvolvimento da ciência a partir da ação e por meio dela.

El Andaloussi (2004) destaca ainda dois outros momentos cuja análise ajuda a entender a evolução histórica do método de pesquisa. O primeiro corresponde às décadas de 1960 e 1970, quando se destaca a relação entre pesquisa-ação e ‘militantismo’, ou seja, a inserção da ciência em um contexto de disputas políticas e lutas sociais. Sua aplicação se relacionava a uma perspectiva de crítica social marcadamente política e ideológica. Já o segundo momento apresentado pelo autor, diz respeito às concepções mais contemporâneas em relação à pesquisa-ação que não mais a colocam em oposição frontal às tradições positivistas no campo da metodologia de pesquisa, adotando, em lugar disso, um olhar que busca enxergar as complementariedades entre distintas abordagens.

Thiollent (2011) ajuda a complementar este quadro histórico propondo um olhar mais detido ao Brasil. Ressalta que na década de 1980 a pesquisa-ação se inseria no contexto da redemocratização do país, marcado pela busca de maior liberdade e participação social. Experiências no campo da educação e do desenvolvimento rural, são exemplos deste período. Já na década de 1990, o autor destaca sua inserção em um novo contexto, marcado por concepções de tendência neoliberais que repercutem na redução do papel do Estado, no enfraquecimento da capacidade mobilizadora dos sindicatos e na construção de uma nova concepção de responsabilidade social que “abrange um maior leque de atores interessados inclusive no mundo empresarial” (THIOLLENT, 2011, p. 116). Neste período, sua aplicação no contexto organizacional ganha novo destaque. Finalmente a partir da década de 2000, com o avanço das redes virtuais de informação, a pesquisa-ação renovou sua atualidade mostrando-se uma estratégia de pesquisa adequada a um contexto no qual a interatividade passou a ser uma prática social cada dia mais valorizada. Com isso, passa a alcançar novas fronteiras como a extensão universitária, o desenvolvimento social e os empreendimentos solidários.

É neste contexto atual que El Andaloussi (2004) enxerga indícios de que uma visão integradora esteja se construindo, em oposição ao histórico questionamento dirigido à pesquisa-ação e a outras formas de pesquisa participante por se afastarem da tradição positivista que preconiza o distanciamento entre pesquisador e objeto de pesquisa. Tal classe de críticas baseia-se em uma percepção de que apenas “inibindo toda presença ideológica do pesquisador, em prol da objetividade para com o objeto de pesquisa” (DIONNE apud GAUTHIER, 1984, p.457) seria possível alcançar propósitos efetivamente científicos.

Por outro lado, a pesquisa-ação é também alvo de críticas por propor a simultaneidade entre pesquisa e intervenção, decorrência da dinâmica específica do método que estreita os laços entre teoria e prática. Deste tipo de crítica nasce uma percepção equivocada, ainda que recorrente, de que o método equivaleria a uma ação meramente profissional e descomprometida com a produção de conhecimento, ao modo de uma consultoria. Ou ainda, que seus resultados, por questões ideológicas (engajamento e politização) ou metodológicas (empirismo e subjetividade), não ensejariam generalizações passíveis de fundamentar teorias ou contribuir com avanços científicos. Nesta perspectiva a escolha do método é vista por muitos como própria daqueles que ignoram aspectos metodológicos ou não querem se submeter a seus rigores (THIOLLENT, 2011).

Contra todo esse cenário de rechaço, cabe destacar que o fato da relação entre conhecimento e ação ser o centro de sua problemática, não equivale a dizer que a pesquisa-ação não é capaz de atender aos rigores metodológicos que devem caracterizar qualquer produção do conhecimento científico. É o controle metodológico do processo investigativo, e não considerações *a priori*, que deve determinar a validade dos resultados de uma pesquisa.

Também é necessário reconhecer que os procedimentos experimentais baseados nas ciências naturais não se aplicam, por exemplo, a estudos desenvolvidos junto a grupos sociais e situações nas quais “se manifestam muitas variáveis imprecisas dentro de um contexto em permanente movimento” (THIOLLENT, 2011, p.40). Nestes casos a pesquisa-ação se apresenta como uma opção que valoriza os conhecimentos tácitos e propõe uma articulação ativa entre estes e as bases teóricas que lhe servem de alicerce. Ao favorecer o estudo do fenômeno sem deslocá-lo do seu contexto (MACKE, 2006), a pesquisa-ação possibilita ainda contato com informações complexas e de difícil acesso, favorecendo a construção de conhecimento inovador.

Van de Ven (2007) descreve como pesquisa engajada, aquela que envolve negociação e colaboração entre pesquisador e outras partes interessadas em torno de uma comunidade de aprendizado que gera tanto conhecimento científico quanto prático. O autor defende a aplicação deste tipo de abordagem como solução ao distanciamento entre conhecimento teórico e prático. Por sua concomitante vocação de ação e de pesquisa, a pesquisa-ação se insere de forma exemplar nesta categorização. Deste modo, uma das maiores potencialidades do método é possibilitar, além de impacto acadêmico, a aplicação instrumental (técnico, profissional, pedagógico, etc.) e socialmente engajada (político, social, comunitário, etc.) do conhecimento desenvolvido.

2. PESQUISA-AÇÃO: PROCEDIMENTOS E DESAFIOS PARA SUA APLICAÇÃO

Do ponto de vista de seus procedimentos de aplicação, ainda que não apresente uma estrutura rígida, a pesquisa-ação se desenvolve em quatro fases distintas que são descritas pelos autores com diferentes terminologias, ainda que guardem características coincidentes. Observar, planejar, agir e refletir são verbos que sintetizam o conjunto de ações necessárias à execução de suas fases.

Optou-se aqui pela terminologia empregada por Dionne (2007, p.82) que, ao caracterizar a pesquisa-ação como uma “intervenção planejada de desenvolvimento”, reforça o propósito do presente artigo que é refletir sobre a aplicação do método no âmbito da cooperação interorganizacional, entendida como vetor desenvolvimento territorial. Segundo o autor, são elas:

- a) Fase de identificação das situações iniciais: de caráter exploratório, se caracteriza pelo diagnóstico da situação e identificação dos problemas relacionados à situação empírica e seus atores;
- b) Fase de projeção das ações: se caracteriza pela coleta de dados e reflexão coletiva em busca da resolução para os problemas identificados anteriormente;
- c) Fase de realização das atividades previstas: etapa que corresponde à implementação das soluções definidas pelo grupo;
- d) Fase de avaliação dos resultados obtidos: momento cujo foco é o resgate do conhecimento desenvolvido e a projeção de ajustes e redirecionamentos para ações futuras.

Cabe destacar que seu caráter emergente e dialógico tornam a pesquisa-ação exigente e trabalhosa para todos os atores envolvidos. Por isso, demanda que o pesquisador preveja um cronograma adequado de execução, que equilibre a demanda de tempo e interação presencial inerente ao método com a disponibilidade dos demais atores envolvidos no esforço de pesquisa. Diante disso, um grande desafio que envolve a adoção da pesquisa-ação é a necessidade de manter o engajamento e a motivação dos partícipes ao longo de todo o processo.

Outro desafio próprio desta estratégia de pesquisa é a necessidade de diferenciar o objeto de pesquisa e o objeto de intervenção, o que demanda do pesquisador disposição e sensibilidade para conduzir a intervenção atento às particularidades do grupo empírico; e também capacidade crítica e objetividade para identificar, a partir de uma situação específica, conhecimentos passíveis de generalização. Estas são dinâmicas que se inter cruzam incessantemente ao longo

da execução de uma pesquisa-ação e demandam um grande rigor metodológico por parte do pesquisador para que não se descaracterizem ou se influenciem de maneira negativa.

Por fim, outro grande desafio que se apresenta à pesquisa-ação são os limites de generalização de seus resultados. Contudo, cabe ressaltar que não se trata de uma particularidade da pesquisa-ação, mas algo próprio da pesquisa social uma vez que “não é possível repetir experimentos, pois cada intervenção será diferente da anterior” (MACKE, 2006, p.214). O pano de fundo desta discussão está na inadequada exigência de aplicação e certos princípios de natureza positivista a todo e qualquer esforço de pesquisa. Como destaca Thiollent (2009), o ideal de cientificidade e objetividade da pesquisa-ação deve ser visto na imparcialidade em retratar as múltiplas visões dos atores envolvidos, na demonstração da busca por um consenso que evite o excesso de subjetividade e na exposição da argumentação que levou à tomada de decisão.

3. PESQUISA-AÇÃO: AS FRONTEIRAS DA COLABORAÇÃO INTERORGANIZACIONAL ALICERÇADA NA IDENTIDADE TERRITORIAL

Segundo Thiollent (2011), quanto às áreas de aplicação nas quais a pesquisa-ação tem maior tradição pode-se citar a educação, a comunicação social, o serviço social, organização e sistemas, desenvolvimento rural, difusão tecnológica, além das práticas políticas e sindicais. Sendo que nas últimas décadas novas áreas de conteúdo técnico e interesse social tem se aproximado do método, tais como saúde coletiva, engenharia, empreendedorismo solidário, econômica social e cooperativismo. Ele destaca ainda que a perspectiva ideológica e política da aplicação do método variam no tempo e de acordo com os propósitos dos estudos realizados, indo de uma orientação mais política e crítica, voltada à conscientização e mobilização popular, a uma orientação mais adaptativa e instrumental voltada à resolução de problemas no contexto organizacional. Contudo, apesar destas diferentes abordagens, em todas as áreas de sua adoção a pesquisa-ação corresponde a uma aposta na participação ativa e na interação entre saber e experiências como estratégias de mudança e desenvolvimento de conhecimento.

A área organizacional detém uma tradição na aplicação da pesquisa-ação que remonta a suas próprias origens, bastante relaciona à ideia de mudança comportamental e treinamento. Via de regra, ela aparece inserida em um contexto de mudança organizacional (MACKE, 2006) como estratégia de tratamento de problemas complexos, a partir da colaboração de diferentes

atores (distintos departamentos, fornecedores, clientes, etc.). Mas também se inscreve em iniciativas de aprimoramento de processos, difusão tecnológica e melhoria da qualidade de trabalho.

Contudo o campo das relações interorganizacionais permanece uma fronteira ainda pouco explorada pela pesquisa-ação, uma vez que a aplicação de seus procedimentos em um contexto de interação entre distintas organizações é ainda pouco comum.

Partindo da teoria das organizações, Araújo (2000) analisa as relações interorganizacionais como uma estratégia de resolução de problemas que envolve distintas organizações e se caracterizam por apresentar um caráter, ao mesmo tempo, social, econômico e técnico. Por sua vez, Fischer e Melo (2004) definem as interorganizações como um “tecido híbrido formado por organizações que atuam em conjunto”, e ressaltam sua relação com o desenvolvimento territorial, uma vez que ativam “tramas e conjunto de redes sociais, que se articulam e superpõem, com relações de cooperação ou conflito, em torno de interesses, recursos e valores, em um espaço cujo contorno é definido pela configuração deste conjunto” (FISCHER; MELO, 2004, p. 18). Com base nesta concepção, a característica central da ação interorganizacional é a busca por uma relação de cooperação entre atores diversos com foco na convergência de interesses e com potencial impacto territorial.

Tais características permitem traçar um paralelo entre campo interorganizacional e pesquisa-ação, uma vez que se relacionam diretamente com princípios centrais do método, quais sejam: a ação participativa e a intervenção social com o objetivo de alcançar mudanças concretas na realidade. A cooperação ocupa o eixo central nesta de articulação, visto que se apresenta como componente essencial tanto da ação interorganizacional quanto da pesquisa-ação para a consecução de seus objetivos. Desta maneira, a aplicação do método neste novo contexto se apresenta uma oportunidade duplamente promissora. De um lado pode contribuir para desenvolvimento de ações de cooperação interorganizacional, bem como para a produção de conhecimento a respeito deste tema que ganha cada vez mais destaque no contexto contemporâneo. Por outro, ajuda a reforçar a relevância da pesquisa-ação como estratégia capaz de construir conhecimento significativo para a realidade empírica e a partir dela, diminuindo a distância entre conhecimento teórico e prático.

O objetivo central deste artigo é refletir sobre esta nova fronteira de aplicação do método, apoiando-se na experiência de uma pesquisa-ação voltada para a cooperação interorganizacional com base na identidade territorial e cujas repercussões tem em vista o

desenvolvimento territorial. Este esforço será levado a cabo na seção seguinte, porém, antes disso, cabem algumas notas sobre as bases teórico-conceituais adotadas na referida experiência.

A experiência de que trata a próxima seção, lança um olhar particular em relação à cooperação interorganizacional ao relacioná-la com a identidade territorial, entendida como um produto das múltiplas relações-territorialidades que estabelecemos cotidianamente (SAQUET; BRISKIEVICZ, 2009), as quais envolvem tanto os produtos materiais quanto imateriais da ação humana.

Tal entendimento vincula-se a uma concepção político-cultural do estudo do território (HAESBAERT, 2004; SANTOS, 2000; SAQUET; BRISKIEVICZ, 2009) que o considera como um “espaço socialmente construído” (LEFEBVRE, 2006) em um processo dinâmico e permanente no qual a dimensão material e simbólica exercem igual influência. E ainda, na uma concepção de identidade como construção social relacionada a atributos étnicos, culturais, econômicos, políticos, preferências religiosas, políticas, estéticas e sexuais (ECHEVERRI, 2009) e processada individual e coletivamente de forma a reorganizar seu significado a partir de tendências sociais e projetos culturais enraizados e sua estrutura social, bem como em sua visão de espaço-tempo (CASTELLS, 1999).

À luz destas concepções, não seria adequado conceber a identidade territorial como algo inequívoco. Em lugar disso é melhor falar de potenciais identitários que variam no tempo e de acordo com o sistema de significados (relações simbólicas) e com a forma de organização do poder (relações políticas) adotados pelos indivíduos.

Mesmo no contexto contemporâneo, no qual a compressão do tempo-espaço (HARVEY, 2014) e a tensão entre o global e o local exercem grande influência na construção das identidades (HALL, 2014), organizações e interorganizações atuam a partir de um contexto territorial mais imediato, portanto, são atores sociais implicados nestes processos, a uma só vez, como sujeitos e objetos (SARAIVA; CARRIERI, 2014). Até mesmo nos casos em que estas se relacionam simultaneamente com várias escalas territoriais diferentes, não é possível desconsiderar o território de base. Isto porque, como esclarece Haesbaert (2004), em lugar de desterritorializar as relações, a pós-modernidade tem dotado a experiência humana tão somente de um caráter multiterritorial.

Partindo deste entendimento, o território e seus potenciais identitários exercem influência sob organizações e interorganizações e podem se constituir um elemento estratégico de gestão capaz, por exemplo, de conferir maior diferenciação a produtos e serviços; e singularidade às experiências.

No caso específico da ação interorganizacional, face ao fato de que um de seus grandes desafios é encontrar um ponto de convergência aos interesses do grupo capaz de tornar a sua ação coesa, a identidade territorial pode atuar como elemento vinculante entre organizações, potencializando sua ação interorganizacional por lhes conferir sentido de grupo. Os potenciais identitários que emergem do território em decorrência de características naturais, urbanas, históricas, econômicas, sociais, políticas e simbólicas podem ser usados para correlacionar identidades organizacionais distintas em torno da construção de uma identidade interorganizacional. Além disso, a abordagem territorializada da ação interorganizacional se apresenta estratégica porque, ao se estreitarem os vínculos entre interorganização e território, reforçam-se os impactos da ação interorganizacional para o desenvolvimento territorial.

Por tudo quanto exposto, fica explícito que organizações e interorganizações se inserem em um contexto profundamente dinâmico e complexo cujo estudo demanda métodos de natureza emergente, como é o caso da pesquisa-ação. Contudo o referido método se apresenta adequado aos estudos interorganizacionais não apenas porque oferece condição privilegiada para a investigação de suas complexas relações, mas também porque a própria aplicação de seus procedimentos atua como fomentador da cooperação interorganizacional. Isto é o que se pretende demonstrar na seção a seguir.

4. PESQUISA-AÇÃO EM INTERORGANIZAÇÕES: UMA EXPERIÊNCIA ILUSTRATIVA E REFLEXIVA

Esta seção corresponde à análise de uma experiência de utilização da pesquisa-ação, a qual buscou estimular o desenvolvimento de uma ação interorganizacional entre equipamentos culturais com base em suas relações de vizinhança.

Ela está dividida em três partes. A primeira delas objetiva expor o contexto de realização da pesquisa, apresentando as características do grupo empírico e do território no qual foi realizada, bem como os procedimentos metodológicos adotados. A segunda parte destaca os processos em que a dimensão intervenção da pesquisa-ação foi privilegiada, portanto, apresenta em detalhes as fases do trabalho de intervenção realizado junto ao grupo empírico, assim como seus impactos na realidade prática. Por fim, a terceira parte se centra nos processos em que a dimensão da produção de conhecimento foi privilegiada, destacando a contribuição do esforço de pesquisa no desenvolvimento de novos saberes sobre e para a gestão de equipamentos culturais.

4.1. Contexto de realização da pesquisa

A pesquisa-ação foi realizada junto a um grupo de gestores de onze equipamentos culturais de Salvador, Bahia, os quais mantêm uma relação de vizinhança por se situarem no bairro da Vitória e suas imediações. Seu objetivo era propor soluções aos problemas de gestão comuns do grupo de equipamentos, a partir da mobilização dos potenciais identitários do território, da sua incorporação nas práticas e procedimentos cotidianos dos gestores e do desenvolvimento de uma ação de cooperação entre seus membros. Ela se estendeu por dez meses, entre junho de 2015 e março de 2016, e contou com oito encontros de duas horas e meia de duração, em média.

O método foi adotado para o desenvolvimento de uma pesquisa de caráter técnico profissional sobre o papel da identidade territorial na qualificação da gestão de equipamentos culturais e cujo produto, além dos impactos gerados diretamente pela intervenção junto ao grupo empírico, foi a elaboração de um conjunto de estratégias voltadas ao fortalecimento dos vínculos dos equipamentos: (a) com os frequentadores (benefícios organizacionais); (b) com outros atores do território (benefícios interorganizacionais) e (c) com o desenvolvimento local (benefícios territoriais). Estratégias estas cuja divulgação se pretende realizar junto aos meios acadêmicos e profissionais da gestão cultural, conforme detalhado no item 4.3.

Inicialmente, quatorze equipamentos culturais localizados no entorno foram convidados a integrar a pesquisa, dos quais onze efetivamente se dispuseram a fazer parte do esforço. Foram eles: Teatro Gamboa Nova, Teatro Vila Velha, Palácio da Aclamação, Associação Cultural Brasil Estados Unidos - ACBEU, Instituto Cultural Brasil Alemanha – ICBA, Museu Geológico da Bahia, Museu Carlos Costa Pinto, Museu de Arte da Bahia, Aliança Francesa, Instituto Cervantes e Palacete das Artes.

Cabe destacar a heterogeneidade do grupo quanto às tipologias de equipamentos envolvidos e também quanto a sua constituição jurídica. O grupo era composto de cinco museus, dois teatros e quatro escolas de idiomas cujas instalações albergam espaços dedicados a atividades culturais tais como galerias, teatros e bibliotecas. Parte dele é gerido pelo poder público, parte por entidades da sociedade civil, como organizações culturais, e parte por representações de organismos internacionais em atividade no país. A Figura 1 ilustra sua distribuição no território.



1. Teatro Gamboa
2. Teatro Vila Velha
3. Palácio da Aclamação
4. ICBA
5. ACBEU
6. Museu Geológico da Bahia
7. Museu de Arte da Bahia
8. Museu Carlos Costa Pinto
9. Aliança Francesa
10. Instituto Cervantes
11. Palacete das Artes

Figura 1 – Distribuição dos equipamentos culturais no território

Fonte: Elaboração da autora

Sua escolha para a realização da pesquisa se deu pela observação de uma circunstância bem peculiar. Em primeiro lugar, a grande concentração de equipamentos e oferta cultural, uma vez que ao longo de pouco mais de um quilômetro de extensão total encontram-se 14 equipamentos culturais, dentre eles alguns dos mais ativos e relevantes da cidade. E em segundo lugar, o alto Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) do território, um dos seis mais altos índices da cidade, de acordo com o Atlas do Desenvolvimento Humano da Região Metropolitana de Salvador (PNUD, 2000). Contudo, diferentemente do que se poderia esperar, a coincidência entre oferta cultural e condições socioeconômicas que aparentemente privilegiam o consumo cultural não se mostravam fatores suficientes para assegurar este consumo e, conseqüentemente, a aproximação entre equipamento e público.

Tal suposição ou “quase-hipótese” (THIOLLENT, 2011, p. 40) se confirmou nas fases iniciais da pesquisa com o relato de alguns gestores entrevistados que afirmaram que a frequência dos moradores do entorno não é expressiva ou mesmo vista por eles como algo estratégico. Tal contexto ofereceu condições para problematizar entendimentos já cristalizados sobre a questão do consumo cultural e propor novos aportes conceituais que ajudem a compreensão deste fenômeno, tais como a relação entre identidade, território e organizações culturais.

A opção pela pesquisa-ação como estratégia de pesquisa decorreu de seu inerente caráter colaborativo, que favorece a interação entre teoria e prática; valoriza o saber tácito e gera de impacto direto na realidade pesquisada (VERGARA, 2005; THIOLLENT, 2009 e 2011;

MACKE, 2008; DIONNE, 2007). Tais características se articulam com aspectos próprios da gestão cultural, atividade humana que se transformou em objeto de estudos apenas recentemente, mas que detém um amplo repertório de práticas. Articula-se também com o propósito da pesquisa de desenvolver um conteúdo técnico profissional voltado para gestores culturais e com o perfil da pesquisadora, uma vez que sua relação com o objeto de estudo não é apenas acadêmica, mas também profissional, visto que atua como gestora cultural há mais de quinze anos.

A situação empírica descrita se constituiu, a uma só vez, em um espaço de construção coletiva ancorado na prática e também em um ambiente de testagem para as reflexões e proposições que decorreram da pesquisa, gerando, em consonância com o duplo caráter da pesquisa-ação, impactos diretos para o grupo e contribuindo para a construção de uma proposta de aplicação mais ampla como se verá na sequência.

O desenho metodológico da pesquisa orientou-se pelos princípios da abordagem adotada, estruturando-se em quatro fases: identificação do problema, identificação de soluções, implementação de soluções e avaliação do processo. As técnicas de coleta de dados utilizadas foram entrevistas semiestruturadas (individuais e coletivas), documentos e observação (participante e direta) (FLICK, 2009; PATTON, 2002). O Quadro 1 apresenta a correlação entre fases de pesquisa, objetivos e técnicas de coleta de dados utilizadas.

Fase	Objetivo específico	Técnica de coleta
1. Identificação de problema	1. Identificar, explicar, descrever e categorizar problemas de gestão comuns aos equipamentos culturais do território do Corredor da Vitória, contextualizando-os em suas práticas de gestão de cada organização	Análise de documentos, entrevistas semiestruturadas em grupo, e observação participante
	2. Identificar e descrever e categorizar dentre as práticas identificadas anteriormente aquelas relacionadas às noções de identidade territorial e de colaboração	Análise de documentos, entrevistas semiestruturadas em grupo e observação participante
2. Identificação de soluções	3. Identificar, explicar, descrever e categorizar estratégias de resolução dos problemas de gestão categorizados anteriormente, com base no compartilhamento de uma identidade territorial como princípio fundamental de gestão e como fator de colaboração entre organizações	Observação participante
	4. Identificar, descrever e integrar experiências de gestão de equipamentos culturais que, com base numa identidade territorial compartilhada, se orientam pela resolução colaborativa de problemas de gestão	Análise de documentos, entrevistas individuais semiestruturadas e observação direta
3. Implementação de soluções	5. Elaborar, escolher e implementar estratégias que auxiliem na resolução dos problemas de gestão inicialmente categorizados por meio de ações de cooperação com base uma identidade territorial compartilhada	Observação participante
4. Avaliação do processo	6. Avaliar o processo de concepção e implementação das estratégias de gestão junto aos envolvidos no processo	Observação participante

Quadro 1 – Relação fase, objetivos específicos e técnicas de coleta

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

As informações colhidas foram analisadas a partir da tradição da análise de conteúdo (COLBARI, 2014) dentro do foco interpretativo relacionado a práticas de gestão e a identidade territorial, mas também dentro do foco interpretativo voltado para a geração de um conhecimento aplicado, que tenha relevância social junto aos gestores de equipamentos culturais e suas respectivas comunidades. As unidades de análise da pesquisa foram: cultura organizacional, visão estratégica, imagem das partes interessadas, identidade territorial e cooperação interorganizacional. O processo de análise também se estruturou de acordo com as fases da pesquisa-ação, centrando-se em aspectos concernentes a cada uma delas, conforme Quadro 2.

Vale destacar que em decorrência da abordagem metodológica adotada, caracterizada por uma interação dinâmica e viva entre o pesquisador e a realidade empírica, o processo de análise da pesquisa teve um caráter marcadamente processual e igualmente dinâmico, visto que à medida que se avançava na análise dos dados já coletados, novas informações precisam ser integradas à pesquisa.

Fase	Material analisado	Objetivo da análise	Resultado
1. Identificação de problema	Conteúdo dos documentos referentes aos equipamentos culturais do Corredor da Vitória (folhetos de programação, páginas web, relatórios anuais, etc.); conteúdo das anotações oriundas das entrevistas semiestruturadas realizadas com o grupo, conteúdo das anotações oriundas da observação participante das reuniões com o grupo	Identificar, explicar, descrever e categorizar problemas de gestão comuns aos equipamentos pesquisados, contextualizando-os com as práticas de gestão individuais e destacando dentre estas práticas aquelas relacionadas às noções de identidade territorial e de colaboração	- Identificação dos problemas de gestão comuns aos equipamentos do grupo - Identificação das formas de integração da identidade territorial aos processos de gestão de cada organização no que tange à cultura organizacional, imagem das partes interessadas e visão estratégica - Identificação de experiências de cooperação entre as organizações com base no compartilhamento do mesmo território
2. Identificação de soluções	Conteúdo dos documentos referentes aos equipamentos culturais do Corredor da Vitória (folhetos de programação, páginas web, relatórios anuais, etc.); conteúdo das anotações oriundas das entrevistas semiestruturadas realizadas com o grupo; conteúdo das anotações oriundas da observação participante das reuniões com o grupo; conteúdo dos documentos referentes às organizações visitadas na Colômbia (folhetos de programação, páginas web, relatórios anuais, planejamento de atividades, etc.); conteúdo das anotações oriundas das entrevistas individuais semiestruturadas realizadas junto às organizações visitadas; conteúdo das anotações oriundas da observação direta realizadas na Colômbia	Explicar, descrever e categorizar estratégias de resolução dos problemas de gestão categorizados anteriormente, além de identificar, descrever e integrar experiências de gestão de equipamentos culturais de fora do território que pudessem contribuir para a pesquisa	- Identificação de formas de integração da identidade territorial como estratégia organizacional de resolução de problemas anteriormente identificados; - Identificação de formas de integração da identidade territorial como estratégia de resolução coletiva dos problemas anteriormente identificados;
3. Implementação de soluções	Análise de conteúdo das anotações oriundas da observação participante durante as reuniões com o grupo empírico	Elaborar, escolher e implementar estratégias que auxiliassem na resolução dos problemas de gestão inicialmente categorizados	Problematização da aplicabilidade das soluções levantadas nas fases anteriores e proponham ajustes
4. Avaliação do processo	Análise de conteúdo das anotações oriundas da observação participante durante as reuniões com o grupo empírico	Avaliar do processo	Avaliação do processo de pesquisa

Quadro 2 – Processo de análise

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

4.2. Processo em que a ação foi privilegiada: intervenção prática

Exposto o contexto de realização da pesquisa, esta seção visa a detalhar o trabalho de intervenção realizado junto ao grupo empírico, bem como seus impactos na realidade prática destes equipamentos. Portanto, tratará da porção ação da pesquisa. Antes disso, cabe ressaltar que no âmbito das teorias mobilizadas para o desenvolvimento a pesquisa, a identidade territorial emerge como a base da cooperação interorganizacional e que a pesquisa-ação se apresenta, nesta dimensão, como um método que ajuda a fomentar esta relação.

Em um estágio de sensibilização, anterior à execução das fases da pesquisa-ação, os gestores foram abordados pela pesquisadora inicialmente por e-mail e/ou telefone para uma apresentação inicial da pesquisa e agendamento de um encontro presencial para uma apresentação formal. Aqueles que sinalizaram positivamente ao encontro foram visitados e nesta ocasião a pesquisadora pode oferecer-lhes mais detalhes sobre a pesquisa e aferir sua disposição em integrar o grupo empírico. Vale destacar que este primeiro contato presencial serviu ainda para a coleta de informações preliminares sobre os equipamentos e suas relações territoriais. Já nesta etapa de sensibilização e engajamento foi perceptível o grau de distanciamento entre equipamentos e território, uma vez que grande parte dos gestores se surpreenderam diante da quantidade expressiva de organizações culturais no entorno e alguns deles registraram nunca ter visitado algumas delas. Por outro lado, todos reconheceram a relevância em estreitar laços entre o grupo e com o território de modo mais amplo.

Aqueles dispostos a participar designaram o colaborador que representaria a organização e foram convidados para o primeiro encontro do grupo que se realizou no salão paroquial da Igreja da Vitória. Este encontro contou com a presença de representantes de cinco equipamentos (ICBA, Instituto Cervantes, Palácio da Aclamação, Teatro Gamboa Nova e Teatro Vila Velha). No encontro, foram feitas apresentações pessoais e das organizações representadas, além disso, a pesquisadora expôs com maior detalhamento as bases conceituais e o cronograma da pesquisa. Também foram definidas a periodicidade dos encontros subsequentes (mensal), a forma de comunicação do grupo (e-mail e via grupo privado em uma rede social), o local (as dependências de um dos equipamentos), assim como os dias e horários mais convenientes para a maioria (segundas ou terças em horário comercial).

4.2.1 Primeira fase: identificação de problemas

Passada a fase de sensibilização, deu-se início à fase de identificação de problemas que foi composta por dois encontros, cuja finalidade foi levantar os problemas comuns ao grupo e identificar como cada organização os enfrentava com o propósito de identificar em que medida a identidade territorial e a colaboração interorganizacional estavam incorporadas a suas práticas de gestão.

Esta foi a etapa que se mostrou a mais dinâmica de todo processo, contando, em média com sete representantes presentes, a mais alta da pesquisa. Perguntas norteadoras orientaram os debates nestes dois encontros: Quais problemas de gestão são comuns aos equipamentos do grupo? Como eles são enfrentados individualmente? Como a identidade territorial e a colaboração interorganizacional aparecem nas práticas de gestão do grupo?

Com base no debate, foi possível sistematizar os problemas comuns identificados pelos gestores o que se fez com base nas formulações de Hatch e Schultz (1997, 2008, 2009) e Schultz e Hatch (2005) sobre identidade organizacional como produto do alinhamento entre cultura organizacional, imagem das partes interessadas e visão estratégica, modelo teórico que serviu de base para a formulação do produto tecnológico fruto da pesquisa. O Quadro 3 expõe esta sistematização.

Além disso, os dois encontros realizados nesta fase serviram para reforçar a percepção de que tanto os potenciais identitários do território, quanto as ações de cooperação não faziam parte de forma estratégica e sistemática das práticas de gestão dos equipamentos do grupo na busca de enfrentamento dos problemas identificados.

Dimensão gerencial	Tipos de desafios	Definições em ações cotidianas
Cultura organizacional	Dupla natureza da gestão (artística e predial)	Harmonizar a dimensão artística e predial da gestão
		Atender ao grau de especialização e complexidade técnicas que ambas dimensões demandam
	Manutenção ininterrupta de suas atividades	Compatibilizar a natureza projetual da maior parte das fontes de financiamento com a condição ininterrupta de suas atividades
		Manter uma equipe permanente e mobilizada diante dos desafios de manutenção do fluxo de recursos financeiros
Imagem das partes interessadas	Pouca representatividade política	Pouca capacidade de auto-organização na busca de melhor interface com órgão responsáveis pelas políticas públicas para a cultura
	Diálogo com o espaço público	Pouco diálogo com órgãos do poder público responsáveis por políticas públicas de outras naturezas, mas que se relacionam com as atividades do segmento
		Necessidade de criar uma interface com a cidade e seus temas
	Diálogo com o público (mediação cultural)	Identificar a opinião e as expectativas do público em relação ao equipamento
		Necessidade de estratégias de mobilização de públicos
	Visão estratégica	Definições curatoriais

Quadro 3 – Correlação entre dimensão gerencial e desafios elencados pelos gestores

Fonte: Dados da Pesquisa

4.2.2 Segunda fase: identificação de soluções

A fase de identificação de soluções para os problemas anteriormente elencados também contou com três encontros, realizados nos mesmos moldes já mencionados. A média de representantes presentes nesta fase caiu para quatro o que foi notado pelo grupo e se refletiu na fala de uma das gestoras mais assíduas aos encontros que destacou que em geral se está mais disposto a fazer queixas que a trabalhar por soluções.

Com base nos referências teóricos da pesquisa, a incorporação da identidade territorial aos processos e práticas de gestão e o desenvolvimento de ações de cooperação interorganizacional com base nas relações de vizinhança foram apresentadas como possíveis soluções aos problemas elencados na fase anterior.

Com esta finalidade três ações foram realizadas com o grupo, a primeira com o objetivo de incentivar a ativação de vínculos entre os equipamentos; a segunda com o propósito de caracterizar o território e a última para dar exemplos de ações territorializadas desenvolvidas por equipamentos culturais em outros territórios.

A primeira ação foi realizada adaptando para um contexto organizacional um modelo desenvolvido por Schultz e Hatch (2006) para realização de uma avaliação acerca do alinhamento entre cultura, visão e imagem no âmbito organizacional. Deste modo, os gestores do grupo foram estimulados a responder três perguntas. As duas primeiras sobre suas próprias organizações: "como meu equipamento se vê (cultura)" e "como meu equipamento quer ser visto (visão)". A última sobre os demais membros do grupo: "como eu vejo os demais equipamentos (imagem)".

Ao final da atividade, foi composto o Quadro 4 que ajudou os gestores a avaliarem o maior ou menor grau de similaridade entre os aspectos, contribuindo para a construção tanto da identidade organizacional de cada um, quanto para a construção da imagem da interorganização em processo de constituição.

Equipamento	Como nos vemos (CULTURA)	Como queremos ser vistos (VISÃO)	Como o grupo nos vê (IMAGEM)
Palácio da Aclamação	Um espaço faustoso, mas atravessando um momento delicado (fechado desde 2011 para restauro)	Como um lugar capaz de conectar tempos históricos distintos, lançando olhares sobre a história social, urbanística e política da cidade.	<ul style="list-style-type: none"> - Símbolo de equipamento político, público e histórico - Memória histórica - Grandeza - História/ Passado - Espaço da história política (Residência de Governadores) - Possibilidade de espaço de convivência
Museu de Arte da Bahia	Um lugar de pesquisa, de vínculo com o passado histórico e tradicional	Como um lugar aberto para o diálogo e que possa fazer germinar algo novo, novos olhares sobre o acervo	<ul style="list-style-type: none"> - Artes plásticas - Artes decorativas - Tradicional - Inspiração que vem da tradição - Histórico
Instituto Cervantes	Um lugar que serve de meio, ferramenta para seus usuários (intercâmbio, aquisição da língua, etc.)	Como um lugar cheio de opções a escolher (culturais e educativas), que oferece diversidade. Que se converte em um objeto de interesse em si e não apenas um meio para algo.	<ul style="list-style-type: none"> - Intercâmbio - Cultura e língua - Atuação ou visibilidade restrita - Olhar voltado para a arte - Familiaridade em relação à cultura espanhola - Possibilidade de inovação - Necessidade de mais diálogo intercultural
Museu Carlos Costa Pinto	Um lugar que oferece conhecimento e bons momentos	Como um lugar que oferece uma experiência para se guardar no coração. Que além do conhecimento, gera emoção.	<ul style="list-style-type: none"> - Imponente - Objetos da memória coletiva - Memória tradicional - Comunicação
Teatro Gamboa Nova	A casa dos novos artistas da cidade	Como um lugar reconhecido pelo papel que exerce no cenário local de estimular o novo o experimental.	<ul style="list-style-type: none"> - Espaço de expressão artística - Tradição na história teatral de Salvador - Apoio a artistas - Dinamismo artístico local (identitário) - Teatro experimental
Museu Geológico da Bahia	Distanciado do contexto dos demais equipamentos	Como um Museu que trata de um tema que tem relação direta com nosso dia a dia por meio da ciência	<ul style="list-style-type: none"> - Distanciamento temático - Científico - Cinema do Museu - Conhecimento

Quadro 4 – Síntese da atividade para ativação de vínculos entre o grupo

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

A segunda ação realizada nesta fase da pesquisa-ação objetivou estimular o grupo a identificar e valorizar as características do território compartilhado em busca dos aspectos que,

na percepção do grupo, o dotam de singularidade e, portanto, identidade. Para tanto, buscou-se um olhar multidimensional acerca do território, levando em conta a diversificada e intrincada teia de relações que se estabelecem nele. A fim de facilitar seu entendimento, as reflexões do grupo foram sistematizadas levando-se em conta a observância de sete aspectos do território, conforme apresentado no Quadro 5.

Aspecto territorial analisado	Potencialidades identificadas no Corredor a Vitória
Paisagem natural	<ul style="list-style-type: none"> - Falha geológica da Bahia/ aspecto geológico que marca a cidade - Visão privilegiada para a Baía de Todos os Santos - Integra um dos mais bonitos cenários da cidade
Paisagem urbana	<ul style="list-style-type: none"> - Rota de entrada para o Centro Histórico da cidade, patrimônio cultural da humanidade - Contraste entre prédios e casario histórico, preservado basicamente pelas instituições culturais que estão no território - Boa infraestrutura de transporte conectando o território a outras zonas da cidade
História(s)	<ul style="list-style-type: none"> - Cenário de transformações urbanas, sociais e políticas da cidade
Aspectos sociais (políticos, geracionais, étnicos, religiosos)	<ul style="list-style-type: none"> - Vizinho do Campo Grande e da Praça Castro Alves, arenas de manifestação política da cidade - Próximo das sedes dos poderes Legislativo e Judiciário - Ontem e hoje (apesar de todo crescimento de Salvador), morada da elite tradicional da cidade - Forte presença da Igreja Católica (igreja e obras assistenciais) - Maior índice de Desenvolvimento Humano da Capital - Faixa etária alta (bairro de idosos) - Apesar da aparente homogeneidade, apresenta aspectos socioeconômicos heterogêneos (comunidades da Gamboa de Baixo e da Vila Brandão)
Aspectos econômicos	<ul style="list-style-type: none"> - Importância turística (concentração de hotéis e de oferta cultural) - Alvo de forte especulação imobiliária - População residente com alto poder aquisitivo - Circundado de bairros de classe média e alta
Usos (atores, atividades, calendário)	<ul style="list-style-type: none"> - Essencialmente residencial, com algum comércio e algumas escolas - Afetado por festas cívicas (Dois de Julho e Sete de Setembro) e manifestações - Via importante para o Carnaval - Festa da Paróquia, parte do calendário do território
Dimensão simbólica (o que representa)	<ul style="list-style-type: none"> - Zona elitista (visão excludente) - Zona histórica (visão includente) - Bairro cultural (possibilidade de criação de um novo simbolismo ancorado na massiva oferta cultural)

Quadro 5 – Aspectos territoriais e potencialidades observadas pelo grupo

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Por fim, a terceira ação realizada com o grupo na segunda fase de pesquisa-ação foi o compartilhamento de informações acerca dos resultados alcançados com a adoção de estratégias de gestão territorializada pela identidade por parte de equipamentos culturais em outros

contextos territoriais. Para tanto, a pesquisadora apresentou ao grupo dados colhidos durante a parte da pesquisa realizada na Colômbia, junto a experiências das cidades de Bogotá e Medellín. A escolha da Colômbia para realização desta parte da investigação se justifica, em primeiro lugar, por identificar-se no *Corredor Cultural del Centro*⁵, em Bogotá, um exemplo de interorganização cuja cooperação emerge da identidade territorial e que exerce uma influência crescente no desenvolvimento do centro da capital daquele país. Características significativas para o fomento do potencial de ação interorganizacional do grupo de organizações que integram o grupo empírico da pesquisa. Composta por um total de 11 instituições culturais e educacionais, o Corredor atua no centro da capital colombiana há cinco anos, desenvolvendo ações com base na cooperação que ajudam a inovar, diversificar e multiplicar a oferta cultural do território, além de criar novas formas e canais de divulgação da programação existente e oportunizar a realização de parcerias com outros atores territoriais. Como exemplo da relevância de sua atuação, a experiência inspirou a criação de uma política pública de corredores culturais para a cidade.

Além disso, o interesse pelas experiências colombianas se reforçou por oferecerem exemplos profícuos para uma maior compreensão da relação entre equipamento cultural e identidade territorial. Como por exemplo os *Parque Bibliotecas*⁷ de Medellín, política pública de construção de equipamentos multifuncionais em bairros periféricos da cidade com base em uma estratégia de intervenção territorial nas comunidades que tem como peça central a identidade territorial como criador de vínculo entre biblioteca e frequentadores. Mais que edificações destinadas simplesmente à ação cultural, as bibliotecas de Medellín se colocam como equipamentos comunitários, preparados para albergar práticas de diferentes naturezas e com isso se converteram em verdadeiros eixos de desenvolvimento local, abordagem que tem servido mundialmente como exemplo de aproximação entre cultura e desenvolvimento. Seu exemplo exitoso acabou incentivando outras experiências no âmbito público e privado na busca de um maior enraizamento do equipamento cultural em seu território mais imediato, dentre as quais os *Parques Educativos*⁸, o *Centro de Desarrollo Cultural de Moravia*⁹ e o projeto *Días de Playa* do *Teatro Pablo Tobón Uribe*¹⁰, todas visitados pela pesquisadora durante.

⁵ www.corredorculturaldelcentro.com

⁷ www.reddebibliotecas.org.co

⁸ www.seduca.gov.co/parques-educativos-de-antioquia/

⁹ www.centroculturalmoravia.org

¹⁰ www.teatropablotohon.com

Em ambas as cidades o trabalho de investigação envolveu entrevistas semiestruturadas individuais e coletivas, análise de documentos e observação direta. Além disso, a análise de dados seguiu a mesma abordagem e unidades de análise apresentadas anteriormente. Os resultados alcançados foram apresentados ao grupo empírico e ofereceram contribuições valiosas ao debate, demonstrando de maneira prática como as questões territoriais podem ser usadas como subsídio para a formulação e execução de estratégias de gestão de equipamentos culturais e como essa decisão estratégica impacta o desenvolvimento nos níveis organizacional, interorganizacional e territorial.

4.2.3 Terceira fase: implementação de soluções

Nesta penúltima fase da pesquisa-ação, o grupo trabalhou na elaboração de ações concretas que pudessem ser implementadas como solução aos problemas anteriormente elencados, tendo por base a identidade territorial e a cooperação interorganizacional. Foram realizados dois encontros e a média de gestores presentes caiu para três por encontro.

No plano organizacional, buscou-se correlacionar os sete aspectos usados na fase anterior para descrever o território com ações já empreendidas pelos equipamentos e também com novas possibilidades de ação que surgiram a partir da reflexão do grupo. Paralelamente, no plano interorganizacional, buscou-se apoiar a construção de uma identidade para o grupo que já espelhasse sua relação com as questões identitárias do seu entorno, projetando futuras ações de cooperação possíveis com base nas relações de vizinhança.

O Quadro 6 registra o produto deste esforço que serviu de base para a elaboração do produto final do trabalho de intervenção junto ao grupo empírico, o Plano de Desenvolvimento do Corredor Cultural da Vitória, do qual se tratará em maiores detalhes no item 3.2.5.

Aspecto territorial analisado	Ações para possível implementação
Paisagem natural	<ul style="list-style-type: none"> - Instituto Cervantes, Teatro Gamboa Nova, Palácio da Aclamação, Aliança Francesa tem vista para o mar e podem valorizar esta peculiaridade, uma vez que quase todo o frontispício da cidade de Salvador nesta área pertence a edifícios privados, privando a maior parte da população a esta vista - O Museu Geológico da Bahia, embora se localize no lado oposto ao mar, pode explorar o fato do Corredor da Vitória se assentar na falha geológica que divide a cidade de Salvador em cidade alta e baixa associando esta situação ao conteúdo de suas atividades, uma vez que se trata de um museu de ciências naturais;

Paisagem urbana	- Museu de Arte da Bahia, Palácio da Aclamação, Museu Carlos Costa Pinto, Palacete das Artes ocupam prédios que guardam características arquitetônicas históricas. Deste modo, além dos seus acervos e atividades, o próprio edifício se torna um atrativo a ser valorizado
História (s)	- ICBA, o Teatro Vila Velha e o Teatro ACBEU , embora se tratem de edificações mais recentes e sem grande apelo arquitetônico, guardam laços históricos importantes com o desenvolvimento da atividade teatral na cidade. Característica que pode ser igualmente valorizada - Palácio da Aclamação, Museu de Arte a Bahia e Museu Carlos Costa Pinto abrigam acervos que podem ser organizados segundo uma linha do tempo, possibilitando criar visitas encadeadas, proporcionando uma experiência inovadora a seus frequentadores
Aspectos sociais (políticos, geracionais, étnicos, religiosos)	- Observou-se que, embora apresente IDH alto, o território não é homogêneo do ponto de vista socioeconômico. Uma vez que fazem parte dele duas comunidades vulneráveis: Gamboa de Baixo e Vila Brandão. O Teatro Gamboa Nova destacou que já realizou um trabalho sociocultural com a comunidade da Gamboa de Baixo, mas que descontinuou a ação por falta de recursos. Esta frente de ação, além de reforçar a importância social dos equipamentos, pode ampliar as oportunidades de captação de recursos para o grupo - O perfil sócio demográfico do território apresenta um grande contingente de idosos, contudo, o desenvolvimento de atividades voltadas para este público se constitui uma oportunidade ainda pouco explorada - Mapear os interesses dos moradores do entorno também se mostrou uma estratégia promissora. Temas elencados: ecologia (hortas urbanas, compostagem caseira), mobilidade urbana (cultura da bicicleta), qualidade de vida (alimentação saudável, meditação), ações de cooperação (bazares, feiras de troca), agronomia e animais de estimação. Um exemplo de equipamento tem êxito com ações deste tipo é o Palacete das Artes
Aspectos econômicos	- O território detém uma boa infraestrutura turística e é porta de entrada para o Centro Antigo, principal ativo turístico da cidade. Reforçar os vínculos entre equipamentos e trade turístico é uma oportunidade. Sobretudo se a ação for articulada, envolvendo todo o conjunto de equipamentos. Comunicação dirigida, cupons de descontos, sistema <i>day pass</i> , foram algumas das estratégias elencadas
Usos (atores, atividades, calendário)	- Possibilidades de interface com a comunidade escolar e universitária que circula no território e suas imediações. Museu Carlos Costa Pinto, Palácio da Aclamação, Museu Geológico da Bahia e Museu de Arte da Bahia já atuam fortemente junto à comunidade escolar, mantendo de forma constante atividades de visitas guiadas. Uma possibilidade interessante seria articular esses esforços para otimizar custos e oferecer uma experiência única aos alunos - A interface com a comunidade universitária ainda é pouco explorada e pode se constituir uma fronteira promissora para ações de cooperação futuras, sobretudo no que se refere aos cursos de artes (música, teatro e belas artes) oferecidos no entorno - A Fera da Paróquia da Graça marca o calendário do território. O grupo enxergou na possível articulação com esta iniciativa uma oportunidade de promoção dos equipamentos junto ao público do entorno. Citou-se também a possibilidade de uma articulação com os síndicos dos edifícios do entorno e com a Associação de Moradores do bairro
Dimensão simbólica (o que representa)	- Território tradicionalmente associado ao poder econômico. Visto como área elitista da cidade - O grupo enxergou no reforço e valorização da densa infraestrutura cultural do território uma oportunidade de construir de uma nova identidade para o bairro, que poderia apresentado como “metro quadrado mais cultural da cidade”

Quadro 6 – Relação entre características do território e ação dos equipamentos

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

4.2.4 Quarta fase: avaliação do processo

A avaliação do processo junto aos gestores que integram o grupo empírico se deu por meio da aplicação de um questionário composto por cinco perguntas abertas, enviado por e-mail. A estratégia de coleta de informações foi definida pelo grupo, como forma de dispensar a realização do último encontro presencial.

Dos onze equipamentos envolvidos, seis responderam às perguntas (ACBEU, Museu Carlos Costa Pinto, Museu de Arte da Bahia, Palácio da Aclamação, Teatro Vila Velha e Teatro Gamba Nova). O questionário indagava se consideravam relevantes o que vinha sendo desenvolvido pelo grupo; sobre os fatores que dificultaram sua participação nos encontros; sobre o que eventualmente facilitaria a participação, sobre como avaliavam a condução da pesquisadora e sobre o interesse em dar sequência às atividades do grupo após o término da pesquisa.

Quanto à queda na participação ao longo da pesquisa, vale destacar o cenário macro ambiental vigente na época de sua realização. À luz das características históricas que Rubim (2007) atribui às políticas públicas para a cultura no Brasil, quais sejam a ausência, o autoritarismo e a instabilidade, poder-se-ia descrever o ano de 2015 e o primeiro semestre de 2016 como um período de profunda instabilidade. Visto que se caracterizaram por uma forte desestabilização econômica e política a nível federal, com reflexos nos demais níveis federativos e graves repercussões nas instituições culturais, segmento que historicamente mantém fortes vínculos econômicos e/ou administrativos com o poder público.

A análise dos questionários apontou que todos os gestores consideraram relevante o que vinha sendo desenvolvido em conjunto. Um deles chegou a declarar que a simples promoção do encontro entre eles já devia ser considerado um resultado significativo do esforço. Ficou perceptível que o vínculo entre território e cooperação foi compreendido pelos gestores que expressaram disposição em incorporar tais conceitos às suas práticas cotidianas.

Também houve coincidência quanto aos fatores que dificultaram sua participação nas reuniões. O principal fator apontado foi instabilidade econômica e gerencial, que acarreta subdimensionamento das equipes e excesso de atribuições aos gestores. Para que se tenha uma ideia mais clara da questão, durante o período de pesquisa: três equipamentos privados enfrentavam a incerteza quanto à continuidade de sua principal fonte de recursos; um equipamento de caráter binacional teve suas atividades parcialmente descontinuadas por questões financeiras que impulsionaram a adoção de uma nova estratégia para as ações culturais

da organização; um equipamento da esfera pública enfrentou trocas sucessivas de diretores, o que gerou uma crise institucional de grandes proporções; dois equipamentos não tiveram contingente para substituir as gestoras que os representava no grupo quando estas precisaram se afastar por licença maternidade.

Diante de quadro tão desafiador, alterações na organização do trabalho (periodicidade, horários, forma de acompanhamento) não foram citadas como fator decisivo para o favorecimento da participação. Além disso, a conduta da pesquisadora foi considerada estimulante e satisfatória para a consecução dos objetivos propostos.

Por fim, apesar de todo o quadro de dificuldades os gestores declararam o interesse em dar continuidade à ação do grupo após a conclusão a pesquisa, o que indica o êxito da intervenção na tentativa de fomentar ações de cooperação interorganizacional a partir do compartilhamento de uma identidade coletiva de base territorial.

Do ponto de vista da pesquisadora o processo de avaliação perpassou toda a ação de pesquisa. Por um lado, este esforço contínuo de auto avaliação possibilitou a realização de ajustes ao longo da execução da pesquisa-ação e uma melhor adaptação dos procedimentos adotados ao que emergia do contexto pesquisado. Por outro, possibilitou a identificação e sistematização de desafios próprios da aplicação do método no contexto interorganizacional com vistas incentivar e orientar outros esforços de similar natureza. Com base nisto, o Quadro 7 apresenta uma síntese dos desafios e estratégias de superação identificado em cada uma das fases da pesquisa-ação.

Fase da pesquisa-ação	Desafio enfrentado	Estratégia de solução
Sensibilização inicial	Instabilidade organizacional (financeira, gerencial, política) dos equipamentos culturais como desafio ao engajamento dos equipamentos na pesquisa	- Estar atento à conjuntura enfrentada por cada equipamento - Acolher diferentes perfis de participação no grupo (mais ativos e menos ativos)
	Estrutura muito hierarquizada e pouca autonomia do gestor, sobretudo no caso de equipamentos públicos	- Respeitar as especificidades de gestão de cada equipamento - Ter disponibilizada para apresentar a pesquisa em diferentes instâncias de decisão
	Pouca cultura de cooperação	- Incentivar a realização de ações que promovam os vínculos entre os equipamentos desde o início da pesquisa - Estimular a percepção de que a ação conjunta reforça os ganhos organizacionais e possibilita o acesso a novos níveis de ganhos (interorganizacionais e territoriais)

Fase 1 - Identificação dos problemas	Visão cristalizada do território como um problema a ser enfrentado	- Promover um maior conhecimento acerca do território e destacar suas potencialidades identitárias - Apresentar o território como uma oportunidade a ser aproveitada
	Gestor participante oferece um olhar muito personalista do equipamento que não reflete adequadamente o posicionamento organizacional	- Envolver mais de um gestor do equipamento no processo de pesquisa - Incorporar ao processo vozes de diferentes setores do equipamento
	Baixa disseminação da ação do grupo junto às equipes dos equipamentos	- Promover a sensibilização das equipes dos equipamentos por meio, por exemplo, de palestras e rodas de conversa - Manter canais de comunicação entre o grupo e estas equipes por meio, por exemplo, de boletins mensais, <i>podcast</i> das reuniões e fóruns virtuais e discussão
Fase 2 - Identificação de soluções	Falta de uma ação direcionada à resolução de problemas	- Sistematizar e registrar os objetivos e princípios norteadores do grupo - Apresentar exemplos de outros territórios como inspiração
	Falta de uma cultura de cooperação no contexto da gestão cultural	- Identificar características identitárias do território, que unem e dão coesão ao grupo
	Visão unilateral em relação ao território (o que ele pode nos oferecer)	- Incentivar a reciprocidade entre grupo e território, destacando o papel estratégico dos equipamentos nos processos de desenvolvimento territorial (“como eu posso contribuir com o território”)
Fase 3 - Implementação de soluções	Pouca autonomia do grupo em relação ao pesquisador	- Traçar metas exequíveis para as ações empreendidas em grupo de modo a que elas se concretizem e ensejem novas realizações - Estabelecer responsabilidades para os membros do grupo ou para subdivisões do grupo - Celebrar os êxitos e as conquistas alcançadas
Fase 4 - Avaliação do processo	Dificuldade de mensuração dos resultados pretendidos pelo grupo	- Estabelecer já no início da pesquisa métodos de avaliação e indicadores de mensuração dos resultados pretendidos pelo grupo
	Pouca capacidade de realização de ajustes ao longo do processo, uma vez que a avaliação é a última etapa do processo	- Manter uma atitude aberta para a escuta do grupo - Primar pela horizontalidade nas relações; - Estimular um ambiente de reflexivo ao longo de todo o processo de pesquisa

Quadro 7 – Fases da pesquisa-ação, desafios e estratégias de superação

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

4.2.5 Resultados da pesquisa para o grupo empírico

O produto final do trabalho de intervenção junto ao grupo empírico foi o Plano de Desenvolvimento do Corredor Cultural da Vitória. Seu conteúdo foi elaborado coletivamente ao longo da quarta fase da pesquisa-ação (implementação de soluções).

O ponto de partida para a elaboração do documento foi a percepção criada ao longo da pesquisa de que dentre todas as características do território, a concentração de equipamentos culturais era para o grupo o elemento central a ser destacado como diferencial para o entorno. Entendeu-se que valorizar tal aspecto propiciaria a criação de novas simbologias para o território, substituindo o elitismo a ele atribuído por novos sentidos. Tal reconfiguração se mostrou fundamental tanto para o engajamento da comunidade local, quanto para projetar a ação da interorganização regional e nacionalmente uma vez que, por um lado, despertaria uma sensação de orgulho e pertencimento, e por outro abriria espaço para ações ligadas ao turismo. Além disso, a partir dela, novas relações com as demais dimensões territoriais seriam tecidas intensificando o papel da cultura no contexto do desenvolvimento territorial.

O plano foi estruturado em duas partes. A primeira delas corresponde ao registro do trabalho do grupo ao longo dos dez meses de encontros, incluindo uma breve apresentação de cada equipamento, a identificação das potencialidades identitárias do território e o processo de construção da interorganização tendo o território como elemento vinculante. Já a segunda, diz respeito aos objetivos e forma de organização do grupo, bem como às oportunidades de ação organizacional e interorganizacional identificadas ao longo da pesquisa. Ainda que se trate de um documento preliminar que carece de complementação e detalhamento, espera-se que favoreça a manutenção do esforço de cooperação interorganizacional após o término da pesquisa, bem como possa ser útil para futuros esforços de captação de recursos para os projetos e ações criados pelo grupo.

O exemplo demonstra, a partir de uma situação real, como a pesquisa-ação pode contribuir para fomentar a ação interorganizacional e, ainda, como a adoção de aspectos identitários do território como elemento vinculante da ação organizacional favorece a coesão do grupo e abre caminho uma territorial mais impactante.

4.3 Processo em que a pesquisa foi privilegiada: construção de conhecimento

Como é próprio da dupla natureza da pesquisa-ação, a partir da sua aplicação, além do resultado anteriormente apresentado, também foi possível desenvolver conhecimentos sobre e para a gestão de equipamentos culturais.

Fruto da articulação entre os saberes tácitos do grupo empírico e a reflexão teórica proposta pela pesquisadora, tal conhecimento possibilitou a formulação de um conjunto de estratégias com vistas a estimular gestores de equipamentos culturais a adotarem a identidade territorial como alicerce de seus processos de gestão, o que se chamou de estratégia de gestão territorializada.

Conforme mencionado anteriormente, a referida estratégia deriva da adaptação do modelo proposto por Schultz e Hatch (2006) para os contextos interorganizacional e territorial. Sua aplicação se estrutura em três etapas (conscientização, construção e sinergia) e gera benefícios em três níveis (organizacional, interorganizacional e territorial), conforme exposto na Figura 2.



Figura 2 – Etapas do processo de territorialização da gestão de equipamentos culturais

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

A primeira etapa diz respeito à conscientização, por parte de cada equipamento, dos possíveis aportes que o entorno pode fazer para a definição de sua visão, cultura e imagem, elementos que devidamente alinhados lhe garantirão uma identidade organizacional territorializada. O processo de conscientização organizacional envolve quatro passos:

conscientização escalar, conscientização gerencial, conscientização territorial e conscientização organizacional da gestão territorializada.

Consequência da primeira, a segunda etapa se refere à construção de uma ação de cooperação entre equipamentos culturais e outros atores que compartilham o mesmo território com base em uma identidade interorganizacional territorializada. O processo de construção interorganizacional, por sua vez, envolve três passos: construção da interorganização, construção de um olhar interorganizacional sobre o território e construção interorganizacional da gestão territorializada.

Por fim, a terceira etapa propõe uma sinergia entre as dimensões organizacional e interorganização em torno do território, entendido não mais como apenas um meio para o grupo, mas como alvo de suas preocupações e ações. Alcançada esta etapa, o desenvolvimento cultural se converte em estratégia de desenvolvimento territorial.

Para melhor compreensão do conjunto de estratégias propostas, o Quadro 8 expõe uma síntese das etapas e seus respectivos passos.

ETAPA	PASSO	DESCRIÇÃO
Conscientização organizacional	Conscientização escalar	Identificação e/ou definição da escala ou das escalas territoriais em que equipamento deseja atuar
	Conscientização gerencial	Análise da realidade gerencial do equipamento com base na sua cultura organizacional, imagem das partes interessadas e visão estratégica
	Conscientização territorial	Mapeamento do potencial identitário do território expresso em seus usos e em seus aspectos naturais, urbanísticos, históricos, sociais, políticos, econômicos e simbólicos
	Conscientização organizacional da gestão territorializada	Correlação da cultura, imagem e visão do equipamento com os potenciais identitários identificados a fim correlacionar identidade organizacional e identidade territorial
Construção interorganizacional	Construção da interorganização	Criação de vínculos entre as organizações por meio do compartilhamento no grupo da cultura e visão de cada organização. Bem como identificando qual a imagem de cada uma delas para as demais do grupo
	Construção de um olhar interorganizacional sobre o território	Mapeamento do potencial identitário do território no ponto de vista do grupo para a identificação de um ponto de convergência que confira coesão à ação interorganizacional territorializada
	Construção interorganizacional da gestão territorializada	Correlação entre o aspecto territorial vinculante identificado no passo anterior e a cultura, imagem e visão pretendidas pela interorganização
Sinergia da gestão territorializada	-	Sinergia entre a dimensão organizacional e interorganizacional do processo para uma ação territorial mais expressiva

Quadro 8 – Etapas e passos do processo territorialização da gestão de equipamentos culturais

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

Trata-se, portanto, de um conhecimento teórico-prático que objetiva contribuir para o aprimoramento das práticas de gestão de equipamentos culturais, integrar processos formativos de gestores culturais, administradores e gestores sociais, bem como subsidiar ações de política pública voltadas ao segmento. Sendo assim, sua divulgação será feita junto aos meios acadêmicos e profissionais correspondentes.

Para chegar a tal formulação, partiu-se da “sistematização da experiência”, esforço que, segundo Holliday (2006), deve ir além de simplesmente reconstruir e descrever a experiência, tendo como foco entender, compreender e interpretar o que aconteceu, refletindo sobre causas, consequências, efeitos secundários, raízes, contradições, continuidades, descontinuidades, coerências e incoerências dos fenômenos para assim alcançar-se “um esforço de teorização dessa prática” (HOLLIDAY, 2006, p.227)

O caráter ativo do método empregado possibilitou a construção de um ambiente de aprendizagem coletivo e dinâmico. A autorreflexão por parte dos gestores a partir das unidades de análise da pesquisa (cultura organizacional, visão estratégica, imagem das partes interessadas, identidade territorial e cooperação interorganizacional) possibilitou a identificação de problemas e práticas de gestão, indicando a que a estratégia em construção deveria responder.

Por sua vez, o debate gerado no grupo em torno da base teórica adotada para o estudo da relação entre território e identidade possibilitou sistematizar os aspectos territoriais a considerar durante o processo (paisagem natural, paisagem urbana, história(s), aspectos sociais, aspectos econômicos, usos do território e dimensão simbólica), além de sensibilizar o grupo quanto às potencialidades de seu território.

Já o exercício de operacionalização da estratégia por meio da adaptação ao contexto territorial do modelo teórico de Schultz e Hatch (2006) sobre identidade organizacional como produto do alinhamento entre cultura organizacional, imagem das partes interessadas e visão estratégica, possibilitou identificar potencialidades e desafios para a estratégia proposta, além de ensejar a construção de exemplos e instrumentos para facilitar, respectivamente, sua apreensão e aplicação.

Por fim, a análise conjunta de estratégias de gestão de equipamentos com base na identidade territorial aplicadas nas cidades de Bogotá e Medellín, ao mesmo tempo em que enriqueceu os debates do grupo, ratificou a aplicabilidade da estratégia em outros contextos e em perfis de equipamentos dos mais diversos.

Este exemplo reforça as potencialidades da aplicação da pesquisa-ação no contexto interorganizacional e ainda sua adequação para o desenvolvimento de contribuições teóricas com relevância social e que promovam uma aproximação entre realidade prática e conhecimento científico.

5. DISCUSSÃO E IMPLICAÇÕES

A presente pesquisa presta sua contribuição ao demonstrar por meio dos resultados apresentados que o método da pesquisa-ação oferece a oportunidade de uma ação aliada à pesquisa, em um fluxo contínuo de retroalimentação entre estas duas instâncias. Executa, a um só tempo, duas estratégias complementares “dentro de um ‘sistema de pesquisa-ação concreto’” (DIDONNE, 2007, p.36) e, deste modo, é capaz de gerar resultados que, embora estreitamente relacionados, são de natureza distintas, pois de um lado oferecem contribuições à esfera da ação prática, e por outro, ao campo da reflexão teórica.

Outra contribuição significativa da pesquisa é destacar que a pesquisa-ação pode considerar de forma mais central as relações interorganizacionais. No caso aqui tratado, mais especificamente a cooperação entre organizações com base em suas relações de vizinhança e do compartilhamento de uma identidade coletiva com base em aspectos territoriais. Neste contexto específico, a pesquisa-ação se mostrou um método que ofereceu condição privilegiada para o estudo da relação entre cooperação e território, e que, em decorrência dos procedimentos inerentes a sua aplicação, atuou também como fomentadora dessa relação.

Por fim, ao integrar as questões ligadas às relações interorganizacionais e à identidade territorial, a pesquisa-ação se insere em um contexto muito mais amplo que o universo organizacional, de onde se origina e no qual continua sendo mais comumente aplicada. Desta maneira, reafirma seu caráter de pesquisa socialmente relevante e se insere no contexto da produção de conhecimento comprometida com a transformação social.

6. CONCLUSÃO

Conclui-se, portanto, que a pesquisa-ação se mostra especialmente promissora no campo interorganizacional, em primeiro lugar porque favorece o estudo do complexo contexto no qual se inscreve este tipo de interação; em segundo, porque possibilita encontrar soluções a

problemas com um alto grau de assertividade e em terceiro lugar porque os próprios procedimentos de sua aplicação ajudam a fomentar a ação interorganizacional.

Deste modo, pode-se dizer que no caso das interorganizações, além do caráter analítico e interventivo da pesquisa-ação, soma-se a ela um caráter fomentador da própria ação interorganizacional. Isto se deve ao fato de que cooperação ocupa papel central tanto na aplicação do método, quanto no desenvolvimento do referido campo.

Ao demonstrá-lo por meio da apresentação e análise de uma experiência prática, espera-se, a um só tempo, que o estudo estimule o desenvolvimento de novas reflexões a respeito de sua interação com o contexto interorganizacional e a adoção da pesquisa-ação como estratégia de pesquisa em contextos semelhantes.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luís. As relações inter-organizacionais. In: RODRIGUES, S. B.; PINA E CUNHA, M. (Ed.). **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas** (uma coletânea luso-brasileira). São Paulo: Iglu Editora Ltda, 2000, p. 501- 523.

HOLLIDAY, Oscar J. Sistematização das experiências: algumas apreciações. In. BRANDÃO, Carlos R.; STRECK, Danilo R.(Orgs). **Pesquisa Participante: a partilha do saber**. Aparecida-SP: Ideias & Letras, 2006. p. 227-243.

CASTELLS, Manuel. **O poder da identidade**. São Paulo: Paz e Terra, v.2, 1999.

COLBARI, Antônia. A análise de conteúdo e a pesquisa empírica qualitativa. In: MOULIN DE SOUZA, E. (Ed.). **Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional** Vitória: EDUFES, 2014. p. 241- 272.

DIONNE, Hugues. **A pesquisa-ação para o desenvolvimento local**. Brasília: Liber Livro Editora, 2007.

ECHEVERRI, Rafael. **Identidade e território no Brasil**. Brasília: IICA, 2009

EL ANDALOUSSI, Khalid. **Pesquisas-ações: ciências, desenvolvimento e democracia**. São Carlos: EdUFSCar, 2004.

FISHER, Tânia; MELO, Vanessa. Organizações e interorganizações na gestão do desenvolvimento territorial. **Organizações e sociedade**. Salvador: EAUFBA. v.11, 2004.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

HAESBAERT, Rogério. **Dos múltiplos territórios à multiterritorialidade**. Porto Alegre: UFRGS, 2004. p. 1-20. Disponível em: <<http://www6.ufrgs.br/petgea/Artigo/rh.pdf>>. Acesso em 03 dez. 2015.

HALL, Stuart. **Identidade Cultural na Pós-Modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2006.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. São Paulo: Edições Loyola, 2014.

HATCH, Mary Jo.; SCHULTZ, Majken. Relations between organizational culture, identity and image. **European Journal of Marketing**, v. 31, n. 5/6, 1997. p. 356-365.

HATCH, Mary Jo.; SCHULTZ, Majken. Of bricks and brands: from corporate to enterprise branding. **Organizational Dynamics**, v. 38, n. 2, 2009. p. 117-130.

HATCH, Mary Jo; SCHULTZ, Majken. **Taking brand initiative: how companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding**. São Francisco: Ed. Jossey-Bass, 2008.

LEFEBVRE, Henri. **A produção do espaço**. Trad. Doralice Barros Pereira e Sérgio Martins (do original: La production de l'espace. 4e éd. Paris: Éditions Anthropos, 2000). Primeira versão: início-fev.2006

MACKE, Janaina. A pesquisa-ação como estratégia de pesquisa participativa. In: SILVA, A. B. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 207-239.

PATTON, Michael. **Qualitative research & evaluation methods**. Londres: Sage Publications, 2002.

SACHS, Ignacy. Desenvolvimento e cultura. Desenvolvimento da cultura. Cultura do Desenvolvimento. **Organizações & Sociedade**, v.12, n.33, abr./jun. 2005. p. 151-165.

SAQUET, Marcos A.; BRISKIEVICZ, Michele. Territorialidade e identidade: um patrimônio no desenvolvimento territorial. **Caderno Prudentino de Geografia**, vol.1, n.31, 2009. p.3-16.

SARAIVA, Luiz Alex; CARRIERI, Alexandre de Pádua. Territorialidade e identidade nas organizações: o caso do mercado central de Belo Horizonte. **Revista de Administração da Mackenzie**, v. 15, n. 2, 2014. p. 97-126.

SCHULTZ, Majken; HATCH, Mary Jo. A cultural perspective on corporate branding: the case of LEGO Group. In: SCHROEDER, J.; SALZER-MORLING, M. (Ed.). **Brand Culture**. London: Routledge, 2006. p.15-33.

SENNETT, Richard. **O declínio do homem público**: as tiranias da intimidade. São Paulo: Record, 2014.

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da Pesquisa-ação**. São Paulo: Ed. Cortez, 2011.

VAN DE VEN, Andrew H. **Engaged Scholarship**: a guide for organizational and social research. Oxford: Oxford University Press, 2007.

VERGARA, Sylvia, **Métodos de pesquisa em Administração**. São Paulo: Ed. Atlas, 2005.

2.2 ROTEIROS DE COLETA DE DADOS E PROCESSO DE ANÁLISE

2.2.1 Roteiro de entrevistas semiestruturadas

As entrevistas semiestruturadas integraram o conjunto de técnicas empregadas nas fases 1 e 2 da pesquisa-ação. Elas foram realizadas em grupo com os gestores dos equipamentos do Corredor da Vitória na Fase 1 com a finalidade de identificar os problemas de gestão enfrentados por eles e de que modo a identidade territorial e a cooperação aparecem nas suas práticas de gestão. Já na Fase 2, buscando identificar soluções com base na identidade territorial para fazer frente aos problemas elencados na fase anterior. O Quadro 2 apresenta o roteiro utilizado.

BLOCO 1 – INTRODUÇÃO

1. Apresentação da pesquisadora
2. Apresentação da pesquisa
3. Apresentação termo de confidencialidade e assinatura da declaração de consentimento

BLOCO 2 – QUESTÕES

1. Quais os problemas de gestão enfrentados pelo grupo?
2. Quais as práticas de gestão a que recorrem para resolver estes problemas individualmente?
3. Há uma identidade territorial compartilhada pelo grupo?
4. Que papel a identidade coletiva exerce nas suas práticas de gestão?
5. A cooperação entre organizações faz parte destas práticas?
6. Como o reconhecimento de uma identidade territorial compartilhada pelo grupo favorece ações cooperadas?

Quadro 2 – Roteiro entrevista semiestrutura em grupo com gestores do Corredor da Vitória

Fonte: Elaboração da autora

Ainda na Fase 2, foram realizadas entrevistas individuais com gestores colombianos, para levantamento de experiências ocorridas em outro contexto e que pudessem ser integradas à reflexão do grupo empírico, em alinhamento com o quarto de objetivos específicos da pesquisa. Os Quadros 3, 4 e 5 apresentam os roteiros utilizados junto a estes atores sociais.

BLOCO 1 – INTRODUÇÃO

1. Apresentação da pesquisadora
2. Apresentação da pesquisa
3. Apresentação termo de confidencialidade e assinatura da declaração de consentimento

BLOCO 2 – CONHECENDO A ORGANIZAÇÃO

1. Qual o histórico do CCC? Como e quando nasceu?
2. Quantos e quais equipamentos culturais integram o Corredor?
3. Quais as ações que desenvolve?
4. Como está organizado o núcleo de gestão do CCC (estrutura/organograma)?
5. Como se mantém (apoio público, contribuições iniciativa privada, aporte dos equipamentos participantes)?

6. Como se dá a governança das ações junto aos equipamentos (direitos e deveres, forma de adesão, documentos e normativas)?
7. Qual a participação do poder público nas ações e decisões do grupo de equipamentos? Qual o impacto percebido das atividades e as conquistas conseguidas pelo grupo? Como é feito seu monitoramento?
8. Quais os principais desafios para a manutenção e desenvolvimento da organização?

BLOCO 3 – IDENTIDADE E COLABORAÇÃO NA GESTÃO DE EQUIPAMENTOS

1. De que modo a identidade territorial é evocada nas ações desenvolvidas pelo CCC?
2. Quais as estratégias que foram ou são utilizadas para construir uma identidade coletiva para o grupo de equipamentos que integram o CCC? Qual o papel do território na construção desta identidade coletiva?
3. Quais as estratégias de cooperação existentes entre os equipamentos que integram o CCC?
4. Quais as estratégias de cooperação entre os equipamentos e outros atores sociais que atuam no território?
5. As atividades desenvolvidas pelo CCC destinam-se a que públicos?
6. De que maneira a construção de vínculos indenitários entre o grupo de equipamentos e seu território favorece suas práticas de gestão?
7. De que maneira a construção de vínculos indenitários entre o grupo de equipamentos e seu território favorece um maior diálogo com o público local?
8. De que maneira a construção de vínculos indenitários entre o grupo de equipamentos e seu território favorece uma maior inserção do território na dinâmica turística?

Quadro 3 – Roteiro entrevista semiestruturada individual com gestores do Corredor Cultural del Centro

Fonte: Elaboração da autora

BLOCO 1 – INTRODUÇÃO

1. Apresentação da pesquisadora
2. Apresentação da pesquisa
3. Apresentação termo de confidencialidade e assinatura da declaração de consentimento

BLOCO 2 – QUESTÕES

1. De que modo a identidade cultural do território é evocada nas ações desenvolvidas pelo equipamento?
2. De que modo o equipamento equilibra sua identidade organizacional individual e a identidade coletiva no grupo? Qual o papel do território na construção destas duas identidades?
3. Quais as estratégias de cooperação existentes entre os equipamentos que integram o CCC?
4. Quais as estratégias de cooperação entre os equipamentos e outros atores sociais que atuam no território?
5. De que forma o compartilhamento de uma identidade territorial comum favorece ações de cooperação?
6. De que maneira a participação do equipamento no CCC favorece suas práticas de gestão?
7. De que maneira a participação do equipamento no CCC favorece um maior diálogo entre o equipamento e o público local?
8. De que maneira a participação do equipamento no CCC favorece uma maior inserção do equipamento na dinâmica turística

Quadro 4 – Roteiro entrevista semiestruturada individual com coordenação do Corredor Cultural del Centro

Fonte: Elaboração da autora

BLOCO 1 – INTRODUÇÃO

1. Apresentação da pesquisadora
2. Apresentação da pesquisa
3. Apresentação termo de confidencialidade e assinatura da declaração de consentimento

BLOCO 2 – QUESTÕES

1. Quais os aspectos identitários do território no qual a organização se insere?
2. Quais as políticas públicas voltadas para o seguimento de equipamentos culturais no país?
3. Qual a relevância dada à identidade territorial e à cooperação interorganizações em suas práticas de gestão?

Quadro 5 - Roteiro entrevista semiestruturada individual com outros atores sociais da Colômbia

Fonte: Elaboração da autora

2.2.2 Roteiros de documentos

Os documentos integraram o conjunto de técnicas empregadas nas fases 1 e 2 da pesquisa-ação. Eles foram colhidos junto ao grupo empírico e também junto às organizações e interorganizações visitadas na Colômbia como forma de aprofundamento das informações colhidas nas entrevistas. Dentre eles figuraram folhetos de programação, conteúdo de páginas web, relatórios anuais e planejamento de ações. Os Quadros 6, 7 e 8 apresentam os roteiros utilizados para a análise dos documentos coletados.

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Quais os problemas de gestão enfrentados pelo grupo? 2. Quais as práticas de gestão a eu recorrem para resolver estes problemas individualmente? 3. Há uma identidade cultural territorial compartilhada pelo grupo? 4. Que papel esta identidade coletiva exerce nas suas práticas de gestão? 5. A cooperação entre organizações faz parte destas práticas? |
|---|

Quadro 6 – Roteiro de análise documentos dos equipamentos do Corredor da Vitória

Fonte: Elaboração da autora

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Como a experiência do Corredor favorece ao grupo criar uma identidade coletiva a partir do compartilhamento de uma identidade territorial? 2. Como isto favorece ações de cooperação com vistas ao aprimoramento das práticas de gestão do grupo? |
|---|

Quadro 7 – Roteiro de análise documentos do Corredor Cultural del Centro de Bogotá

Fonte: Elaboração da autora

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Quais os aspectos identitários do território estudado? 2. Quais as políticas públicas voltadas para o seguimento de equipamentos culturais no país? 3. Qual a relevância dada à identidade territorial e a cooperação ente organizações nestas políticas públicas? |
|---|

Quadro 8 – Roteiro de análise documentos produzidos por outros atores sociais no âmbito da Colômbia

Fonte: Elaboração da autora

2.2.3 Roteiros de observação

A observação foi uma técnica utilizada ao longo das quatro fases da pesquisa-ação. Na modalidade participante, a observação foi utilizada ao longo de todo trabalho com o grupo empírico, uma vez que a abordagem metodológica adotada pressupõe uma relação de interação participativa entre pesquisador e a realidade pesquisada. O Quadro 9 apresenta o roteiro utilizado.

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Descrição de comportamentos e interações observadas durante as reuniões com os gestores, com foco em observar: 2. De que modo o reconhecimento do compartilhamento de uma identidade territorial é capaz de influenciar a coesão no grupo 3. Como a percepção deste compartilhamento influencia o desenvolvimento de ações de cooperação. |
|--|

Quadro 9 – Roteiro de observação participante (grupo empírico)

Fonte: Elaboração da autora

Já a observação direta foi utilizada durante a Fase 2 da pesquisa-ação durante a interação com organizações colombianas. O Quadro 10 apresenta o roteiro que orientou sua aplicação.

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Descrição de comportamentos e interações observadas durante as reuniões com os gestores ligados ao Corredor Cultural del Centro de Bogotá, com foco em observar: 2. De que modo o reconhecimento do compartilhamento de uma identidade territorial influenciou a coesão no grupo de equipamentos que compõem o Corredor 3. Como a identidade territorial compartilhada influenciou o desenvolvimento do Corredor como ação de cooperação 4. A efetividade do Corredor como ação de cooperação com base no território. |
|---|

Quadro 10 – Roteiro de observação direta (gestores colombianos)

Fonte: Elaboração da autora

2.2.4 Processo de análise de dados

As informações colhidas estão sendo analisadas a partir da tradição da análise de conteúdo (COLBARI, 2014) dentro do foco interpretativo relacionado a práticas de gestão, territorialidade e identidade cultural local, mas também dentro do foco interpretativo voltado para a geração de um conhecimento aplicado, que tenha relevância social junto aos gestores de equipamentos culturais e suas respectivas comunidades.

Vale destacar que em recorrência da abordagem metodológica adotada, caracterizada por uma interação dinâmica e viva entre o pesquisador e a realidade empírica, o processo de análise da pesquisa teve um caráter marcadamente processual e igualmente dinâmico, visto que à medida que se ia avançando na análise dos dados já coletados, novas informações precisam ser integradas à pesquisa.

As unidades de análise da pesquisa são: cultura organizacional, visão estratégica, imagem das partes interessadas, território, identidade e cooperação interorganizacional. O processo de análise também se estruturou de acordo com as fases da pesquisa-ação, centrando-se em aspectos concernentes a cada uma delas, conforme Quadro 11.

Fase	Material analisado	Objetivo da análise	Resultado previsto
1. Identificação de problema	Conteúdo dos documentos referentes aos equipamentos culturais do Corredor da Vitória conteúdo das anotações oriundas das entrevistas semiestruturadas realizadas com o grupo, conteúdo das anotações oriundas da observação participante das reuniões com o grupo	Identificar, explicar, descrever e categorizar problemas de gestão comuns aos equipamentos pesquisados, contextualizando-os com as práticas de gestão individuais e destacando dentre estas práticas aquelas relacionadas às noções de identidade cultural territorial e de colaboração	- Ocorrências de problemas de gestão comuns entre os equipamentos - Ocorrências de formas de integração da identidade territorial aos processos de gestão individuais, sobretudo no que tange à cultura organizacional, visão estratégica, imagem das partes interessadas - Referências a experiências de cooperação entre as organizações com base no compartilhamento do mesmo território
2. Identificação de soluções	Conteúdo dos documentos referentes aos equipamentos culturais do Corredor da Vitória; conteúdo das anotações oriundas das entrevistas semiestruturadas realizadas com o grupo; conteúdo das anotações oriundas da observação participante das reuniões com o grupo; conteúdo dos documentos referentes às organizações visitadas na Residência Social; conteúdo das anotações oriundas das entrevistas individuais semiestruturadas realizadas junto às organizações visitadas na Residência Social; conteúdo das anotações oriundas da observação direta realizada durante a Residência Social	Explicar, descrever e categorizar estratégias de resolução dos problemas de gestão categorizados anteriormente, além de identificar, descrever e integrar experiências de gestão de equipamentos culturais de fora do território que possam contribuir para a pesquisa	- Ocorrências de formas de integração da identidade territorial como estratégia de resolução individual dos problemas anteriormente identificados ao se constituir um fator de alinhamento entre a cultura organizacional, visão estratégica e imagem das partes interessadas dos equipamentos - Ocorrências de formas de integração da identidade territorial como estratégia de resolução coletiva dos problemas anteriormente identificados ao se constituir um fator de cooperação interorganizacional
3. Implementação de soluções	Análise de conteúdo das anotações oriundas da observação participante durante as reuniões com o grupo empírico	Elaborar, escolher e implementar estratégias que auxiliem na resolução dos problemas de gestão inicialmente categorizados	Referências que problematizem a aplicabilidade das soluções levantadas nas fases anteriores e proponham ajustes
4. Avaliação do processo	Análise de conteúdo das anotações oriundas da observação participante durante as reuniões com o grupo empírico	Avaliar do processo	Ocorrências que avaliem o processo de pesquisa

Quadro 11 – Processo de análise

Fonte: Elaboração da autora

3 EQUIPAMENTOS CULTURAIS: ESTRATÉGIAS PARA UMA GESTÃO TERRITORIALIZADA

Refletindo a vocação tecnológica da pesquisa, o presente capítulo é composto por dois artigos e dois casos para ensino, cada um correspondendo a uma de suas seções.

A primeira seção (Artigo 2) corresponde a um caso para ensino cuja a função é sensibilizar os gestores sobre o tema, provocando interesse e consciência sobre os benefícios alcançados ao se adotar uma estratégia de gestão territorializada.

A segunda seção (Artigo 3) apresenta as bases teóricas que orientaram a construção da estratégia. Seu objetivo é apresentar o papel da identidade territorial na gestão dos equipamentos culturais como estratégia de fortalecimento de vínculos entre estas organizações e seus territórios de atuação, bem como apresentar os três níveis de benefícios (organizacional, interorganizacional e territorial) decorrentes da adoção desta abordagem.

A terceira seção (Artigo 4) corresponde à apresentação dos princípios, procedimentos, práticas e instrumentos para integrar a identidade territorial à atividade regular de gestão de equipamentos culturais.

Por fim, a quarta seção (Artigo 5) corresponde a um caso para ensino cujo intuito é problematizar a aplicação das estratégias, fazendo refletir os desafios envolvidos na adoção da estratégia de territorialização da gestão.

Este sequenciamento visa a oferecer a produtores, gestores culturais, estudantes e interessados no tema um itinerário formativo que encadeia conhecimentos específicos e oferece um panorama mais amplo e substancial no que concerne à territorialização da gestão de equipamentos culturais. Conteúdo que também pode ser acessado de forma fracionada, uma vez que buscou-se estabelecer correlação entre os artigos e casos para ensino, mas sempre preservando sua independência um do outro, o que favorece a customização de sua aplicação a uma ampla gama de contextos.

3.1 GESTÃO CULTURAL E IDENTIDADE TERRITORIAL: A EXPERIÊNCIA DOS PARQUES BIBLIOTECA DE MEDELLÍN E SUAS REPERCUSSÕES (ARTIGO II)

RESUMO¹²¹³

O objetivo educacional do caso é gerar reflexão sobre os benefícios organizacionais, interorganizacionais e territoriais alcançados ao adotar-se práticas de gestão de equipamentos culturais que tenham como alicerce as originalidades identitárias dos territórios nos quais estes atuam. Neste caso, em meio a protestos da classe cultural contra ações do recém empossado prefeito de Sucupira, Godofredo de Assis, assessor-chefe da Secretaria de Cultura, é enviado a Medellín para conhecer as políticas públicas para equipamentos culturais daquela cidade colombiana. Sua missão é colher subsídios para a elaboração de um plano de ação da Secretaria para os equipamentos culturais da cidade, de maneira a articular a construção de um teatro de grande porte, voltado à atração de eventos turísticos, e a recuperação de quatro Centros Comunitários localizados na periferia da cidade. O caso pretende contribuir para a qualificação de gestores de equipamentos culturais, bem como para a formação de produtores culturais, administradores e gestores sociais.

Palavras-chave: gestão cultural, equipamento cultural, identidade, território, caso para ensino.

Abstract: The educational goal of this paper is to generate reflection on the organizational, inter-organizational and territorial benefits achieved by adopting the identity originality of the territories in which cultural facilities operate as the foundation of their management practices. In this case, because of cultural class protest against the newly elected mayor of Sucupira, Godofredo de Assis, chief advisor of Culture Department, is sent to Medellín to get in contact to the public policy for cultural facilities of that Colombian city. Its mission is to gather information for the formulation of an action plan for Sucupira's cultural facilities that coordinates the construction of a large theater, aimed at attracting tourist events, and the recovery of four community centers located in poor neighborhoods of town. The paper aims to contribute to the qualification of cultural facilities managers, as well as the formation of cultural producers, administrators and social managers.

Key-words: cultural management, cultural facility, identity, territory, teaching case.

1. SUCUPIRA EM TEMPO DE “INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO”

Janeiro é mesmo um mês azul em Sucupira. O céu fica absolutamente sem nuvens e o calor é tanto que parece segurar um pouco os ponteiros do relógio. Nem a brisa da noite ameniza

¹² Caso a ser submetido para publicação na Revista de Administração Pública (RAP).

¹³ Esse caso para ensino se estrutura com personagens e lugares fictícios, mas se apoia em dados reais das organizações culturais de Medellín. Os dados foram colhidos a partir de entrevistas, análise documental e observação direta.

a temperatura. Mas neste janeiro a cidade está ainda mais quente. Dirceu Amoroso, prefeito recém empossado, enfrenta a primeira crise de sua gestão.

Na calada da noite, um grupo de aproximadamente 50 pessoas entre artistas, líderes comunitários, estudantes e professores universitários ocupou o salão principal do antigo solar que abriga a Prefeitura. Qual não foi a surpresa do prefeito ao chegar logo cedo para trabalhar:

– Que bagunça é essa? - bradou sem medir as palavras, se arrependendo no instante seguinte.

Altino das Cordas, cantor conhecido nas ruas de Sucupira, se apressou em explicar:

– Bagunça não, ‘otoridade’
 Isso aqui é ocupação!
 Sem agenda pra ‘audiência’,
 ‘Resolvemo’ a questão:
 ‘Viemo’ aqui pessoalmente
 Demonstrar indignação.

Um parêntese importante: Os protestos foram a tônica das eleições. Amoroso fora eleito em um segundo turno apertado, em uma coligação um tanto inusitada, pondo fim a quase duas décadas de governo de um mesmo grupo político. “Inovação e desenvolvimento” havia sido o lema da campanha, marcando um discurso que contrapunha o “jeito velho de governar” do grupo até então no poder ao “novo jeito de governar” da coligação encabeçada por ele. Entre as novidades propaladas estava expandir os horizontes econômicos da cidade, cuja base, desde o início do século XX, eram grandes plantações de algodão e tecelagens de pequeno e médio porte. A proposta é inserir Sucupira no segmento da moda e do turismo, aproveitando a tradição têxtil e o extenso litoral da cidade. Durante a campanha o termo *Economia Criativa* foi ouvido incontáveis vezes, ainda que ninguém entendesse ao certo do que se tratava. Talvez para elucidar esse mistério, o professor Abelardo de Athayde, coordenador do curso de Letras da universidade local e figura reconhecida na cidade por defender a história e a cultura sucupirense, havia sido nomeado para a recém-criada Secretaria Municipal de Cultura. Segundo o emérito professor, a criação da pasta daria prova incontestável da importância da cultura para pavimentar a entrada de Sucupira no século XXI. Fecha parêntese.

Praticamente arrancado do meio dos manifestantes por seu chefe de gabinete, o Prefeito foi conduzido até a sala de reuniões onde já o esperam seus secretários e assessores. Ao avistar o professor Abelardo entre os presentes, Amoroso lançou-lhe um olhar fuzilante:

– Professor, o que esses desocupados estão fazendo aqui? Eu exijo uma explicação!

Em tom pedagógico o Professor procurou explicar:

– Prefeito, não são desocupados... São representantes da classe artística da nossa cidade que protestam contra a demolição do antigo curtume para construção do *Grand Teatro de Sucupira*. Eu conversei com o grupo ao longo da madrugada. Acho importante ouvi-los.

O secretário da Fazenda se apressou a dar sua opinião:

– Mas quem pode ser contra uma obra desse porte? O teatro é fundamental para entrarmos no cenário turístico do estado. E turístico qualificado, cultural eu diria! Imaginem quanto empregos serão gerados, quanto de impostos arrecadaremos... Já temos patrocinador certo para nosso Festival de Inverno!

– Só falta o inverno... – pensou alto Godofredo de Assis, assessor do professor Abelardo, sendo repreendido pelos olhares de todos.

O emérito professor procurou emendar rapidamente:

– O grupo protesta porque considera que o antigo curtume tem uma história para a cidade e ela não está sendo respeitada pelo projeto do *Grand Teatro*. Além disso, questionam porque há verba para o “OVNI”, como chamam o novo teatro, e não há verba para qualificar os quatro Centros Culturais da prefeitura, localizados na periferia da cidade. Eles reclamam que o pouco que chega lá são umas oficinas que não interessam a ninguém, que não há diálogo com a comunidade, que os Centros não recebem o que a comunidade cria. Nada que eu já não tenha colocado aqui! Eu inclusive sugeri que o prefeito recebesse a classe para uma audiência.

Ainda sem conseguir compreender a questão, o prefeito colocou:

– Eu sei, eu sei... Mas não é cultura que eles querem? Então, o que são quatro centrinhos de bairro frente a um teatro de verdade para receber artistas consagrados. Poderemos receber até ópera! Veja bem! Se o problema é medo do valor do ingresso, fazemos um programa de acesso. Como é mesmo que vocês chamam? Formação de plateia, não é isso? Tá vendo, professor, eu estou aprendendo...

– Sem dúvida, prefeito, será maravilhoso termos um equipamento profissional na nossa cidade, mas os Centros também cumprem sua função. Muitos grupos comunitários reclamam porque não tem espaço para suas atividades. Já os usuários pedem um lugar para o lazer, para um programa em família, para o encontro.

Agora foi a vez do secretário da Saúde pensar alto, porém sem olhares repressores:

– Passeia no shopping. Se diverte na praia, ora! E se encontrar pra quê, pra fazer bagunça?

A certa altura, notando o desconforto do ilustre professor, disparou o prefeito Dirceu que lá bem no fundo concordava com os demais secretários, mas também respeitava a visão de Abelardo:

– Professor, tem muitas questões em jogo aqui. E eu não posso começar minha gestão com impopularidade. Então vou lhe fazer um desafio: você tem 60 dias para nos apresentar um plano de ação para os equipamentos culturais de nossa cidade. Agora resolva a situação com esse povo que está aí fora antes que chegue a imprensa. Vamos!

1.2 A experiência de um gestor cultural: de Sucupira para Medellín

Surpreso com a oportunidade que se abria, o professor saiu imediatamente da sala acompanhado de seu assessor, Godô como era mais conhecido na cidade. Após comunicar o ocorrido aos manifestantes, comprometeu-se com todos a, no prazo máximo de 60 dias, apresentar uma proposta de ação que abarque a questão dos equipamentos culturais da cidade em suas múltiplas interfaces e potencialidades. Mas passado o susto, Abelardo e Godofredo se olhavam sem saber por onde começar.

Então decidiram fazer uma pesquisa. Primeiro buscaram experiências brasileiras e se deram conta da escassez de políticas públicas voltadas especificamente para o segmento dos equipamentos culturais. O maior destaque foi o Programa Pontos de Cultura¹⁴ que culminou com a aprovação da Lei Cultura Viva¹⁵.

Sobre o que apuraram, Godô comentou:

– Interessante, mas pelo que entendi seu foco é potencializar uma rede invisível de espaços, muitas vezes, informais voltados às práticas culturais. Não é nosso caso...

– Sem dúvida. Mas o que chama atenção é que antes de existirem esses espaços já existiam... Já os nossos equipamentos existem, mas não existem... – filosofou o professor Abelardo com os olhos perdidos no nada.

– Não entendi professor...

– Essa política pública ativou pontos que já pulsavam, estavam vivos. Já existiam, entende? Mesmo que as políticas públicas não os enxergassem. Aqui estamos falando

¹⁴ Programa Pontos de Cultura: <<http://www.cultura.gov.br/documents/10883/12916/portaria-156-de-2004.pdf/2389bd2c-52f9-409f-9309-04e8890e0946>>

¹⁵ Lei Cultura Viva: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113018.htm>

exatamente do oposto. Equipamentos que existem, no caso dos centros comunitários, ou que estão em vias de existir, como o *Grand Teatro*, mas que não existem de fato para a população.

– Entendi agora... Mas por que será os de lá, mesmo num contexto de tantas dificuldades, pulsam e os daqui não?

– Você percebeu, Godô, o forte vínculo que as experiências que vimos dos pontos de cultural tem com seus contextos territoriais? Acho que essa é a chave!

E a dupla seguiu essa trilha até chegar às experiências de políticas públicas para equipamentos culturais da Colômbia, com destaque para a cidade de Medellín e seus Parques Biblioteca.

– É isso! Precisamos conhecer de perto essa experiência! – falou efusivo o professor Abelardo ainda sem saber como convencer o prefeito a fazer este inusitado investimento.

Algumas horas depois, do gabinete do prefeito ouviu-se um berro:

– Medellín? Vocês enlouqueceram? Eu peço solução e vocês vem com essa!

Ainda que a dupla se esforçasse para explicar o porquê de conhecer de perto a experiência colombiana; de defender que o país havia passado por significativas mudanças desde o final da década de 1990; que Brasil e Colômbia compartilham similaridades históricas, culturais e sociais; nada parecia convencer o prefeito daquela ideia. Mas bastou a intervenção do Assessor de Comunicação que casualmente acompanhava a reunião e tudo mudou:

– Prefeito, se me permite, considero interessante a proposta do ilustre professor. “A nova administração da histórica cidade de Sucupira faz um *benchmark* com políticas culturais do exterior”. Boa manchete, não acha? Ainda que este exterior seja um país vizinho, a grande mídia da capital certamente se interessará pelo fato. E assim, já vamos projetando seu nome, pensando lá na frente, no Governo de Estado.

O termo anglo-saxão, somados a “grande mídia”, “capital” e, principalmente, “Governo do Estado” foram argumentos que dissiparam instantaneamente todas as resistências do Prefeito.

– Se é assim, vocês têm carta branca! Já estou vendo a manchete...

Impedido pelas demandas necessárias à criação da nova pasta da cultura, o Secretário não podia fazer ele mesmo a visita à Colômbia. Assim, coube a Godô a importante missão. E após três semanas de preparação que envolveram contato com órgãos públicos e entidades culturais a cidade e Medellín, Godofredo, decolava com destino à capital da Antioquia, onde passaria dois dias.

Entre tantas descobertas que Godofredo teria durante aqueles dias a primeira delas se apresentou já no voo. Era a Amazônia! Era a primeira vez que ele sobrevoava aquele mar verde escuro, entrecortado por rios castanhos que se estendiam como veias de grande calibre no coração do continente. “Veias abertas”, pensou ele, lembrando-se do jornalista e escritor uruguaio Eduardo Galeano, grande apaixonado pela América Latina. Além da Floresta Amazônica, que cobre boa parte do território colombiano, o país ostenta paisagens naturais que vão desde praias no litoral do Pacífico, passando por uma costa caribenha, banhada pelo Oceano Atlântico, até a Cordilheira dos Andes. Era o que havia apurado Godofredo.

Já do ponto de vista étnico, o país é formado por um sem fim de etnias indígenas autóctones, com línguas e tradições culturais variadíssimas, por descendentes dos colonizadores espanhóis e por descendentes de negros trazidos da África na condição de escravizados. No aspecto político, o país é historicamente marcado pela figura heroica do revolucionário venezuelano Simón Bolívar, uma vez que foi a última região do então território espanhol da “*Nueva Granada*” libertado por ele. Mais recentemente, a Colômbia viu sua história política marcada pelo poder do narcotráfico, envolvendo o país num clima de instabilidade e violência. Apenas a partir de meados da década de 1990 essa história começou a mudar. Atualmente o país é visto como uma potência cultural e econômica emergente no continente latino-americano. No campo artístico, Godofredo tinha como referências o realismo mágico da literatura de Gabriel Garcia Marques e as volumosas figuras do pintor e escultor Fernando Botero, com suas proporções distorcidas a lhes conferir um certo toque de humor. Foi justamente enquanto sonhava estar sendo abraçado por uma dessas colossais figuras que Godofredo foi surpreendido pela freada do avião aterrissando. “Finalmente, Medellín! ”

Ao desembarcar se surpreende com o fato de que há 360° de montanha ao redor da cidade que está encravada no fundo de um profundo vale. E se alegra com o céu azul e as temperaturas altas. Muito longe da imagem que ainda estigmatiza a cidade, ele não identificou nenhuma expressão de violência urbana, além do trânsito caótico. Aqui e ali irrompem a paisagem modernos e imponentes equipamentos públicos, sempre seguindo a articulada malha viária do metrô, recém implantado na cidade.

Depois de passar pelo hotel e deixar a mala, Godofredo foi diretamente ao único passeio turístico que coube em sua apertada agenda, o *Museo de Antioquia*¹⁶. Principal museu da cidade, localizado no *Palacio Municipal*, prédio histórico do centro da cidade que se articula com a

¹⁶ Museo de Antioquia: <https://www.museodeantioquia.co/>

Plaza Botero, conjunto a céu aberto de 23 esculturas monumentais em bronze do artista local mais conhecido no mundo (Figura 1).



Figura 1 – Escultura “Hombre a caballo”, de Fernando Botero, com Museo de Antioquia ao fundo
Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

– Poderia abrir a mochila, Senhor? – Falou simpaticamente uma segurança na entrada do museu.

Após mostrar o conteúdo da mochila, Godofredo teve ainda que passar por um detector de metais e só então pôde acessar as dependências quase vazias do equipamento. Após uma visita às principais salas de exposição, sentou-se para sua primeira refeição em solo colombiano. Queria um prato típico.

– Vejo que é brasileiro, acertei? Sem dúvida, vai gostar da *bandeja paisa*¹⁷!

E gostou mesmo. Para surpresa de Godô o prato parecia um belo PF bem brasileiro. Tinha uma espécie de torresmo gigante, que os colombianos chamam de “*chicarrón*”, um ovo frito, carne moída, arroz, feijão, banana, abacate e uma “*arepa*”¹⁸. Uma delícia! E quando estava pagando a conta, decidiu matar a curiosidade perguntando ao garçom:

– Amigo, até agora não entendi. O acervo desse museu é tão especial assim que precisa de todo aquele aparato de segurança na entrada?

Sério e um tanto constrangido, o garçom respondeu:

¹⁷ Prático mais tradicional da culinária da província de Antioquia.

¹⁸ Alimento feito de massa de milho moído, muito popular e tradicional na Colômbia, Panamá e Venezuela.

– Na verdade, Senhor, temos um triste histórico de bombas no país. Sendo assim, verá que muitos prédios de grande circulação adotam este tipo de cuidado.

Ao sair do museu, Godô sentiu o contraste entre o silêncio quase monástico do equipamento e a vitalidade do centro de Medellín. Era hora de ir para o hotel e se preparar para as visitas de amanhã.

1.3 Conhecendo de perto a experiência dos Parques Biblioteca

No dia seguinte, logo cedo, Godofredo foi de metrô até sua primeira reunião. Catalina Velez, gestora do Parque Biblioteca Belém (Figura 2), o receberia para uma entrevista e visita guiada ao equipamento.

Como chegou com quase uma hora de antecedência, teve tempo suficiente para observar o movimento do lugar. A primeira surpresa: nada de detectores de metais ou revista. O prédio ocupava todo um quarteirão atravessando de uma rua a outra sem portões ou grades (Figura 3). As pessoas transitavam livremente por seus jardins e pátios como se eles fossem uma extensão da rua. No centro, um espelho d'água refrescava o ambiente e convidava à contemplação.

– Um lugar para estar! - pensou Godofredo.



Figura 2: Visão do pátio externo na entrada do Parque Biblioteca Belém

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.



Figura 3: Visão interna com vista para o jardim externo aos fundos do Parque Biblioteca Belém
 Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

Passeando um pouco mais, viu nos murais, além da diversa programação da biblioteca, anúncios de todo tipo: apresentações culturais de outros equipamentos da cidade, reunião da Associação de Moradores, classificados de emprego, campanhas de vacinação, oficinas de capacitação profissional, etc. Além disso, percebeu que faziam parte do equipamento um teatro, salas de jogos, salas de ensaio, espaço creche e ainda postos de atendimento de diversos órgãos públicos.

No horário combinado, procurou a recepção e só então se lembrou de que estava em uma biblioteca porque viu as amplas salas de leitura e o significativo acervo de livros disponíveis à população. Em alguns minutos Catalina veio encontrá-lo com o sorriso e a cordialidade tipicamente colombianos.

– Olá, Godofredo, sou Catalina! Bem-vindo ao Parque Biblioteca Belém! Como foi a viagem?

– Muito bem, obrigado! Estou aqui encantando com este espaço. Que maravilha!

– O Parque Biblioteca Belém integra um conjunto de cinco parques biblioteca espalhados pela periferia de Medellín. O projeto nasceu em 2004 como parte de uma estratégia da prefeitura para promover a convivência cidadã como antídoto à violência urbana.

– Interessante! Então não foi um projeto da Secretaria Municipal de Cultura? Imaginava que eles tinham a ver como promoção do acesso à cultura.

– Os Parques fazem parte de um conjunto amplo de ações que compunham o Plano de Desenvolvimento da cidade para o período de 2004 a 2007, portanto, integram uma ação transversal da Prefeitura que envolveu principalmente as pastas da Educação, da Cultura e da

Infraestrutura. E sim, a promoção cultural é uma de nossas preocupações, assim como a promoção de atividades comunitárias que ajudem a fortalecer a convivência e a identidade das comunidades.

– E como é a relação do Parque Biblioteca Belém e a comunidade do entorno? Eles são frequentadores assíduos?

– Há uma preocupação grande neste sentido. Por exemplo, nosso horário de funcionamento vai até à noite, não fechamos aos finais de semana e só temos dois feriados ao longo do ano. Mas eu diria que a comunidade é mais que frequentadora. Ela tem um papel muito ativo em tudo que acontece aqui, é parte da própria gestão da biblioteca. Vamos à *Sala mi Barrio* que eu lhe explico melhor.

Catalina então conduziu Godofredo a uma ampla sala com alguns computadores, uma mesa de reunião uma confortável área de leitura e algumas estantes com livros. Em tom orgulhoso ela explicou:

– Esta é a *Sala mi Barrio* um espaço que existe em todos os *Parques Biblioteca*. Eles são centros de memória e documentação comunitários e são geridos pela própria comunidade. Eles derivam das mesas de trabalho realizadas com as lideranças locais ainda na fase de estudo para a implantação do equipamento.

– Nossa, tudo que está aqui se refere a este bairro especificamente? – pergunta Godofredo surpreso.

– Exatamente! - responde Catalina orgulhosamente - São os próprios moradores que se envolvem no processo de registrar a memória e as características do seu bairro. Aqui eles mapeiam interesses e necessidades da comunidade que precisam ser contempladas pela programação de oficinas e apresentações culturais oferecidas aqui. Desenvolvem ainda atividades como palestras e encontros para debater as questões locais. Esta semana, por exemplo, como estamos em período eleitoral, terão encontro com um dos candidatos a prefeito.

Cada vez mais interessado, segue Godô:

– Você disse que esse envolvimento comunitário se deu desde antes da construção. Como assim?

– Bom, decidiu-se que seria interessante construir um dos Parques aqui no bairro do Belém. A partir disso houve uma sensibilização da comunidade que participou ativamente de diversas decisões, inclusive arquitetônicas. Por exemplo, inicialmente nosso teatro teria apenas 200 lugares. Mas a comunidade argumentou que seria insuficiente para a demanda gerada pelas apresentações dos próprios grupos locais. Com isso o arquiteto japonês Hiroshi Naito,

contratado para fazer o projeto, teve que rever este ponto. Assim, nosso teatro tem capacidade para 315 pessoas.

– Mas a comunidade também tem acesso a apresentações de artistas consagrados aqui? Ou a programação é estritamente comunitária?

– O *Parque Biblioteca* é um ponto de encontro entre a comunidade e expressões artísticas e culturais das mais diversas, sejam produzidas ou não pela comunidade. E também um ponto de encontro entre a comunidade e diversas formas de conhecimento: educacional, profissional, técnico, cidadão, artístico... Diria que o que mais importa aqui é a cultura do encontro, sem barreiras.

Ainda com aquelas palavras na cabeça, Godofredo seguiu para a sua segunda visita do dia, seria no *Parque Biblioteca La Ladera* (Figura 4). Lá, seria recebido pela gestora Marta Restrepo.



Figura 4: Visão externa da entrada do Parque Biblioteca La Ladera

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

Já na entrada do edifício lhe chamou a atenção uma grande maquete que parecia mapear a comunidade. Ainda enquanto tentava entender do que se tratava, Marta se apresentou:

– Olá, eu sou Marta... E você deve ser meu amigo brasileiro. Estou certa?

– Sim, muito prazer, Godofredo de Assis. Muito obrigado por me receber! Estou aqui admirando essa maquete. Trata-se da comunidade onde estamos?

– Exatamente! – disse Marta. Essa é uma história muito interessante. Ano passado um departamento da prefeitura esteve aqui para fazer um mapeamento territorial. Trabalharam alguns meses depois apresentaram à comunidade o mapeamento que produziram. Mas a comunidade não se enxergou no que viu e decidiu ela mesma fazer o seu mapeamento territorial

para apresentar à prefeitura. Deste esforço coletivo, nasceu um documento, essa maquete e uma exposição de fotografias que foi exibida aqui no *Parque Biblioteca La Ladera*.

Visivelmente surpreso e encantando, Godofredo seguiu:

– Nossa! E qual foi o papel da Biblioteca nesta mobilização?

– A Biblioteca é um ponto de encontro para a comunidade. Sei que estive em Belém mais cedo e deve ter conhecido a *Sala Mi Barrio*. Aqui também temos a nossa e a comunidade é muito atuante devido à própria história do bairro. A partir dessa mobilização independente o que fizemos, enquanto espaço cultural, foi estimulá-los a explorarem a dimensão expressiva da ação e com isso nasceu a exposição. Além disso, o mapeamento nos ajudou a entender ainda melhor as dinâmicas do território para pensar um equipamento cada vez mais relevante que responda às demandas do entorno, mas que ao mesmo tempo provoque e ajude a expansão de horizontes, estimule a reflexão, a aquisição de valores de convivência.

– Vejo que estamos em uma zona bastante vulnerável da cidade, não é mesmo? O que há de peculiar na história desse lugar?

– Aqui onde estamos, anos atrás, funcionava um presídio. Muito do que se construiu em volta e das histórias que marcam esse lugar partem desse passado triste. A própria imagem que a cidade tem desta zona sempre esteve associada a este aspecto. A construção do Parque Biblioteca tinha o propósito, dentre tantos outros, de ressignificar esse lugar, substituindo esse estigma por um conjunto de novas possibilidades. Com isso, novas relações foram surgindo e uma nova imagem da comunidade foi se desenvolvendo.

Godofredo sorriu. Era muita informação para processar. E a visita seguiu pelas dependências do bonito edifício (Figura 5). Salas de leitura com acervo e programação voltada a públicos específicos; espaços de estudo e pesquisa equipados com computadores conectados à internet; espaço creche; um pequeno, mas bem equipado, teatro; salas para ensaios e oficinas; espaço expositivo e cafeteria.



Figura 5: Visão do pátio interno do Parque Biblioteca La Ladera

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

Ao final, lhe ocorreu outra questão importante:

– Marta, e a sustentabilidade dessa rede de Bibliotecas? Como manter a qualidade e a constância na oferta deste serviço? No Brasil, os orçamentos para a cultura são sempre o primeiro dos desafios a superarmos.

– Bom, aqui não é diferente. Vivemos uma situação econômica, política e social tipicamente latino-americana, como vocês. Mas os Parque Biblioteca são exemplo de um modelo interessante. Trata-se de uma parceria público-privada que envolve três instâncias: a prefeitura, responsável pelo terreno, pela construção, pelas licenças e serviços públicos; entidades privadas sem fins lucrativos¹⁹ que respondem pela gestão e programação artística dos equipamentos e a sociedade civil que participa desde a construção das bibliotecas e segue atuante no cotidiano da gestão, expondo suas demandas e exercendo controle social. Deste modo, a manutenção financeira do programa vem sendo mantida. E já vamos com mais de uma década de trabalho.

Refletindo sobre os desafios da gestão do Parque, Godô indagou a Marta:

– Imagino que são muitos os desafios para gerir um espaço assim, não é mesmo?

– Sem dúvida. Lidamos com um sem fim de coisas! Manutenção do prédio e dos jardins; definição de programação artística e oficinas; gestão e conservação do acervo de livros e

¹⁹Mais especificamente, fundos de entidades privadas sem fins lucrativos cuja principal função é arrecadar contribuições dos seus empregados e revertê-las em serviços culturais à população mais carente. No Brasil, teriam um paralelo no Sistema S (SESC, SENAC, SENAI, SESI).

periódicos; diversas questões administrativas e trabalhistas. Gerir um equipamento cultural é muito desafiador.

– Entendo, mas falava mesmo da relação com a comunidade.

– Olha, eu diria a você que dá trabalho sim porque há demandas e expectativas frustradas de parte a parte, como em toda relação. Mas esta é a parte mais importante do que fazemos. Caso contrário teríamos o mesmo trabalho que listei antes, mas sem a sensação de que fazemos sentido, não sei se me entende? Esse contato vivo com nossos usuários é a diferença entre um diálogo e um monólogo, sabe? Um exemplo que está acontecendo neste momento, estamos estudando juntos, gestores e usuários, como integramos os animais de estimação à programação do equipamento. É uma demanda da comunidade bastante desafiadora para nós, mas que estamos tendo que encarar. Não sei no Brasil, mas aqui na Colômbia os “*pets*” passaram a ser uma extensão da família. Então, como deixar de encarar essa questão?

Ainda que visivelmente maravilhado com a experiência, Godofredo não consegue esconder certo ceticismo:

– Que estimulante pensar a cultura a partir deste prisma! Mas me pergunto se este tipo de abordagem não seria uma opção restrita a uma feição bem específica de equipamento. Como equipamentos que atuam em uma escala que não seja estritamente comunitária poderiam se espelhar no que me apresentam? Ou ainda, equipamentos com acervos históricos, por exemplo, que por si impõem aos gestores certos compromissos e limites?

Sorrindo cordialmente, Marta lhe faz um convite:

– Como está sua agenda amanhã? Se estiver livre, vou lhe apresentar a alguém que pode ajudar a responder essas perguntas. Mas agora vamos brindar esse intercâmbio Brasil-Colômbia com uma das bebidas mais famosas dos nossos países: o café!

Depois de um gostoso café colombiano, Godofredo acertou os detalhes do encontro do dia seguinte e se despediu de Marta. Na saída, pegou um folheto contendo toda a programação dos cinco Parques Biblioteca para ler em algum momento da viagem.

1.4 Dos Parque Biblioteca para toda a cidade de Medellín

Em seu último dia na cidade, Godofredo acordou cedo para uma reunião na Secretaria Municipal de Cultura de Medellín. Lá, um assessor lhe recebeu e fez longa apresentação dos desdobramentos da experiência dos Parques Biblioteca para as políticas públicas da província de Antioquia.

Assim ele ficou conhecendo o *Centro de Desarrollo Cultural de Moravia*²⁰, um grande equipamento cultural erguido em 2005, nas proximidades do antigo aterro sanitário na zona norte da cidade. Herdeiro direto da experiência dos Parques Bibliotecas, o equipamento atua a partir da recuperação da memória local, da promoção do convívio e do estímulo a uma educação cidadã, tendo a cultura e as artes como eixo central e alicerce para os processos de desenvolvimento da comunidade.

Conheceu ainda o projeto *Parques Educativos*²¹, iniciativa da Secretaria de Educação de Antioquia, que consiste na implementação de equipamentos multifuncionais (educativos, esportivos e culturais) em 80 cidades da província, tendo como princípios de intervenção e gestão os mesmos moldes dos Parques Biblioteca.

Godofredo saiu de lá convencido do sucesso daquela política pública, mas ainda tinha dúvidas quanto aos limites e possibilidades de replicar a mesma abordagem a outros perfis de equipamentos. Com essas dúvidas na cabeça chegou ao centro da cidade onde marcou com Marta Restrepo:

– Olá Marta, consegui chegar sem problemas! Estou me sentindo um local! Como está você?

– Muito bem! Então, preparado para ir à praia?

– Ué, aqui tem praia? Eu pensei que... - Godô ainda tentava entender quando virou a esquina e se surpreendeu com o que avistou do outro lado da rua.

Animada Marta seguiu:

– Tcharam!! Tem sim! No *Teatro Pablo Tobón Uribe*²² hoje é dia de praia!

O que se via era um bonito teatro com uma arquitetura que parecia datar dos anos 50 ou 60 com seu pátio frontal coberto de areia, cadeiras de praia e guarda-sóis. A visão no mínimo inusitada de uma praia artificial que invadia e fechava a rua.

Godô não pôde conter o riso:

– Isso é maravilhoso! Praia sim, por que não?

Sentaram-se em uma cadeira de praia e enquanto assistiam a uma aula de yoga, Marta lhe contou que aquele era um teatro privado, ícone na cidade e no país, palco de artistas renomados e, durante muito tempo, ponto de encontro da elite da cidade. Porém, ao longo dos anos, mudanças urbanísticas fizeram com que aquela área do centro de Medellín fosse ficando

²⁰ www.centroculturalmoravia.org

²¹ www.seduca.gov.co/parques-educativos-de-antioquia/

²² www.teatropablotohon.com/

cada vez mais abandonada, com reflexos inevitáveis no dia a dia do teatro. O “*Días de Playa*”²³ foi um projeto artístico criado pelo teatro em 2014 com a finalidade de reatar laços entre o equipamento e a cidade, estimulando todos a repensarem o uso do espaço público.

Muito entusiasmado, Godofredo perguntou:

– Mas, por que toda essa faixa do asfalto pintada de azul (Figura 6)? Vejo que ela se estende para muito longe, fazendo uma espécie de caminho...



Figura 6: Foto do projeto Dias de Playa
Fonte: ALCALDÍA DE MEDELLÍN, 2015, p. 84

Uma voz grave com fala ligeira chegou por trás deles respondendo:

– É que nossa praia refaz o curso de um riacho que passa por baixo de nossos pés e foi canalizado e tapado há muitos e muitos anos. Você deve ser o amigo brasileiro. Eu sou Sergio Arenas, diretor do *Teatro Pablo Tobón Uribe*. Muito prazer!

Sergio, que era amigo de longas datas de Marta e um premiado artista de teatro, explicou que o projeto buscou envolver a comunidade (vizinhos, comerciantes, empresas, etc.) em atividades artístico-culturais promotoras de convivência, para assim ativar a memória do lugar e fazer dela plataforma para construir novos imaginários sobre o centro. Disse ainda que movimento cresceu e estava impactando até algumas instâncias do poder público.

Completamente à vontade com a dupla, Godô perguntou a Sergio:

²³ Projeto “Días de Playa”: <http://www.diasdeplaya.com/>

– Ontem Marta disse que me traria aqui porque via correlação entre essa iniciativa de vocês e a política dos *Parques Biblioteca*. Você diria o mesmo?

Entre o poético e o enigmático, Sergio perguntou:

– Você já atirou uma pedrinha em um lago? Pois bem, por menor que ela seja seu efeito se propaga em todas as direções. Assim são as ideias. Elas se propagam, repercutindo em muitas direções. Os *Parques Biblioteca* mostraram que é preciso olhar para fora e trazer o que está fora para dentro. Abrir portas e janelas. Em grande medida é o que estamos fazendo aqui também. Espero que essas ondinhas cheguem até o Brasil!

1.5 De volta a Sucupira e com menos de 60 dias para cumprir a missão

Haviam se passado apenas três dias desde sua saída de Sucupira, mas a intensidade das experiências vividas fazia Godofredo duvidar disso. Sentia-se profundamente grato aos *paisa*²⁴ pela acolhida.

Era hora de voltar para casa e ajudar o professor Abelardo a apresentar ao prefeito e à população um plano inovador para os equipamentos culturais da cidade. Em poucos minutos o avião decolava e ele ainda se esforçava para correlacionar aquilo tudo com a realidade brasileira e sucupirense. Subitamente uma ideia lhe veio à mente e para não a perder, buscou apressado seu caderninho de anotações. Ao fazê-lo encontrou a programação da rede de Parques Biblioteca que havia pegado em *La Ladera*, no dia anterior. Parou os olhos justamente nas palavras do argentino Jorge Luis Borges, encontrando assim mais um motivo de inspiração.

“Quero dar graças ao Divino
Labirinto dos efeitos e das causas
Pela diversidade das criaturas
Que formam este singular universo,
Pela razão, que não cessará de sonhar
Com um mapa do labirinto,
Pelo rosto de Helena e a perseverança de Ulisses,
Pelo amor que nos deixa ver os outros
Tal como nos vê a divindade”²⁵

²⁴ Como são chamados os colombianos nascidos no norte do país.

²⁵ Fragmento do poema “Otro poema de los dones” de Jorge Luis Borges, publicado pela primeira vez no livro “El otro, el mismo”, em 1964. Tradução dos autores.

2. NOTAS DE ENSINO

2.1. Sinopse

Em meio a protestos da classe cultural contra ações do recém empossado prefeito de Sucupira, Godofredo de Assis, assessor-chefe da Secretaria de Cultura, é enviado a Medellín para conhecer as políticas públicas para equipamentos culturais daquela cidade colombiana. Sua missão é colher subsídios para a elaboração de um plano de ação da Secretaria para os equipamentos culturais da cidade, de maneira a articular a construção de um teatro de grande porte, voltado à atração de eventos turísticos, e a recuperação de quatro centros comunitários localizados na periferia da cidade. Durante a viagem ele conhece a experiência colombiana dos Parques Biblioteca e suas estratégias de criação de vínculo entre equipamento e comunidade a partir da valorização a identidade territorial. Além disso, conhece outras três experiências inspiradas nos Parques: o *Centro de Desarrollo Cultural de Moravia*, os *Parques Educativos* e o projeto *Días de Playa*, do *Teatro Tobón Uribe*. Agora lhe cabe elaborar, juntamente com o secretário de cultura, professor Aberlado de Athayde, o referido plano que será apresentado ao prefeito e aos cidadãos da cidade.

2.2. Objetivos educacionais

O caso objetiva contribuir para a qualificação de gestores de equipamentos culturais, bem como para a formação de produtores culturais, administradores e gestores sociais uma vez que ajuda a: 1) entender o papel estratégico da identidade territorial na gestão de equipamentos culturais; 2) compreender como a identidade territorial reconfigura o papel do equipamentos cultural junto a sua comunidade e 3) identificar e discutir impactos organizacionais e interorganizacionais da identidade territorial.

2.3 Uso pedagógico sugerido

Sugere-se como atividade pedagógica para a aplicação do caso para ensino a seguinte sequência de ações que demandarão, no mínimo, três aulas de 50 minutos:

Etapa 1 - Sistematização da identidade e seus diversos benefícios

- Dividir a sala em grupos para leitura do caso para ensino;
- Identificar e discutir, ainda em pequenos grupos, as originalidades identitárias dos territórios da cidade de Medellín apresentados no caso. Sistematizar a discussão do grupo usando como suporte o quadro abaixo:

ASPECTOS TERRITORIAIS	ELEMENTOS OBSERVADOS NO CASO
Paisagem natural	
Paisagem urbana	
Usos do território	
Aspectos históricos	
Aspectos sociais, políticos e econômicos	
Aspectos simbólicos	

- Identificar e discutir, ainda em pequenos grupos, os benefícios oriundos das originalidades identitárias elencadas anteriormente. Sistematizar a discussão do grupo usando como suporte o quadro abaixo:

QUADRO DE BENEFÍCIOS		
ORGANIZACIONAL	INTERORGANIZACIONAL	TERRITORIAL

- Integrar as sistematizações realizadas pelas equipes em dois grandes quadros que sintetizem a visão de toda a turma sobre as originalidades identitárias apresentadas pelo caso e seus benefícios.

a) Etapa 2: Reflexão teórica sobre gestão e identidade territorial

- Leitura de Saquet e Briskievicz (2009) e em seguida discussão das respostas que cada grupo trará para a questão 2.4.1
- Leitura de Lacerda (2011) e em seguida discussão das respostas que cada grupo trará para a questão 2.4.2
- Leitura de Davel et al. (2016) e em seguida discussão das respostas que cada grupo trará para a questão 2.4.3

- b) Etapa 3: Integração de conhecimentos por meio da elaboração de um plano de ação
- Elaboração, por parte de cada um dos grupos, de um Plano de Ação para Equipamentos Culturais a ser apresentado por Godofredo e pelo prof. Abelardo ao prefeito e aos cidadãos de Sucupira
 - Apresentação dos planos elaborados por cada um dos grupos e síntese final.

2.4 Questões para discussão

Alguns pontos podem ser integrados pelo professor à discussão gerada durante à atividade sugerida de forma a orientar a aplicação do referencial apresentado para a elaboração de soluções aos desafios apresentados no caso para ensino.

2.4.1 As situações descritas no caso para ensino revelam o poder estratégico da articulação entre gestão cultural, território e identidade. A partir da análise do caso e da leitura de Saquet e Briskievicz (2009), qual o papel da identidade territorial na gestão cultural de equipamentos culturais?

RESPOSTA POSSÍVEL:

Os equipamentos culturais observados pelo personagem Godofredo na cidade colombiana de Medellín se caracterizam por uma aproximação dos processos e práticas de gestão cultural ao binômio identidade e território. Tal abordagem reflete-se em benefícios organizacionais (diferenciação da ação destas organizações e maior senso de pertencimento gerado entre seus frequentadores), mas também interorganizacionais (estímulo ao desenvolvimento de ações de cooperação com outras organizações) e territoriais (contribuição à transformação do contexto local) que inserem os equipamentos de forma mais destacada e relevante no contexto social.

O conceito de território aqui apresentado vincula-se a uma concepção político-cultural do seu estudo (HAESBAERT, 2004; SANTOS, 2000; SAQUET; BRISKIEVICZ, 2009). Nesta perspectiva, a “base material natural ou construída; as atividades econômicas que são empreendidas; as estruturas sociais que são geradas e suas inter-relações; as instituições construídas e as regras do jogo; os valores e os códigos adotados” (ECHEVERRI, 2009, p.25) são elementos constituintes do território, considerado como espaço produzido num processo dinâmico e permanente, que difere em muito do senso comum que costuma associá-lo a uma ideia permanência e imutabilidade.

Do mesmo modo, a identidade também é vista como socialmente construída e não como algo essencial. Sob esta ótica ela se relaciona com atributos étnicos, culturais, econômicos, políticos, preferências religiosas, políticas, estéticas e sexuais (ECHEVERRI, 2009) e é processada individual e coletivamente de forma a reorganizar seu significado a partir de tendências sociais e projetos culturais enraizados e sua estrutura social, bem como em sua visão de espaço-tempo (CASTELLS, 1999). Com base neste entendimento, território e identidade influenciam-se mutuamente, sendo a identidade “construída pelas múltiplas relações-territorialidades que estabelecemos todos os dias e isso envolve, necessariamente, as obras materiais e imateriais que produzimos” (SAQUET; BRISKIEVICZ, 2009).

Cabe destacar ainda que à luz destas concepções, o dinamismo inerente a tais processos não produz uma identidade territorial inequívoca, mas sim revela um potencial identitário que varia no tempo e de acordo com o sistema de significados (relações simbólicas) e com a forma de organização do poder (relações políticas) adotados pelos indivíduos.

Neste contexto, as organizações são parte do conjunto de atores sociais que se relacionam no e com o território, afetando e sendo afetadas por suas dinâmicas identitárias (SARAIVA; CARRIERI, 2014). Corroborando com tal visão o entendimento de que, ao articular um conjunto de ações voltadas a garantir os meios necessários para a criação, difusão, circulação, fruição e preservação de bens e serviços artístico-culturais, a gestão cultural envolve a mediação de diferentes processos e agentes sociais, atuando em um espaço de interação entre o fenômeno cultural e o fenômeno organizacional (SARAIVA, 2011). Deste modo, as organizações culturais, cuja própria natureza de ação está vinculada indissociavelmente aos trânsitos entre as dimensões material e imaterial, detêm um expressivo potencial de mobilização dos componentes identitários dos territórios nos quais atuam. Dentro deste segmento, tomando mais especificamente os equipamentos culturais (teatros, cinemas, bibliotecas, arquivos, galerias, espaços polivalentes, salas de concerto, museus, centros comunitários, etc.), por sua característica de um espaço edificado inserido permanentemente em um dado território, tal potencial de mobilização se intensifica ainda mais, justificando a adoção da identidade territorial como alicerce para a qualificação e inovação das suas práticas gerenciais, conforme exposto pelos exemplos do caso.

Cabe destacar que, assim como ocorreu com o personagem Godofredo, tal abordagem, pode parecer não considerar as peculiaridades de equipamentos que, por exemplo, atuam em diferentes escalas territoriais ou que partam de propostas curatoriais, acervos e interesses temáticos muito específicos que problematizem sua capacidade de diálogo com potencial

identitário do seu território de base. Ou ainda, que por focar nas relações territoriais mais imediatas tal abordagem parecer desconsiderar aspectos flagrantes da pós-modernidade como a compressão do tempo-espaço (HARVEY, 2014), “a tensão entre o ‘global’ e o ‘local’ na transformação das identidades” (HALL, 2014, p.44) ou o fato de que as pessoas e as organizações se relacionam simultaneamente com várias escalas territoriais diferentes, o que Haesbaert (2000) chama de multiterritorialidade.

Contudo, conforme exemplos trazidos pelo caso, a estratégia da territorialização da gestão se propõe aplicável, em diferentes níveis, para as mais variadas feições de equipamentos culturais. Isto porque o fortalecimento dos vínculos entre o equipamento e seu contexto territorial mais imediato é viável e estratégico para todo e qualquer equipamento. Viável porque seja qual for a vocação, natureza ou escala de atuação ele sempre parte de uma base territorial. E estratégico porque é uma plataforma para a construção de uma identidade organizacional forte e reconhecível capaz de projetar e/ou fortalecer sua atuação para diferentes escalas territoriais.

2.4.2 Adotar a identidade territorial como alicerce da gestão de equipamentos culturais desloca as atenções do gestor exclusivamente da ação cultural, voltando-a para as relações territoriais que o equipamento mantém ou pode vir a manter. Com base na análise do caso e na leitura de Lacerda (2011), de que forma os conceitos de democratização cultural e democracia cultural se articulam com este contexto?

RESPOSTA POSSÍVEL:

Historicamente, os equipamentos culturais estão fortemente vinculados à ideia de proteção e/ou distribuição da produção cultural legitimada o que lhe conferiria uma ‘vocação natural’ para a “popularização da arte, do conhecimento científico, das formas de ‘alta cultura’” (CANEDO, 2007), concepção típica dos processos de democratização cultural. As mais remotas referências a este tipo espaço, como a Biblioteca de Alexandria, erguida pelos egípcios no século II a.C. ou os gabinetes de curiosidades dos séculos XVI e XVII, tidos como os antecessores dos museus, espelham estas ideias. Assim como dois acontecimentos ocorridos na França (DE MARCO, 2009), cujos reflexos tiveram alcance mundial. O primeiro deles diz respeito ao período pós-revolução francesa, caracterizado pelo florescimento dos ideais iluministas de universalização do conhecimento e simbolizado pela criação do Louvre, em 1793. Já o segundo, se refere ao período iniciado em 1950 e caracterizado pela criação das

primeiras políticas públicas para a cultura daquele país, estas fortemente relacionadas à promoção do acesso aos bens culturais e, conseqüentemente, voltadas à criação e fortalecimento dos equipamentos culturais. Símbolo deste segundo momento foi a inauguração do Centro Nacional de Arte e Cultura Georges Pompidou, o “*Beaubourg*”, 1975.

Contudo, já na década de 1960, ao sistematizar pesquisas de público nos museus franceses, Bourdieu e Darel (2003) problematizou os impactos alcançados pelas políticas de democratização cultural, comprovando que “empreender esforços na diminuição das barreiras físicas entre a cultura erudita e as classes populares” (LACERDA, 2011) não era condição suficiente para aproximar os equipamentos ao público, sobretudo aquele público oriundo de contextos socioeconômicos mais vulneráveis, precisamente a quem este tipo de política pretende atender. Não apenas a existência e boa distribuição dos equipamentos culturais, nem mesmo a facilitação ao acesso por meio de ingressos a preços populares ou gratuidade garantem que estes espaços se mostrem efetivamente acessíveis, desejados pela população ou ainda capazes de gerar impactos de ordem cultural ou social.

Os reflexos desta abordagem tradicional podem ser notados no caso para ensino na fala do Prefeito e do secretário da Fazenda de Sucupira. Além disso, reaparece na fala de Godofredo ao questionar à gestora o *Parque Biblioteca Belém* se a população tinha acesso a “artistas consagrados”.

A ideia de democracia cultural oferece um contraponto a esta visão que, a partir do exemplo francês, se tornou basal para a formulação das políticas culturais no mundo inteiro.

Ela parte do reconhecimento de que todo ser humano é produtor de cultura e tem por princípio “favorecer a expressão de subculturas particulares e fornecer aos excluídos da cultura tradicional os meios de desenvolvimento para deles mesmos se cultivarem, segundo suas próprias necessidades e exigências” (BOTELHO, 2001).

O estreitamento dos laços entre os equipamentos e seu entorno por meio da valorização da identidade territorial, conforme observado nos exemplos presentes no caso, estimulam a aproximação entre estas organizações e o conceito de democracia cultural, o que demanda o reforço à transversalidade das ações do equipamento e o desenvolvimento de estratégias de escuta e participação da comunidade. A consequência desta atuação de carácter mais interacionista é a mobilização dos afetos, memórias e identidades das comunidades com reflexo direto no grau de pertencimento que desenvolvem em relação ao equipamento. Estimulados os vínculos de identificação entre equipamento e comunidade, abre-se espaço para uma maior percepção de valor por parte de seus frequentadores. Além disso, cria-se condições mais

favoráveis para derrubar eventuais interditos de natureza simbólica que dificultem apropriação entre equipamentos e frequentadores.

Contudo, vale a ressalva que os conceitos de democratização cultural e democracia não necessariamente precisam ser tratados como polos opostos e inconciliáveis. Conjugação de ações que transitem entre os dois conceitos concorre para a criação de equipamentos multiculturais e articulados à promoção da diversidade cultural.

2.4.3 Conforme exposto no caso, a abordagem territorializada da gestão de equipamentos gera impactos organizacionais, interorganizacionais e territoriais. Com base na leitura do caso e do artigo de Davel et al. (2016), identifique e discuta estas três ordens de impacto

RESPOSTA POSSÍVEL:

O estreitamento dos vínculos entre equipamento e território concorre para que o equipamento se diferencie, gere valor simbólico para suas ações e desperte nos seus diversos públicos de interesse a sensação de identificação e pertencimento (benefícios organizacionais). Também favorece o fortalecimento de ações de cooperação entre organizações que atuam no território (benefícios interorganizacionais), contribuindo para o fortalecimento do impacto cultural e social das ações empreendidas pelo grupo; a criação de soluções mais inovadoras para a resolução de problemas; o acesso a novas fontes de financiamento e o desenvolvimento de estratégias cooperadas de comunicação com maior impacto. Além disso, ganhos políticos (potencial de representação frente ao poder público e outros atores) e econômicos (fortalecimento da cadeia produtiva da cultura, do turismo e da economia local) também podem ser acessados. Este processo impulsiona a construção de novas simbologias a respeito do próprio território, reconfigurando e reformulando sentidos que podem estar associados à valorização identitária, a processos de defesa e preservação do patrimônio artístico, cultural, humano e natural. Deste modo, pode contribuir com a qualificação das práticas de sociabilidade vigentes e fortalecer processos de construção da cidadania, bem como atuar como mola propulsora de novas oportunidades econômicas ao mobilizar produtos, serviços e experiências singulares (benefícios territoriais).

Tal abordagem amplia a noção de sustentabilidade, que engloba uma dimensão econômica (captação de recursos), política (ação junto a uma instância legal, institucional) e social (engajamento cidadão), num enfoque sistêmico (ARMANI, 2001) que integra a dimensão gerencial de forma articulada com a dimensão sociopolítica da organização.

REFERÊNCIAS

ALCALDÍA DE MEDELLÍN. **Días de Playa:** memórias, laboratório cidadão y participativo. Medellín: Alcaldía de Medellín, 2015.

ARMANI, Domingos. O desenvolvimento institucional como condição de sustentabilidade nas ONG no Brasil. In: **Aids e sustentabilidade:** sobre as ações das organizações da sociedade civil. Brasília: Ministério da Saúde, 2001. p.17-34.

BOTELHO, Isaura. Dimensões da cultura e políticas públicas. **Revista Perspectiva**, São Paulo. Vol.15, n°.2, p.73-83, 2001.

BOURDIEU, Pierre; DARBEL, Alain. **O amor pela arte:** os museus de arte na Europa e seu público. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, Zouk, 2003.

BRAVO, Marta Elena. Políticas culturales en Colombia. In: RUBIM, Antonio Albino Canelas; BAYARDO, Rubens. (Orgs.). **Políticas Culturais na Ibero América.** Salvador: EDUFBA, 2008. p. 119-137.

CANEDO, Daniele P. Democratização da Cultura. In. **Mais definições em trânsito.** Salvador: Edufba, 2007. Disponível em: <http://www.cult.ufba.br/p_maisdefinicoes.html>. Acesso em: 10 ago. 2016.

CASTELLS, Manuel. **O poder da identidade:** a era da informação. São Paulo: Paz e Terra, v.2, 1999.

DAVEL, Eduardo; DANTAS, Marcelo; SANTOS, Fabiana P. **Identidade cultural de territórios como política de gestão.** Anais do Encontro da ANPAD - EnANPAD, Costa do Sauipe, 25 a 28.09.2016.

DE MARCO, Kátia. Gestão de espaços culturais: uma abordagem contemporânea. In. **Economia da Cultura:** ideias e vivências. FONSECA, Ana Carla; DE MARCO, Kátia (Orgs.). Rio de Janeiro: Ed. e-livre, 2009. p. 203-221.

ECHEVERRI, Rafael. **Identidade e território no Brasil.** Brasília: IICA, 2009

HAESBAERT, Rogério. **Dos múltiplos territórios à multiterritorialidade.** Anais do IX Encontro Nacional da ANPUR. vol.3. Rio de Janeiro, 28.05 a 1°.06.2000. Disponível em: <<http://www.anpur.org.br/anaisAbrir/63/1/anais-do-ix-encontro>>. Acesso em 30 ago. 2016.

HALL, Stuart. **Identidade Cultural na Pos-Modernidade.** Rio de Janeiro: Lamparina, 2014.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna:** uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. São Paulo: Edições Loyola, 2014.

LACERDA, Alice P. Democratização da Cultura x Democracia Cultural: os Pontos de Cultura enquanto política cultural de formação de público. In: **Seminário Internacional de Políticas Culturais;** teorias e práticas. Rio de Janeiro, Fundação Casa de Rui Barbosa, 2010. Disponível

em: <<http://culturadigital.br/politicaculturalcasaderuibarbosa/files/2010/09/02-ALICE-PIRES-DE-LACERDA.1.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2016.

MELGUIZO, Jorge. Parques-Biblioteca de Medellín: da engenharia à jardinagem cultural. In: **Seminário Internacional Cultura e Transformação Urbana**, 22 e 23 de novembro de 2011, SESC São Paulo, Anais, São Paulo: Ed. Sesc SP, 2012. p. 27-32.

ROSER, Bertran. **Aprendiendo de Colombia: cultura y educación para transformar la ciudad**. Barcelona: Fundación Kreana, 2009.

SANTOS, Milton. O papel ativo da geografia. Um manifesto. **Revista Território**, vol. V, n. 9, p. 103-109, 2000.

SAQUET, Marcos A.; BRISKIEVICZ, Michele. Territorialidade e identidade: um patrimônio no desenvolvimento territorial. **Caderno Prudentino de Geografia**, vol.1, n.31, p.3-16, 2009.

SARAIVA, Henrique. Gestão da cultura e a cultura da gestão. In: **Pensar e Agir com a cultura desafios da gestão cultural**. BARROS, José Márcio; JÚNIOR, José Oliveira (Orgs.). Belo Horizonte: Observatório da Diversidade Cultural, 2011.

3.2 GESTÃO DE EQUIPAMENTOS CULTURAIS E IDENTIDADE TERRITORIAL: POTENCIALIDADES E DESAFIOS (ARTIGO III)

Resumo²⁶

Uma vez que exercem um importante papel artístico-cultural, social e econômico, os equipamentos culturais (teatros, cinemas, bibliotecas, galerias, centros culturais, salas de concerto, museus, etc.) são organizações com grande potencial de dinamizar os territórios nos quais atuam. Todavia, a gestão dessas organizações apresenta muitos desafios territoriais e identitários que, por vezes, os desviam desta vocação. O objetivo deste artigo é discutir o papel da identidade territorial na gestão dos equipamentos culturais como estratégia de fortalecimento de vínculos entre estas organizações e seus territórios de atuação, capaz de gerar benefícios organizacionais, interorganizacionais e territoriais. Trata-se de uma contribuição de caráter profissional voltada a gestores de equipamentos culturais em atuação ou em formação que pode também auxiliar o poder público a compreender da realidade de gestão deste tipo de organização cultural. A metodologia de pesquisa adotada se baseia em uma pesquisa-ação, realizada com um grupo de gestores de onze equipamentos culturais da cidade de Salvador, Bahia, durante a qual também foram visitadas e analisadas iniciativas culturais nas cidades colombianas de Bogotá e Medellín.

Palavras-chave: equipamento cultural, gestão cultural, identidade, território criativo, desenvolvimento territorial.

Abstract: Since they play an important artistic, cultural, social and economic role, cultural facilities (theaters, cinemas, libraries, galleries, cultural centers, concert halls, museums, etc.) are organizations with great potential to dynamize the territories in which they operate. However, the management of these organizations has many territorial and identity challenges that sometimes can divert them from their vocation. The purpose of this article is to discuss the role of territorial identity in cultural facilities' management as a strategy to bring together these organizations and their operating territories in order to generate organizational, inter-organizational and territorial benefits. It is a professional nature contribution aimed at managers of cultural facilities in operation or training and that can help government to understand the management reality of this kind of cultural organization. The adopted research methodology is based on an action research conducted with a group of managers of eleven cultural facilities of the city of Salvador, Bahia, during which were also visited and analyzed cultural initiatives in Colombian cities of Bogota and Medellin.

Key-words: cultural facilities, cultural management, identity, creative territory, territorial development.

²⁶ Artigo a ser submetido para publicação na Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais - ANPUR

INTRODUÇÃO

Importantes do ponto de vista artístico-cultural, por se constituírem em um lugar de criação artística e de encontro entre a oferta cultural e o público; do ponto de vista social, por serem espaços capazes de influenciar e qualificar as práticas de sociabilidade vigentes, e ainda do ponto de vista econômico, por mobilizarem a cadeia produtiva da cultura e também por associá-la a outras dimensões econômicas, como o turismo e o comércio; os equipamentos culturais (teatros, cinemas, bibliotecas, galerias, centros culturais, salas de concerto, museus, etc.) são organizações com grande potencial de dinamizar os territórios nos quais atuam.

Entretanto, apresentam um contexto gerencial marcado por particularidades e desafios de ordem administrativa, econômica, social e política aos quais seus gestores, via de regra, respondem com uma estratégia que, ao centrar esforços em uma dimensão estritamente organizacional, perde de vista as oportunidades que o contexto territorial oferece, acarretando uma espécie de isolamento do equipamento em relação ao seu entorno e aos demais atores sociais que o compartilham.

Diante deste contexto, o propósito da pesquisa é apresentar a identidade territorial como elemento central na gestão deste tipo de organização cultural por possibilitar o fortalecimento de vínculos com seu território ou territórios de atuação. Entendendo que mesmo equipamentos com vocação para uma atuação em escalas mais amplas (regional, nacional, internacional), tem nas suas relações territoriais mais imediatas uma dimensão estratégica e, via de regra, negligenciada, mas que se apresenta como um verdadeiro manancial no esforço de superar as adversidades e criar equipamentos desejados, atuantes e engajados com a transformação social. A esta estratégia de gestão de equipamentos culturais que valoriza a identidade territorial, chama-se aqui de gestão territorializada.

Além disso, a pesquisa deseja ainda ressaltar que a adoção de uma estratégia de gestão territorializada possibilita alcançar não apenas benefícios relacionados ao desenvolvimento do equipamento isoladamente, mas também concorre para gerar benefícios interorganizacionais, por estimular a cooperação entre organizações com base no território. Ação interorganizacional que, por sua vez, abre caminho para benefícios territoriais, alcançados por meio do aprofundamento da relação entre desenvolvimento cultura e desenvolvimento territorial.

Do ponto de vista metodológico, os princípios, procedimentos e práticas que sustentam o desenvolvimento da pesquisa são oriundos de uma pesquisa empírica de caráter qualitativo por meio do método da pesquisa-ação (VERGARA, 2005; THIOLENT, 2009; MACKE,

2006). A pesquisa-ação foi realizada, entre junho de 2015 e março de 2016, junto a um grupo de gestores de onze equipamentos culturais de Salvador²⁷, os quais mantêm uma relação de vizinhança por se localizarem no Corredor a Vitória e suas imediações. Além disso, envolveu também visitas a duas interorganizações colombianas: a *Red de Parques Bibliotecas*²⁸, em Medellín, e o *Corredor Cultural del Centro*²⁹, em Bogotá.

A opção pela referida abordagem metodológica tem estreita relação com a vocação técnico profissional da pesquisa, uma vez que possibilitou um acesso mais qualificado e direto aos dados, sem deslocá-los do contexto da sua aplicabilidade. E também por valorizar a inter-relação entre conhecimentos teóricos e tácitos, fato que favorece o estudo da gestão cultural, atividade que se transformou em objeto de estudos apenas recentemente, mas que detém um amplo repertório de práticas.

O caráter colaborativo do método possibilitou que a ação com o grupo empírico resultasse, a uma só vez, tanto em uma oficina de construção quanto um ambiente de testagem das reflexões e proposições que integram a pesquisa, gerando, em consonância com o duplo caráter da pesquisa-ação, impactos diretos para o grupo na forma de um plano de desenvolvimento do Corredor Cultural da Vitória (ação) e subsídios para a construção de um conjunto de estratégias voltadas à aplicação em outros contextos de gestão (pesquisa), cujos princípios serão expostos de forma sucinta na seção 2.

O desenho metodológico da pesquisa orientou-se pelos princípios da abordagem adotada, estruturando-se em quatro fases: identificação do problema, identificação de soluções, implementação de soluções e avaliação do processo. Foram utilizadas as técnicas de entrevistas semiestruturadas (individuais e coletivas), de análise de documentos e de notas oriundas de observação (participante e direta) (FLICK, 2009; PATTON, 2002). As informações colhidas foram analisadas a partir da tradição da análise de conteúdo (COLBARI, 2014) dentro do foco interpretativo relacionado a práticas de gestão e a identidade territorial, mas também dentro do foco interpretativo voltado para a geração de um conhecimento aplicado, que tenha relevância social junto aos gestores de equipamentos culturais e suas respectivas comunidades. As unidades de análise da pesquisa foram: cultura organizacional, visão estratégica, imagem das partes interessadas, identidade territorial e cooperação interorganizacional.

²⁷ Teatro Gamboa Nova, Teatro Vila Velha, Palácio da Aclamação, Instituto Cultural Brasil-Alemanha (ICBA), Associação Cultural Brasil-Estados Unidos (ACBEU), Museu Geológico da Bahia, Museu de Arte da Bahia (MAB), Museu Carlos Costa Pinto, Aliança Francesa, Instituto Cervantes Salvador e Palacete das Artes.

²⁸ www.reddebibliotecas.org.co/grupos/sbpm

²⁹ www.corredorculturaldelcentro.com

Como repercussão tecnológica da pesquisa, espera-se contribuir com a qualificação de gestores de equipamentos culturais, auxiliando-os a qualificar sua atuação cotidiana e melhorar suas formas de lidar com desafios enfrentados, assumindo uma atitude mais consciente e proativa perante a identidade territorial. Bem como, oferecer um conteúdo técnico profissional que pode ser integrado a ações formativas nos campos da administração, gestão cultural e social, contribuindo especialmente para a crescente profissionalização destes dois últimos.

Além disso, deseja-se ainda estimular os gestores públicos a enxergar as potencialidades deste segmento cultural, sobretudo no que refere a sua interação com as dinâmicas territoriais, com o propósito de contribuir para a elaboração e políticas públicas que atendam a suas especificidades, favoreçam a superação de seus desafios e posicionem a cultura como eixo central do desenvolvimento territorial.

Este artigo está estruturado em três seções, além desta introdução e da conclusão. Na primeira seção serão apresentados elementos contextuais necessários para a compreensão da proposta de gestão territorializada para equipamentos culturais. Nela serão abordados a importância deste tipo de organização cultural e os desafios vivenciados no cotidiano de seus gestores. A segunda seção será dedicada à apresentação da identidade territorial como estratégia de gestão adequada para o reforço da importância dos equipamentos culturais e para a resolução dos problemas apresentados. Para tanto serão expostos os conceitos de território e identidade mobilizados, bem como sua interface com as questões organizacionais. Além disso, serão expostos os benefícios (organizacional, interorganizacional e territorial) decorrentes da adoção de uma estratégia de gestão territorializada por parte dos equipamentos culturais. Na sequência, antecedendo a conclusão da pesquisa, a terceira seção trará problematizações e implicações sobre a proposta apresentada.

1. GESTÃO DE EQUIPAMENTOS CULTURAIS: UMA PROBLEMATIZAÇÃO

Segundo Coelho (1997, p.164) o termo equipamento cultural se refere a “edificações destinadas a práticas culturais”, servindo para designar organizações culturais das mais diversas tipologias como teatros, cinemas, bibliotecas, arquivos, galerias, espaços polivalentes, salas de concerto, museus, dentre outros. E ainda, servindo de sinônimo para termos como casa de cultura, espaço cultural, complexo cultural, conjunto cultural, centro de cultura ou ponto de cultura, ainda que, com base em critérios históricos, arquitetônicos, jurídicos ou curatoriais,

seja possível encontrar nuances que diferenciem, não sem alguma dose de ambiguidade, os termos entre si (COELHO, 2012).

A presente pesquisa em parte converge com a referida definição, em parte propõe sua problematização. O ponto de convergência diz respeito ao seu caráter abrangente do conceito apresentado, que integra em um mesmo conjunto, bastante amplo e diverso, as mais variadas tipologias de equipamentos. Tal característica estimulou a investigação das similaridades e complementaridades deste conjunto aparentemente tão distinto de organizações, indicando que três características marcantes lhe conferem coesão: 1) serem espaços edificados; 2) especialmente dedicados à ação cultural e 3) em funcionamento permanente.

A partir de tais características – edificação, especialização e perenidade – pretende-se reforçar o exercício de um olhar aglutinador para um grupo que, via de regra, enxerga mais as diferenças que suas distintas tipologias apresentam e menos o potencial de colaboração que podem manter entre si. Além disso, pretende estimular a visão do equipamento cultural como um território em si mesmo, o que pressupõe, conforme o referencial teórico aqui adotado e detalhado na segunda seção, entendê-lo na sua dimensão simbólica, mas também enquanto espaço físico, ou seja, na sua dimensão material.

Contudo, cabe registrar que a atenção a tais características não objetiva condicionar a ocorrência da ação cultural, entendida como “processo de criação ou organização das condições necessárias para que as pessoas e grupos inventem seus próprios fins no universo da cultura” (COELHO, 1997, p.32) a tal configuração, visto que ela se realiza em uma diversidade muito grande de lugares, dispensando e, inclusive questionando, qualquer tentativa muito rígida de normatização. Sobretudo no contexto contemporâneo, no qual o uso das tecnologias da informação tem possibilitado experiências de equipamentos culturais pautados por outra natureza de relação, como por exemplo, o Museu da Pessoa³⁰ e o Museu das Coisas Banais³¹.

Por outro lado, a presente pesquisa problematiza a ênfase dada pela referida definição à ação cultural. Sem dúvida, a ênfase não é descabida, uma vez que esta se constitui o coração da ação de qualquer equipamento cultural. Contudo, tal perspectiva tem contribuído não apenas para demarcar a especificidade destas organizações, mas também tem estimulado uma visão endógena por parte dos seus gestores que, por sua vez, contribui para uma atomização da ação dos equipamentos culturais. O foco restrito na ação cultural faz com que muitos equipamentos

³⁰ Museu da Pessoa: www.museudapessoa.net/pt/home

³¹ Museu das Coisas Banais: <http://wp.ufpel.edu.br/museudascoisasbanais/>

se convertam em verdadeiros enclaves ou cidadelas amuralhadas, feitas por e para um espectro muito delimitado, restrito e especializado de público.

Em contraposição a isto, a territorialização da gestão aqui proposta problematiza a ênfase na ação cultural, propondo para os gestores de equipamentos culturais a adoção de uma postura mais interacionista que permita estabelecer diálogos entre seus acervos, arquivos e programações como interesses e identidades de seus públicos. Em lugar de um discurso enunciado de dentro para fora desde uma perspectiva de saber especializado e sacralizado, a abordagem apresentada aqui propõe a criação de um processo dialógico entre equipamentos (ação cultural) e território (identidade) que lhes permita sair da condição de cidadelas fechadas para se converterem em verdadeiras extensões do espaço público.

1.1. Importância e a transversalidade da ação dos equipamentos culturais

O equipamento cultural é um ponto de encontro entre artistas, técnicos do espetáculo e gestores; entre artistas e artistas; entre artistas e pensadores; entre artistas e público; entre público e obra e, finalmente, entre todos estes e a cidade em si. Este intercruzamento de diferentes fluxos e atores sociais, ressalta a importância e a transversalidade da ação deste tipo de organização.

Ao abrigarem e promoverem ações culturais das mais variadas, os equipamentos culturais exercem um importante papel artístico-cultural. Na perspectiva do público, oferecem oportunidades de fruição, aprendizado de práticas artísticas e, em alguns casos, espaço para expressões identitárias, mobilizando sensibilidades e promovendo experiências relacionadas à dimensão simbólica e estética. Na perspectiva dos agentes culturais, possibilitam o desenvolvimento e o aperfeiçoamento de fazeres e saberes artísticos, curatoriais, arquivísticos, patrimoniais, gerenciais e técnicos próprios da produção cultural, constituindo-se, em muitos casos, em laboratórios de criação e reflexão entorno dos fazeres artísticos.

No que concerne ao seu papel social, os equipamentos culturais inscrevem as práticas culturais de maneira permanente na paisagem da cidade, incluindo-as, ao menos potencialmente, ao conjunto de práticas cotidianas dos cidadãos. Constituem-se ainda importantes espaços de sociabilidade, com potencial de qualificarem o “estar junto” por meio da fruição e das práticas artístico-culturais. Além disso, são ambientes com grande potencial de interface com práticas e conteúdos educacionais o que lhes confere possibilidade de influência

na construção de valores e nos padrões de sociabilidade vigentes, tão perpassados pela violência e pelas relações de consumo.

Já quanto a sua importância econômica, estes exercem papel central para a cadeia produtiva da cultura, uma vez que albergarem e/ou promoverem atividades de criação, fruição, difusão, circulação, salvaguarda, formação, reflexão, dentre outras, mobilizando uma densa rede de profissionais e serviços, bem como ativando relações econômicas das mais diversas dentro do campo cultural. Além disso, são um importante elo entre a cadeia produtiva da cultura e outros segmentos econômicos, como por exemplo o turismo, uma vez que podem contribuir para despertar o interesse dos visitantes pelo destino, ajudar a prolongar sua estadia e ainda qualificar sua experiência.

Em suma, por um lado, os equipamentos culturais influenciam diretamente as dinâmicas artístico-culturais, concentrando práticas que dizem respeito a todos os ciclos produtivos da cadeia do espetáculo: criação, produção, distribuição/circulação/difusão e consumo/fruição de bens e serviços. Por outro, tem potencial para dinamizar a vida social e econômica dos territórios com os quais se relacionam.

Deste modo, a transversalidade que caracteriza este tipo de organização cultural lhes confere um potencial estratégico, ainda que pouco explorado por seus gestores e pelos formuladores de políticas públicas, sobretudo no que concerne à atuação nas políticas de gestão de territórios (DAVEL et al., 2016). Lacuna a qual a proposta de gestão territorializada pretende preencher.

1.2. Desafios da gestão de equipamentos culturais

Não obstante sua importância, transversalidade e potencial de impacto, a gestão deste tipo de organização apresenta muitos desafios.

O Quadro 1 apresenta uma sistematização dos desafios centrais apontados pelo grupo de gestores que integraram o grupo empírico da pesquisa, relacionando-os com três dimensões gerenciais, apresentadas por Hatch e Schultz (1997, 2008, 2009) e Schultz e Hatch (2006) como componentes da identidade organizacional: cultura organizacional (“quem somos”), imagem das partes interessadas (“como somos vistos”) e visão estratégica (“quem queremos ser e como queremos ser vistos”). Sendo cultura o sistema de significados compartilhados pelos membros de uma organização (normas, crenças, valores, atitudes, expectativas) que se expressam em como ela realiza suas atividades; imagem o modo como os públicos de interesse da organização

(frequentadores, clientes, parceiros, fornecedores, conselhos diretivos, patrocinadores, poder público, imprensa, comunidade, etc.) a enxergam e a visão a projeção de futuro da organização.

As referidas autoras concebem a gestão de marcas a partir de uma perspectiva cultural que se caracteriza pela valorização do papel desempenhado por aspectos simbólicos, valores e identidades envolvidas neste processo. Deste modo, longe da ideia de identidade associada à noção comunicacional (símbolo/ logotipo), a identidade organizacional é o elemento central da gestão e deve ser a síntese de todos os esforços organizacionais ou ainda um produto do alinhamento entre cultura, imagem e visão. Por propor uma interface entre gestão, aspectos simbólicos e identitários, adotou-se tal abordagem como eixo central de estruturação da proposta de territorialização da gestão.

Dimensão gerencial	Tipos de desafios	Definições em ações cotidianas
Cultura organizacional	Dupla natureza da gestão (artística e predial)	Harmonizar a dimensão artística e predial da gestão
		Atender ao grau de especialização e complexidade técnicas que ambas dimensões demandam
	Manutenção ininterrupta de suas atividades	Compatibilizar a natureza projetual da maior parte das fontes de financiamento com a condição ininterrupta de suas atividades
		Manter uma equipe permanente e mobilizada diante dos desafios de manutenção do fluxo de recursos financeiros
Imagem das partes interessadas	Pouca representatividade política	Pouca capacidade de auto-organização na busca de melhor interface com órgão responsáveis pelas políticas públicas para a cultura
	Diálogo com o espaço público	Pouco diálogo com órgãos do poder público responsáveis por políticas públicas de outras naturezas, mas que se relacionam com as atividades do segmento
		Necessidade de criar uma interface com a cidade e seus temas
	Diálogo com o público (mediação cultural)	Identificar a opinião e as expectativas do público em relação ao equipamento
Necessidade de estratégias de mobilização de públicos		
Visão estratégica	Definições curatoriais	Contextualizar acervos e atividades oferecidas com a razão de existir do equipamento e com o contexto externo no qual o equipamento se insere

Quadro 1 – Desafios enfrentados por gestores de equipamentos culturais

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

Ao analisar o quadro pode-se identificar que os desafios apontados se relacionam com as dimensões econômicas, política, social e curatorial. No que se concerne àqueles relacionados à dimensão econômica, foi citada como desafio de gestão a dupla natureza deste tipo de organização, que conjuga uma dimensão artística e uma dimensão predial. Assim como o alto custo de manutenção, atualização tecnológica e contratação de serviços especializados

decorrente da especificidade e complexidade das ações desenvolvidas neste tipo de organização cultural. Além disso, outro grande desafio econômico apontado foi o descompasso entre a natureza ininterrupta de suas atividades e a lógica de projeto que predomina no financiamento público destinado a atividades culturais. Situação que afeta a capacidade dos equipamentos em reter talentos, estruturar e qualificar suas equipes, bem como de investir em atividades ligadas a uma dimensão mais estratégica de ação.

Entre os desafios relacionados à dimensão política, os gestores apontaram a pouca representatividade social do segmento, que se reflete em pouco espaço na pauta de discussão das políticas públicas para cultura. A exceção de bibliotecas e museus, que contam com órgãos federais, e por vezes também estaduais, que orientam e organizam suas atividades em torno de políticas públicas específicas, ainda que tais políticas sejam majoritariamente voltadas para a rede de equipamentos públicos e, por isso, não promovam avanços significativos para o conjunto mais amplo de equipamentos culturais pertencentes a estas tipologias. Os gestores que integraram a pesquisa destacaram ainda a falta de representatividade do segmento também perante a outros agentes do poder público, especialmente aqueles ligados aos serviços públicos (iluminação, limpeza, segurança pública, ordenamento do solo, etc.) necessários ao seu bom funcionamento.

No que tange à dimensão social, foi citado o constante desafio da mobilização de públicos e a necessidade de criar interfaces com a cidade e seus temas. Os gestores se veem afetados negativamente por questões como mobilidade urbana e segurança pública, e ainda pela mudança nos padrões de sociabilidade que vem historicamente se deslocando da esfera pública para a esfera da vida privada (SENNETT, 2014) impulsionadas, em grande medida, pelas novas relações tempo-espaço possibilitadas pelos meios de comunicação digitais (HARVEY, 2014). Somado a estas dificuldades está ainda o histórico de baixo consumo cultural do brasileiro (MINC, 2009), problema frente ao qual os equipamentos culturais poderiam servir de estratégia de reversão.

Por fim, desafios de ordem curatorial também foram fartamente citados e se referem à necessidade de definir e comunicar com clareza a razão de existir do equipamento, além de contextualizar acervos e atividades oferecidas tanto com esta razão de existir, quanto com o contexto de atuação da organização. Esta classe de desafios relaciona-se com a necessidade de fazer sentido para a sociedade e despertar o sentimento de pertencimento entre seus frequentadores.

Todo este conjunto de desafios se somam a um problema estrutural para as organizações culturais no Brasil, a instabilidade que historicamente caracteriza as políticas culturais do país (RUBIM, 2007). Uma vez que os recursos públicos correspondem a quase totalidade do investimento brasileiro em cultura, os efeitos desta instabilidade afetaram diretamente ou indiretamente o contexto gerencial deste segmento, o que pôde ser observado ao longo da pesquisa junto aos equipamentos do grupo empírico.

No caso das organizações geridas pelo poder público o impacto gerencial é direto e se reflete nas mudanças abruptas de gestor, na pouca clareza nas diretrizes estratégicas, na preponderância de critérios políticos sob os critérios técnicos para a nomeação de profissionais e na redução e/ou contingenciamento de orçamento público destinado a seu funcionamento. Já no caso das organizações privadas e/ou da sociedade civil que integraram o grupo, observou-se que tal quadro de instabilidade acarreta um impacto gerencial indireto, decorrente da diminuição e/ou descontinuidade de subvenções públicas. Entre seus reflexos estão a redução da programação artístico-cultural oferecida, a precarização das relações de trabalho, a dificuldade em reter talentos, além de desafios para sistematizar suas práticas gerenciais e sua memória organizacional.

Todo esse conjunto de desafios parece estimular a adoção de uma visão umbilical por parte do gestor de equipamentos culturais. Uma reação que visa a direcionar os esforços limitados dos quais dispõem para o que lhes parece prioritário, via de regra, a ação cultural, uma vez que está é a função precípua do equipamento. Contudo, como as demais dimensões gerenciais compulsoriamente negligenciadas, a própria idealização, organização e promoção da ação cultural ficam comprometidas, enfraquecendo o impacto do equipamento como um todo.

A gestão territorializada de equipamentos culturais se apresenta como uma estratégia que auxilia o gestor a superar estes desafios enxergando a organização de uma forma mais sistêmica, tanto organizacional, quanto territorialmente. Do ponto de vista organizacional, propõe ao gestor atentar para três dimensões gerenciais em suas práticas cotidianas (cultura organizacional, imagem das partes interessadas e visão estratégica), estimulando uma gestão mais integrada e estratégica. Já do ponto de vista territorial, propõe uma atitude dialógica entre o equipamento e os potenciais identitários do território, estimulando ações de cooperação interorganizacional com base nas relações de vizinhança.

Por meio desta estratégia espera-se converter a identidade territorial em um elemento vinculante que favoreça a construção de vínculos de pertencimento e identificação entre o equipamento e seus públicos de interesse (frequentadores, financiadores, imprensa, etc.) e

também enseje a construção de uma ação interorganizacional que fortaleça a ação política dos equipamentos culturais favorecendo o desenvolvimento cultural e o posicionando a cultura como eixo central do desenvolvimento territorial.

2. IDENTIDADE TERRITORIAL COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE EQUIPAMENTOS CULTURAIS

Diante deste contexto de potencialidades e de sérios desafios, fortalecer a atuação deste tipo de organização cultural se constitui uma iniciativa de extrema relevância e passa necessariamente pelo aprimoramento das práticas de seus gestores.

Contudo, no campo acadêmico, equipamentos culturais são um tema ainda pouco pesquisado no Brasil, sobretudo do ponto de vista das particularidades da gestão. E mais ainda no que se refere à uma produção com vocação técnico profissional, uma vez que o enfoque das pesquisas existentes é majoritariamente crítico e reflexivo.

Traçando um breve panorama, o tema aparece em estudos voltados à gestão cultural em uma perspectiva mais ampla (AVELAR, 2013; COELHO, 1997); em publicações que centram-se no histórico e nas experiências de equipamentos ou tipologias específicos (DINES, 2012; SERAPIÃO, 2012; RAMOS, L.B, 2007; MILANESI, 1991); em poucos estudos que se centram em aspectos estatísticos relacionados ao perfil de públicos e à distribuição geográfica dos equipamentos (BOTELHO, 2003; NUSSBAUMER; RATTES, 2005; NUSSBAUMER et al., 2005); além de figurar em pesquisas relacionadas aos hábitos de consumo cultural (SESC; FUNDAÇÃO PERSEU ABRAMO, 2013; MINC, 2009).

Pouca é a produção inteiramente dedicada à dimensão gerencial deste tipo de organização. Salvo a vasta produção relacionada à gestão de museus (GENOWAYS; IRELAND, 2003; LORD; LORD, 2005; MASON, 2004; BOYLAN, 2004) que, por se centrar nas particularidades desta tipologia específica, não oferece um horizonte de estudo que contemple a diversidade tipológica dos equipamentos. Por outro lado, os estudos sobre gestão de organizações culturais produzidos em outros países (CARR, 2003; BYRNES, 2003; CHONG, 2002; RADBOURNE, FRASER, 1996; VARBANOVA, 2013; FOPP, 1997), em sua maior parte, se caracterizam por esforços de adaptar teorias gerais da administração para este tipo particular de instituições.

A partir da identificação desta lacuna, a presente pesquisa propõe uma contribuição de caráter técnico profissional voltada para a qualificação profissional de gestores de

equipamentos culturais e para a formação de estudantes de produção cultural, administração e gestão social. Espera-se ainda que ela possa auxiliar os formuladores de políticas públicas para a cultura no que se refere à compreensão da realidade de gestão deste tipo de organização cultural.

A premissa da estratégia de territorialização da gestão é considerar a identidade territorial como alicerce para a elaboração e execução das estratégias de gestão do equipamento cultural. Trata-se, portanto, de um convite aos gestores para um giro de 180° em suas práticas, ao propor como ponto de partida do seu trabalho não a ação cultural por si só, mas sim o diálogo que esta e os demais aspectos da gestão podem estabelecer com os potenciais identitários percebidos no território ao se observar as características naturais e urbanísticas, as histórias, as culturas e símbolos, as relações sociais, políticas e econômicas, bem como os conflitos e convergências que caracterizam o território ou territórios de atuação do equipamento.

2.1. Equipamentos culturais e identidade territorial: conceitos e interfaces

A presente pesquisa apoia-se em uma concepção político-cultural no estudo do território e da identidade, enfatizando as dinâmicas existentes entre a dimensão cultural, simbólica e a dimensão concreta, funcional e disciplinar do território. (HAESBAERT, 2004; SANTOS, 2000; SAQUET; BRISKIEVICZ, 2009). Nesta perspectiva, o território se apresenta como um “espaço socialmente construído” (LEFEBVRE, 2006), ao mesmo tempo meio físico, sem o qual não se pode conceber o desenvolvimento das relações sociais, e produto destas mesmas relações sociais, num processo de inter-relação ininterrupta e dinâmica entre o concreto e o simbólico.

Deste modo, a “base material natural ou construída; as atividades econômicas que são empreendidas; as estruturas sociais que são geradas e suas inter-relações; as instituições construídas e as regras do jogo; os valores e os códigos adotados” (ECHEVERRI, 2009, p.25) são elementos constituintes do território, considerado como espaço produzido num processo dinâmico e permanente, que difere em muito do senso comum que costuma associá-lo a uma ideia de fixidez, limite geográfico, permanência e imutabilidade.

Do mesmo modo, a identidade também é uma construção social que se relaciona com atributos étnicos, culturais, econômicos, políticos, preferências religiosas, políticas, estéticas e sexuais (ECHEVERRI, 2009). Em lugar de algo fixo e definido é construído nas relações culturais e políticas que grupos sociais estabelecem no território. Construção é processada individual e coletivamente de forma a reorganizar seu significado a partir de tendências sociais

e projetos culturais enraizados e sua estrutura social, bem como em sua visão de espaço-tempo (CASTELLS, 1999). Território e identidade, portanto, influenciam-se mutuamente, gerando como produto não como algo uno, neutro e essencial, uma identidade territorial inequívoca, mas sim insinuando um potencial identitário que pode ser tomado das mais diferentes formas de acordo com o sistema de significados (relações simbólicas) e com a forma de organização do poder (relações políticas) adotados pelos indivíduos.

Neste contexto, as organizações se apresentam como mais um ator social que exerce sua ação no território, afetando suas dinâmicas e sendo afetado por elas (SARAIVA; CARRIERI, 2014). E tanto mais conscientes desta condição, mais poderão desenvolver políticas de gestão com enfoque na identidade territorial que demonstrem um entendimento mais holístico do desenvolvimento e uma atuação mais marcante na esfera política (DAVEL et al., 2016).

No que concerne especificamente às organizações culturais, pela própria natureza de sua ação, estas detêm um alto potencial de mobilização dos componentes identitários dos territórios nos quais atuam apresentando condições privilegiadas para convertê-los em verdadeiro manancial para a qualificação e inovação das suas práticas gerenciais, bem como para se posicionarem como importantes atores no desenvolvimento territorial.

Contudo, muitos equipamentos culturais viram as costas a esta potencialidade e se posicionam como uma espécie de território fechado, centrado nos seus limites físicos, na sua rede interna de relações e no seu particular sistema de significados, defendendo-se das ameaças externas. Deste modo, o território figura como uma ameaça ou mais um desafio a ser superado, mas nunca como um campo de oportunidades a ser explorado.

Concorre para a adoção desta postura endógena de gestão não apenas o quadro de desafios de gestão exposto na seção 2.1, mas também fatores históricos. Historicamente os equipamentos culturais estão fortemente vinculados à ideia de proteção e/ou distribuição da produção cultural legitimada o que lhe conferiria uma ‘vocação natural’ para a “popularização da arte, do conhecimento científico, das formas de ‘alta cultura’” (CANEDO, 2007), concepção típica dos processos de democratização cultural. Sendo assim, sua ação tradicionalmente vem se orientando por um vetor que vai de dentro para fora.

As mais remotas referências a este tipo de espaço, como a Biblioteca de Alexandria, erguida pelos egípcios no século II a.C. ou os gabinetes de curiosidades dos séculos XVI e XVII, tidos como os antecessores dos museus, espelham estas ideias. Assim como dois emblemáticos exemplos franceses (DE MARCO, 2009), cujos reflexos tiveram repercussão mundial. O primeiro deles diz respeito à criação do Louvre, em 1793, como herdeiro dos ideais

iluministas de universalização do conhecimento. Já o segundo, se refere à inauguração do Centro Nacional de Arte e Cultura Georges Pompidou, o “Beaubourg”, em 1975, relacionado ao pensamento vigente desde 1950, fortemente marcado pela ideia de promoção do acesso aos bens culturais que caracterizou as primeiras políticas públicas culturais francesas e influenciou e influencia até hoje as políticas culturais no mundo inteiro.

Contudo, já na década de 1960, ao sistematizar pesquisas de público nos museus franceses, Bourdieu e Darel (2003) problematizaram os impactos alcançados pelas políticas de democratização cultural, destacando que interditos simbólicos concorrem decisivamente para o acesso à cultura. Seu estudo apontou que a diminuição das barreiras físicas entre a cultura erudita e as classes populares, expressa por uma boa distribuição dos equipamentos culturais e ingressos a preços populares ou gratuidade, não era condição suficiente para assegurar o consumo cultural, sobretudo junto àquele público oriundo de contextos socioeconômicos mais vulneráveis, precisamente a quem este tipo de política pretende atender (LACERDA, 2011). A realidade empírica parecia, pois, reclamar uma nova perspectiva de ação para as organizações culturais.

Por outro lado, o contexto brasileiro, caracterizado por um histórico de baixo consumo cultural, associado à escassez e má distribuição de equipamentos culturais, por vezes, estimula a manutenção da crença de que uma melhor infraestrutura cultural seria suficiente para a reversão do quadro. Alguns números ilustrativos: na Bahia, Salvador concentra 63,3% dos teatros do Estado e apenas 10,55% de seus municípios tem museus. (MINC, 2009) e no país, 71% da população nunca foram a uma exposição e 61% nunca viram uma peça de teatro (SESC E FUNDAÇÃO PERSEU ABRAMO, 2013).

Contudo, a observação da realidade empírica pesquisada problematiza não apenas a manutenção da crença na democratização cultural como resposta a reversão do quadro e ainda expõe que próprio “capital cultural” (BORUDIEU, 2001) não é suficiente para fechar a difícil equação que entre oferta e consumo cultural.

De acordo com o Atlas do Desenvolvimento Humano da Região Metropolitana de Salvador (PNUD, 2000), o Corredor da Vitória apresenta um dos mais altos índices de desenvolvimento humano (IDH) da cidade. Além disso, apresenta uma grande concentração de equipamentos e oferta cultural, uma vez que ao longo de pouco mais de um quilômetro de extensão total encontram-se 14 equipamentos culturais, dentre eles alguns dos mais ativos e relevantes da cidade. Contudo, segundo relato de alguns gestores entrevistados ao longo da pesquisa, diferentemente do que se poderia esperar, a coincidência entre oferta cultural e

condições socioeconômicas que aparentemente privilegiam o consumo cultural não se mostravam fatores suficientes para assegurar este consumo e, conseqüentemente, a aproximação entre equipamento e público, visto que a frequência dos moradores do entorno não é expressiva ou mesmo vista por eles como algo estratégico.

Por outro lado, a pesquisa realizada junto a duas bibliotecas (*La Ladera e Belém*) que compõem a *Red de Parques Bibliotecas* de Medellín, aponta para outra direção, abrindo novas possibilidades de análise a respeito da questão. Fruto de uma política pública voltada para promoção da convivência cidadã como antídoto à violência urbana, a própria construção de tais equipamentos tem por base o estreitamento de seus laços com seu entorno por meio da valorização da identidade territorial, em um processo de intervenção baseado na escuta da comunidade e de sua integração aos processos de gestão (MELGUIZO, 2012). O resultado da estratégia é a construção de fortes vínculos entre o equipamento e seus frequentadores, bem como seu engajamento na transformação social do território.

O Programa Pontos de Cultura³², que culminou com a aprovação da Lei Cultura Viva³³, é um exemplo de política pública no âmbito brasileiro que guarda similaridades com o exemplo colombiano. A política Pontos de Cultura, como ficou conhecida, visibilizou e potencializou uma rede até então invisível de espaços, muitas vezes, informais voltados às práticas culturais localizados em regiões (das cidades ou do país) consideradas periféricas, reforçando mais uma vez o importante papel que a identidade territorial exerce nos processos culturais.

Em ambos os exemplos a identidade territorial entra em cena inserindo os equipamentos em um contexto mais amplo, oportunizando com isso a construção de novos vínculos e significados em um processo dialógico. Eles são exemplos de uma abordagem territorializada de gestão a qual tende a aproximar os equipamentos culturais do conceito de democracia cultural, por “favorecer a expressão de subculturas particulares e fornecer aos excluídos da cultura tradicional os meios de desenvolvimento para deles mesmos se cultivarem, segundo suas próprias necessidades e exigências” (BOTELHO, 2001, p.81).

Esta nova perspectiva estimula a investigar as potencialidades decorrentes de um novo vetor de ação que parte de fora para dentro, e torna o equipamento permeável a dinâmicas, pautas, identidades e interesses que estão para além de seus muros, movimento que possibilita

³² Programa Pontos de Cultura: <<http://www.cultura.gov.br/documents/10883/12916/portaria-156-de-2004.pdf/2389bd2c-52f9-409f-9309-04e8890e0946>>

³³ Lei Cultura Viva: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113018.htm>

sua inserção em novos e mais complexos contextos de atuação, tais como, o interorganizacional e o territorial.

2.2 Potencialidades da gestão territorializada

Entende-se aqui como gestão territorializada aquela que considera plenamente o território e suas originalidades identitárias e as incorpora como elemento central na formulação das estratégias de gestão de uma organização ou interorganização. Tal abordagem, demanda do gestor uma atitude consciente e proativa perante a identidade territorial de modo a colocar o equipamento cultural em um diálogo permanente com seu entorno.

Tomando por base as categorias e o modelo teórico de Schultz e Hatch (2006), conforme descrito anteriormente, isto representa estabelecer uma correlação entre as dimensões gerenciais da organização ou da interorganização (cultura, imagem e visão) com os aspectos territoriais (paisagem natural e urbana, usos, aspectos históricos, sociais, políticos, econômicos e simbólicos do território) em prol da sinergia entre identidade organizacional e identidade territorial. A Figura 1 propõe um esquema gráfico que sintetiza esta ideia.

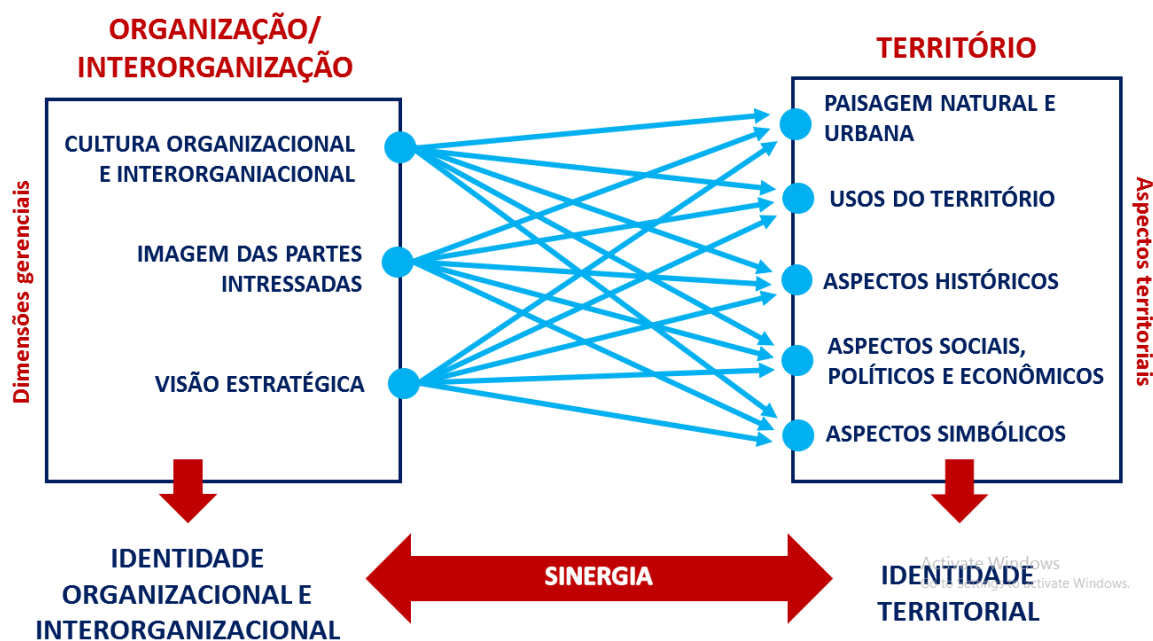


Figura 1 – Correlação entre dimensões gerenciais e aspectos territoriais para territorialização da gestão
 Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

A aplicação de tal estratégia de gestão para equipamentos culturais se estrutura em três etapas (conscientização, construção e sinergia) e gera benefícios em três níveis (organizacional, interorganizacional e territorial).

A primeira etapa diz respeito à conscientização, por parte de cada equipamento, dos possíveis aportes que o entorno pode fazer para a definição de sua visão, cultura e imagem, elementos que devidamente alinhados lhe garantirão uma identidade organizacional territorializada. O processo de conscientização organizacional envolve a identificação quanto à escala de atuação do equipamento, quanto a sua realidade gerencial, quanto aos potenciais do território ou territórios nos quais atua e, por fim, a conscientização organizacional da gestão territorializada, ou seja, uma maior sinergia entre identidade do equipamento e identidade do território.

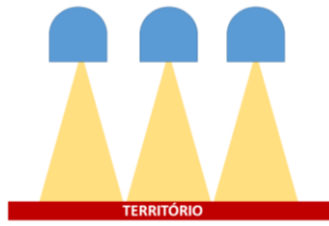
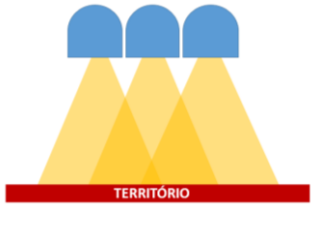
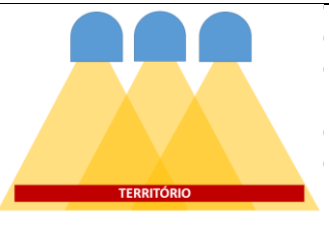
Decorrente da primeira, a segunda etapa se refere à construção de uma ação de cooperação entre equipamentos culturais e outros atores que compartilham o mesmo território com base na construção de uma identidade interorganizacional territorializada, ou seja, de uma identidade interorganizacional que nasça de uma percepção coletiva acerca das potencialidades identitárias do território. O processo de construção interorganizacional, por sua vez, envolve a interação entre o grupo para a construção da interorganização, a construção de um olhar interorganizacional sobre o território e a construção interorganizacional da gestão territorializada.

Por fim, a terceira etapa propõe uma profunda sinergia entre as dimensões organizacional e interorganização em torno do território, entendido não mais como apenas um meio para o grupo, mas como alvo de suas preocupações e ações. Alcançada esta etapa, o desenvolvimento cultural se converte em estratégia de desenvolvimento territorial. A Figura 2 propõe uma síntese do processo.



Figura 2 – Etapas do processo territorialização da gestão de equipamentos culturais
 Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

Ao tornar os equipamentos culturais organizações mais atuantes, inovadoras e engajadas com a transformação social, este posicionamento abre espaço para benefícios que vão muito além de um impacto meramente organizacional, estendendo-se também para os níveis interorganizacional e territorial. O Quadro 2 oferece uma visão geral destes benefícios, bem como apresenta uma representação gráfica do adensamento das relações territoriais ao longo do processo.

ETAPAS	TIPOS DE BENEFÍCIOS	EVOLUÇÃO DO PROCESSO
ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Diferenciação da sua ação - Senso de pertencimento entre seus públicos de interesse - Reconhecimento no contexto artístico cultural e social - Maior capacidade de mobilização de recursos - Potencialização do esforço de comunicação 	
INTER ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Aprofundamento a diferenciação e do senso de pertencimento - Maior impacto no contexto artístico cultural e social - Inovação e resolução conjunta de problemas; - Acesso a novas fontes de financiamento - Representação política do grupo - Impacto na economia criativa 	
TERRITORIAL	<ul style="list-style-type: none"> - Reforço dos ganhos das etapas anteriores - Adensamento das relações territoriais - Despertar de sentido comunitário a partir das ações culturais - Ação política em nível territorial - Impacto no desenvolvimento territorial. 	

Quadro 2 – Benefícios alcançados com o territorialização da gestão de equipamentos culturais

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

Na sequência, estes três níveis de benefícios serão melhor detalhados com base na realidade empírica observada junto a equipamentos culturais da cidade de Salvador, Bahia, e das cidades de Bogotá e Medellín, na Colômbia.

2.3.1 Benefícios organizacionais

Os benefícios organizacionais são aqueles alcançados pelos equipamentos culturais isoladamente, ao adotarem a abordagem proposta. Entre eles se destacam a diferenciação da oferta cultural do equipamento que pode ser alcançada pela contextualização de sua programação, acervos, ações e, em alguns casos, de seu próprio histórico e/ou edifício com aspectos identitários do território (cultura organizacional territorializada). Como reflexos diretos destas ações pode-se gerar um maior senso de pertencimento junto a seus frequentadores, bem como uma maior capacidade de mobilização de recursos e um maior impacto de seus esforços de comunicação (imagem organizacional territorializada).

O vínculo entre ação cultural e identidade territorial concorre ainda para a geração de um maior reconhecimento do equipamento no contexto cultural e social, podendo inclusive impulsionar suas ações futuras e lhe dotar de uma visão estratégia mais clara (visão

organizacional territorializada). Em última instância, a territorialização da gestão possibilita uma condição favorável ao desenvolvimento organizacional por meio da sinergia entre identidade organizacional e identidade territorial.

O exemplo dos *Parques Biblioteca de Medellín*, serve para ilustrar o que se expôs anteriormente. Sua construção obedeceu uma estratégia de intervenção territorial cujo principal instrumento foram as mesas comunitárias, realizadas desde a instância do projeto arquitetônico. Sua finalidade era criar um fórum de participação permanente para os cidadãos desde a construção até a gestão dos equipamentos, capaz de inserir a identidade territorial ao longo de todo processo. Como reflexo disso, mais que edificações destinadas simplesmente à ação cultural, as bibliotecas de Medellín se colocam como equipamentos comunitários, preparados para albergar práticas de diferentes naturezas e com isso se converteram em verdadeiros eixos de desenvolvimento social, exercendo um papel chave no processo de renovação urbana em curso na cidade colombiana.

O reflexo dessa estratégia de aproximação com a comunidade não se observa apenas na alta frequência de público a estas organizações, ele se reflete também no esforço de conservação física dos prédios, encarado pelos frequentadores como algo de todos e de cada um. Além disso, assegura a manutenção das verbas destinadas à sua manutenção por parte do poder público que certamente enfrentaria uma forte reação popular frente a qualquer descontinuidade ou interrupção.

2.3.2 Benefícios interorganizacionais

Olhar para o território é descobrir que não se está sozinho. Uma consequência natural do processo de territorialização realizado no nível organizacional é conscientizar-se de que toda uma gama de atores sociais, relações de interdependência e conflito, fluxos e redes fazem parte do território. A partir dessa percepção enriquecida, novas possibilidades se apresentam na interface entre diferentes organizações, ou seja, em um âmbito interorganizacional (ARAÚJO, 2000; FISHER; MELO, 2004).

Neste nível, o poder vinculante da identidade territorial se torna o próprio eixo de ação coletiva, aproximando equipamentos e outras organizações para uma ação conjunta e estratégica que aprofunda os benefícios alcançados na etapa anterior. Deste modo, a ideia de diferenciação e pertencimento tende a se expandir para alcançar um espectro mais amplo, potencializando o impacto cultural e social das ações empreendidas pelo grupo, favorecendo a

inovação e a solução conjunta de problemas, possibilitando acesso a novas fontes de financiamento e gerando um esforço comunicacional cooperado de maior impacto.

Outro exemplo ilustrativo deste tipo de ação, também retirado da realidade empírica pesquisada, é o *Corredor Cultural del Centro*, em Bogotá. Ele é composto por cerca de 21 organizações culturais e educacionais atuantes no centro da capital colombiana que mantêm relações de cooperação há mais de quatro anos. A criação da interorganização foi motivada pelo desejo de um grupo inicial de equipamentos em buscar formas de superar desafios comuns ligados à segurança pública, limpeza e iluminação urbana, além do desejo de buscar uma maior conexão com os moradores e frequentadores do centro. O grupo desenvolve ações que ajudam a inovar, diversificar e multiplicar a oferta cultural do território, além de criar novas formas e canais de divulgação da programação existente e oportunizar a realização de parcerias com outros atores territoriais.

Do ponto de vista econômico, a ação interorganizacional potencializa a inserção da interorganização e do território no contexto da econômica criativa, seja de uma forma mais restrita, decorrente do fortalecimento da cadeia produtiva da cultura, ou de uma forma mais ampla, decorrente de influência em outros segmentos econômicos como o *trade* turístico (operadoras, agências, hotéis, guias, transporte, etc.) ou o comércio local (bares, restaurantes, lojas, etc.).

A ação interorganizacional também reforça a ação política dos equipamentos, uma vez que, ao aglutinar pleitos e problemas antes pulverizados em torno de uma pauta coletiva, lhes confere representatividade frente ao poder público e outros atores social. Além disso, apresenta reflexos sociais, uma vez que evidencia o potencial de novas formas de interação social baseadas em princípios mais colaborativos e adensa progressivamente as responsabilidades do grupo perante o território ou territórios com os quais se relacionam. Um processo que se inicia nesta etapa e, como se verá, se aprofunda na seguinte.

2.3.3 Benefícios territoriais

O terceiro nível de ganho diz respeito a um espectro ainda mais amplo, qual seja, aquele intimamente ligado ao desenvolvimento do território. Este representa, além do reforço dos ganhos alcançados nos níveis anteriores, o adensamento das relações territoriais e o despertar de um sentido comunitário a partir da construção coletiva de uma identidade compartilhada com base em características do território.

Voltando ao exemplo do *Corredor Cultural del Centro*, com o passar dos anos o papel do *Corredor* face ao território foi se adensando e paulatinamente a interorganização passou a assumir um papel relevante no que se refere ao desenvolvimento local liderando ou colaborando, por exemplo, com iniciativas ligadas à requalificação urbanística de algumas áreas do centro de Bogotá. O exemplo ilustra como a atenção às questões territoriais desperta as relações de vizinhança e como estas são fundamentais para que os ganhos advindos da territorialização da gestão pela identidade extrapolem a dimensão organizacional, alcançando impacto territorial crescente.

Como demonstra o exemplo, a ação política tende a se tornar mais complexa, indo além da representação de um grupo para se organizar diante do atendimento das necessidades e do desenvolvimento das potencialidades do território em si que deixa de ser visto como um meio e passa a ser encarado com um fim.

Do ponto de vista econômico o horizonte também tende a se ampliar incorporando ações e preocupações ligadas ao desenvolvimento territorial, propriamente dito, mas dentro de um contexto favorável a pensar o desenvolvimento como prática social diretamente vinculada aos modos de vida coletivos (SACHS, 2005), portanto, comprometido com a valorização do território, das trocas multiculturais e da construção coletiva.

Assim, a abordagem proposta posiciona os equipamentos culturais como atores sociais capazes de impulsionar o desenvolvimento territorial, entendido como uma conjugação das dimensões social, econômica e cultural.

3. DISCUSSÃO E REPERCUSSÕES

Não obstante as potencialidades que a territorialização da gestão representa, muitos são os desafios para a sua adoção. Neste breve panorama de discussão, serão expostos quatro desafios centrais que merecem reflexão.

O primeiro deles diz respeito a dificuldade natural de adotar novas práticas, sobretudo quando estas se opõem de forma tão clara às práticas vigentes. Como visto anteriormente, a ação cultural costuma ser o centro das atenções do gestor cultural, por isso o foco nos acervos, nas coleções de documentos e na programação ofertada. A proposta aqui apresentada problematiza a concepção do equipamento cultural como um mero instrumento de democratização da cultura, ou seja, promotor de acesso à bens culturais que, via de regra, representam um saber canônico e elitista e se dão a conhecer de forma paternalista e impositiva.

Trata-se, portanto, de uma problematização do próprio lugar de poder ocupado por equipamentos e seus gestores culturais.

A territorialização da gestão propõe aos equipamentos a adoção de uma atitude mais permeável aos fatores externos, deste modo, mais relacionada ao conceito de democracia cultural. Contudo, vale a ressalva que os conceitos de democratização cultural e democracia cultural não necessariamente precisam ser tratados como polos opostos e inconciliáveis. Conjuguar ações que transitem entre os dois conceitos concorre para a criação equipamentos multiculturais e articulados com a promoção da diversidade cultural.

O segundo desafio diz respeito à adaptação da estratégia de territorialização da gestão a equipamentos que atuam em diferentes escalas territoriais (metropolitana, regional, nacional, internacional), visto que fica explícito que a abordagem proposta é muito focada nas relações territoriais mais imediatas.

Fato que não pretende desconsiderar que no contexto contemporâneo fatores como a compressão do tempo-espaço (HARVEY, 2014) e a tensão entre o global e o local exercem grande influência na construção das identidades (HALL, 2014). Apenas parte-se aqui do princípio que até mesmo nos casos em que estas se relacionam simultaneamente com várias escalas territoriais diferentes, não é possível desconsiderar o território de base. Isto porque, como esclarece Haesbaert (2004), em lugar de desterritorializar as relações, a pós-modernidade tem dotado a experiência humana tão somente de um caráter multiterritorial.

Deste modo, a ênfase nas relações territoriais mais imediatas se justifica pelo reconhecimento de que esta escala de atuação é comum a todo e qualquer equipamento e que, embora venha sendo negligenciada, é fundamental para a um desenvolvimento organizacional que conjugue sustentabilidade econômica, política e social. Além disso, se apoia no reconhecimento da função estratégica das organizações culturais na valorização das expressões locais frente ao contexto homogeneizante que também caracteriza o presente tempo histórico, contribuindo para a diversidade cultural e para uma vivência que valorize a multiculturalidade como princípio de convivência cidadã.

Sendo assim, espera-se que a abordagem seja aplicável a equipamentos que atuam nos mais diferentes níveis escalares, visto que o fortalecimento dos vínculos entre o equipamento e seu contexto territorial mais imediato é viável e estratégico para todo e qualquer equipamento. Viável porque seja qual for a vocação, natureza ou escala de atuação ele sempre parte de uma base territorial. E estratégico porque é uma plataforma para a construção de uma identidade

organizacional forte e reconhecível capaz de projetar e/ou fortalecer sua atuação para diferentes escalas territoriais.

O terceiro desafio diz respeito à necessidade de buscar-se um equilíbrio entre autonomia e permeabilidade na ação do equipamento, uma vez adotada a estratégia da territorialização da gestão. Isto porque há risco de o equipamento adotar uma postura excessivamente subserviente aos fatores territoriais o que o levaria a uma indesejável descaracterização e/ou a uma espécie de populismo cultural, caracterizado pelo esforço em “atender uma clientela” sem uma postura crítica ou propositiva que contribua para o alargamento dos horizontes simbólicos e estéticos do público.

Já do ponto de vista interorganizacional, outro risco relacionado a este desafio é a adoção de uma postura manipuladora, meramente propagandística ou reducionista ao longo do processo, reforçando uma identidade territorial que, embora baseada em aspectos genuínos, espelhe interesses minoritários ou meramente econômicos. Longe de uma perspectiva multidimensional do desenvolvimento, tendo como lastro a dimensão cultura, tal atitude enseja uma postura utilitarista em relação da identidade e do território frontalmente oposta ao proposto aqui.

Por fim, o quarto e último desafio destacado aqui se refere a reconhecer as tensões entre equipamento cultural e dimensão econômica. Quanto a isto, cabe começar destacando que o vínculo entre equipamento cultural e o conceito de econômica criativa, bem como com a diversidade de termos que lhe são subsidiários como “cidades criativas”, “territórios criativos”, “polos criativos” e “regiões criativas”, todos derivados da aplicação do termo “criativo” ao enfoque de espaço geográfico (CLOSS et al., 2014), tem se mostrado por vezes problemáticos por se associar a fenômenos como o da gentrificação e o do turismo predatório.

Isto se relaciona com as características que o conceito de econômica criativa carrega quando tomado a partir da sua origem anglo-saxã, visto que quando elaborado na década de 1990 tinha como foco as indústrias criativas, a propriedade intelectual e uma percepção de desenvolvimento que, ainda que adaptada ao contexto contemporâneo, apresentava forte caráter economicista.

Por sua vez, no Brasil, o conceito foi tomado pelo Ministério da Cultura como objeto de análise para o desenvolvimento de ações governamentais, esforço a partir do qual emerge uma conceituação brasileira para o termo, cujo foco recai sobre os setores criativos, entendidos como aqueles “cujas atividades produtivas têm como processo principal um ato criativo gerador de um produto, bem ou serviço, cuja dimensão simbólica é determinante do seu valor” (MINC,

2011, p.22) e cujos reflexos devem estar associados à ideia de diversidade cultural e a um desenvolvimento que envolva a produção de riqueza não apenas econômica, mas sobretudo, cultural e social.

É com o conceito brasileiro de econômica criativa que a presente pesquisa se articula, propondo uma relação mais construtiva e responsável do equipamento frente a seu território. A adoção da estratégia territorializada de gestão de equipamentos culturais pressupõe um equilíbrio entre as dimensões social, econômica e cultural em prol de uma concepção de multidimensional do desenvolvimento territorial.

CONCLUSÃO

A pesquisa apresenta novas perspectivas a respeito da gestão de equipamentos culturais, propondo uma abordagem integradora, por se centrar em aspectos que aproximam as diferentes tipologias de equipamentos integrando-os como um grande conjunto de organizações culturais, e inovadora, por propor que a identidade territorial ocupe o centro das decisões de gestão deste tipo de organização cultural.

Ao apresentar características, procedimentos de implementação e benefícios de se incorporar a identidade territorial nos processos de gestão de equipamentos culturais, a presente pesquisa objetivou fortalecer o papel cultural, social e econômico que estas organizações exercem nos territórios nos quais se inserem, mas também chamar a atenção para o importante papel político que podem exercer por meio da cooperação interorganizacional. Em lugar de problema a ser enfrentado, o território, em sua dimensão material, simbólica e política, emerge como uma verdadeira fonte capaz de auxiliar os gestores a construir organizações mais relevantes, desejadas e engajadas socialmente.

Ao gerar novos sentidos para e com o equipamento, a adoção desta abordagem contribui decisivamente para a superação do quadro de desafios anteriormente descritos ao criar oportunidade para que o equipamento se diferencie, gere valor simbólico para suas ações e desperte nos seus diversos públicos de interesse a sensação de identificação e pertencimento. A partir dela o equipamento pode impulsionar a construção de novas simbologias a respeito do próprio território, reconfigurando e reformulando sentidos associados à valorização identitária, a processos de defesa e preservação do patrimônio artístico, cultural, humano e natural. Além disso, pode qualificar as práticas de sociabilidade vigentes e fortalecer processos de construção

da cidadania, bem como atuar como mola propulsora de novas oportunidades econômicas ao mobilizar produtos, serviços e experiências singulares.

Espera-se que a pesquisa estimule a reversão do quadro de escassez de produção tecnológica destinada ao segmento cultural, contribuindo de forma relevante com a necessária e crescente qualificação e formação dos profissionais da área, estimulando também o desenvolvimento de novas pesquisas tecnológicas e teóricas acerca do tema. Além disso, espera-se que a pesquisa desperte a atenção do poder público quanto ao potencial estratégico de potencializar os vínculos entre equipamentos culturais e território.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luís. As relações inter-organizacionais. In: RODRIGUES, Suzana. B.; CUNHA, Miguel P. (Ed.). **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas, uma coletânea luso-brasileira**. São Paulo: Iglu Editora Ltda, 2000, p. 501- 523.

AVELAR, Rômulo. **O avesso da cena: notas sobre produção e gestão cultural**. Belo Horizonte: Ed. do Autor, 2013.

BRAVO, Marta Elena. Políticas culturales en Colombia. In: RUBIM, Antônio Albino Canelas; BAYARDO, Rubens. (Orgs.). **Políticas Culturais na Ibero América**. Salvador: EDUFBA, 2008. p. 119-137.

BOTELHO, Isaura. Os equipamentos culturais na cidade de São Paulo: um desafio para a gestão pública. **Revista Espaço e Debates**. São Paulo: Núcleo de Estudos Regionais e Urbanos. v.23. n.43-44. jan/dez, 2003

BOTELHO, Isaura. Dimensões da cultura e políticas públicas. **Revista Perspectiva**, São Paulo. Vol.15, n°.2, p.73-83, abr./jun 2001.

BOURDIEU, Pierre; DARBEL, Alain. **O amor pela arte: Os museus de arte na Europa e seu público**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo: Zouk, 2003.

BOURDIEU, Pierre. Os três estados do capital cultural. In: NOGUEIRA, Maria. A.; CATANI, Afrânio. (orgs.) **Escritos de Educação**, 3ª ed., Petrópolis: Vozes, 2001, p.73-79

BOYLAN, Patrick (org.). **Como gerir um museu: Manual Prático**. Paris: ICOM, 2004.

BYRNES, William. J. **Management and the arts**. Burlington: Elsevier, 2003.

CÂNDIDO, Manuelina Maria Duarte. **Gestão de Museus, um desafio contemporâneo: diagnóstico museológico e planejamento**. Porto Alegre: Medianiz, 2013.

CANEDO, Daniele P. Democratização da Cultura. In. **Mais definições em trânsito**. Salvador: Edufba, 2007. Disponível em: <http://www.cult.ufba.br/p_maisdefinicoes.html> Acesso em: 10 ago. 2016.

CARR, David. **The promise of cultural institutions**. Walnut Creek: Altamira Press, 2003.

CHONG, Derrick. **Arts management**. London: Routledge, 2002.

CLOSS, Lisiane Q.; OLIVEIRA, Sidinei R.; AZEVEDO, Patrícia R., TIRELLI, Christian. **Das Cidades aos Territórios Criativos: um Debate a Partir das Contribuições de Milton Santos**. Anais do Encontro da ANPAD - EnANPAD, Rio de Janeiro, 13 a 17.09.2014.

COELHO, Teixeira. **Dicionário crítico de política cultural**. São Paulo: Iluminuras, 1997.

COELHO, Teixeira. **O que é ação cultural**. São Paulo: Brasiliense, 2012.

COLBARI, Antônia. A análise de conteúdo e a pesquisa empírica qualitativa. In: MOULIN DE SOUZA, Eloísio. (Org.). **Metodologias e análíticas qualitativas em pesquisa organizacional** Vitória: EDUFES, 2014. p. 241- 272.

DAVEL, Eduardo; DANTAS, Marcelo; SANTOS, Fabiana P. **Identidade cultural de territórios como política de gestão**. Anais do Encontro da ANPAD - EnANPAD, Costa do Sauípe, 25 a 28.09.2016.

DE MARCO, Kátia. Gestão de espaços culturais: uma abordagem contemporânea. In. **Economia da Cultura: ideias e vivências**. FONSECA, Ana Carla; DE MARCO, Kátia (Orgs.). Rio de Janeiro: Ed. e-livre, 2009. p. 203-221.

DINES, Yara.S. **Cidadelas da Cultura no Lazer : uma Reflexão em Antropologia da Imagem sobre o SESC São Paulo**. São Paulo: SESC, 2012.

ECHEVERRI, Rafael. **Identidade e território no Brasil**. Brasília: IICA, 2009

FISCHER, Tânia; MELO, Vanessa. Organizações e interorganizações na gestão do desenvolvimento territorial. **Organizações & Sociedade**. Salvador: EAUFBA. v.11, 2004.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FOPP, Michael. A. **Managing museums and galleries**. London: Routledge, 1997.

GENOWAYS, Hugh. H.; IRELAND, Lynne. M. **Museum Administration: an introduction**. Walnut Creek, CA: AltaMira Press, 2003.

HAESBAERT, Rogério. **Dos múltiplos territórios à multiterritorialidade**. Anais do IX Encontro Nacional da ANPUR. vol.3. Rio de Janeiro, 28.05 a 1º.06.2000. Disponível em: <<http://www.anpur.org.br/anaisAbrir/63/1/anais-do-ix-encontro>> Acesso em 30 ago. 2016.

HALL, Stuart. **Identidade Cultural na Pós-Modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2006.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. São Paulo: Edições Loyola, 2014.

HATCH, Mary Jo.; SCHULTZ, Majken. Relations between organizational culture, identity and image. **European Journal of Marketing**, v. 31, n. 5/6, p. 356-365, 1997.

HATCH, Mary Jo.; SCHULTZ, Majken. Of bricks and brands: from corporate to enterprise branding. **Organizational Dynamics**, v. 38, n. 2, p. 117-130, 2009.

HATCH, Mary Jo; SCHULTZ, Majken. **Taking brand initiative: how companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding**. São Francisco: Ed. Jossey-Bass, 2008.

LACERDA, Alice P. Democratização da Cultura x Democracia Cultural: os Pontos de Cultura enquanto política cultural de formação de público. In: **Seminário Internacional de Políticas**

Culturais; teorias e práticas. Rio de Janeiro, Fundação Casa de Rui Barbosa, 2010. Disponível em: <<http://culturadigital.br/politicaculturalcasaderuibarbosa/files/2010/09/02-ALICE-PIRES-DE-LACERDA.1.pdf>> Acesso em: 10 ago. 2016.

LEFEBVRE, Henri. **A produção do espaço**. Trad. Doralice Barros Pereira e Sérgio Martins (do original: *La production de l'espace*. 4e éd. Paris: Éditions Anthropos, 2000). Primeira versão: início - fev.2006

LORD, Barry; LORD, Gail. D. **Manual de gestión de museos**. Barcelona: Ariel, 2005.

MACKE, Janaina. **A pesquisa-ação como estratégia de pesquisa participativa**. In: SILVA, Anielson. B. (Org.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais – paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 207 a 239.

MAISON, Timothy. **Gestão Museológica: Desafios e Práticas**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2004.

MELGUIZO, Jorge. Parques-Biblioteca de Medellín: da engenharia à jardinagem cultural. In: **Seminário Internacional Cultura e Transformação Urbana**, 22 e 23 de novembro de 2011, SESC São Paulo, Anais, São Paulo: Ed. Sesc SP, 2012. p. 27-32.

MILANESI, Luis. **A casa da invenção**. São Paulo: Edições Siciliano, 1991.

MINISTÉRIO DA CULTURA. **Cultura em números**: anuário de estatísticas culturais. Brasília: MinC, 2009.

MINISTÉRIO DA CULTURA. **Plano da Secretaria de Economia Criativa**. Brasília: MinC, 2011.

NUSSBAUMER, Gisele; VINHAS, João.V.; LINS, Lucas.; LEAL, Nathália.; RATTES, Plínio.C.AHMAD, Sheila. **Mapa dos Teatros de Salvador**. Salvador, 2005. Disponível em: <http://www.cult.ufba.br/arquivos/mapa_teatros_salvador.pdf> Acesso em 07 mar. 2016.

NUSSBAUMER, Gisele; RATTES, Plínio.C. **Equipamentos Culturais de Salvador: públicos, políticas e mercados**. Salvador, 2005. Disponível em: <<http://www.gepicc.ufba.br/enlepicc/pdf/GiseleNussbaumer.pdf>> Acesso em 07 mar. 2016.

PATTON, Michael. **Qualitative research & evaluation methods**. Londres: Sage Publications, 2002.

PNUD. **Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil**, 2000. Disponível em: <<http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/consulta/>>. Acesso em 04 out. 2016.

RADBOURNE, Jennifer.; FRASER, Margaret. **Arts management: a practical guide**. Saint Leonards: Allen & Unwin, 1996.

RAMOS, Luciene.B. Centro Cultural: Território privilegiado da ação cultural e informacional na sociedade contemporânea. In: **ENECULT– ENCONTRO DE ESTUDOS MULTIDISCIPLINARES EM CULTURA**, 3, 2007, Salvador. Disponível em: <

<http://www.cult.ufba.br/enecult2007/LucieneBorgesRamos.pdf>. Acesso em 15 fev. 2016.

RUBIM, Antônio Albino Canelas. Políticas culturais no Brasil: tristes tradições. **Revista Galáxia**, São Paulo, n. 13, p. 101-113, jun. 2007.

SACHS, Ignacy. Desenvolvimento e cultura. Desenvolvimento da cultura. Cultura do Desenvolvimento. **Organizações & Sociedade**, v.12, n.33, p. 151-165, abr./jun. 2005.

SANTOS, Milton. O papel ativo da geografia. Um manifesto. **Revista Território**, Rio de Janeiro, ano V, n° 9, pp. 103-109, jul./ dez. 2000.

SAQUET, Marcos A.; BRISKIEVICZ, Michele. Territorialidade e identidade: um patrimônio no desenvolvimento territorial. **Caderno Prudentino de Geografia**, vol.1, n.31, p.3-16, 2009.

SARAIVA, Luiz Alex; CARRIERI, Alexandre de Pádua. Territorialidade e identidade nas organizações: o caso do mercado central de Belo Horizonte. **Revista de Administração da Mackenzie**, v. 15, n. 2, p. 97-126, 2014.

SCHULTZ, Majken.; HATCH, Mary Jo. A cultural perspective on corporate branding: the case of LEGO Group. In: SCHROEDER, J. e SALZER-MORLING, M. (Ed.). **Brand Culture**. London: Routledge, 2006. p.15-33.

SENNETT, Richard. **O declínio do homem público: as tiranias da intimidade**. São Paulo: Record, 2014.

SERAPIÃO, Fernando. **Centro Cultural São Paulo: espaço e vida**. São Paulo: Monolito, 2012.

SESC SP; FUNDAÇÃO PERSEU ABRAMO. **Públicos de Cultura**. São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://www.sesc.com.br/portal/site/publicosdecultura/sintese/>>. Acesso em 03 dez. 2015.

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.

VARBANOVA, Lidia. **Strategic management in the arts**. New York: Routledge, 2013.

VERGARA, Sylvia.C, **Métodos de pesquisa em Administração**. São Paulo: Ed. Atlas, 2005.

3.3 GESTÃO DE EQUIPAMENTOS CULTURAIS COM BASE NA IDENTIDADE TERRITORIAL (ARTIGO IV)

RESUMO³⁴

Equipamentos culturais (teatros, cinemas, bibliotecas, galerias, centros culturais, salas de concerto, museus, etc.) exercem um importante papel social, econômico e cultural nos territórios nos quais se inserem, sendo essenciais para a sua dinamização. Todavia, a gestão dessas organizações apresenta muitos desafios territoriais e identitários para seus gestores. O objetivo deste artigo é formular, discutir e propor estratégias de gestão que consideram plenamente o território e suas originalidades identitárias. A metodologia de pesquisa baseia-se em uma pesquisa-ação, realizada com um grupo de gestores de onze equipamentos culturais da cidade de Salvador, Bahia. As estratégias envolvem princípios, procedimentos e práticas que integram a identidade territorial à atividade regular de gestão de equipamentos culturais. A integração ocorre a partir da sinergia entre cultura, imagem e visão da organização dentro de uma preocupação territorial. A adoção destas estratégias pretende gerar ganhos organizacionais (fortalecimento da ação dos equipamentos), interorganizacionais (estímulo à cooperação interorganizacional) e territoriais (aproximação entre organizações culturais e desenvolvimento local).

Palavras-chave: equipamento cultural, gestão cultural, identidade territorial, interorganização, desenvolvimento local.

Abstract

Cultural facilities (theaters, cinemas, libraries, galleries, cultural centers, concert halls, museums, etc.) play an important social, economic and cultural role in the territories in which they operate and are essential for their promotion. However, management of these organizations present many territorial and identity challenges for their managers. The aim of this paper is to present management strategies that fully consider the territory and its identity originality as a rich source for the development of management strategies. Its elaboration took place in the context of an action research conducted with managers of eleven cultural facilities in the city of Salvador, Bahia. It provides principles, procedures and practices to integrate territorial identity to the regular activity of management of cultural facilities from the synergy between organizational culture, image and vision within a territorial concern. The adoption of this approach intend to generate organizational gains (facilities action strengthening); interorganizational (cooperation stimulation) and territorial (rapprochement between cultural and local development organizations).

Key-words: cultural facilities, cultural management, territorial, identity, interorganization, territorial development.

³⁴ Artigo a ser submetido para publicação na revista Gestão e Regionalidade.

INTRODUÇÃO

Equipamentos culturais podem ser definidos como "edificações destinadas a práticas culturais" (COELHO, 1997, p.164), envolvendo um conjunto variado de organizações: teatros, cinemas, bibliotecas, galerias, espaços polivalentes, salas de concerto, museus, casa de cultura, espaço cultural, complexo cultural, conjunto cultural, centro de cultura ou ponto de cultura. Em sua abrangência, o conceito ajuda a pensar as similaridades e complementaridades deste conjunto tão diverso, indicando que três características marcantes lhe conferem coesão: 1) ser um espaço edificado; 2) especialmente dedicado à ação cultural e 3) em funcionamento permanente. Com o intuito de pensar esse conjunto de organizações que podem colaborar em torno de um objetivo comum, adotou-se neste artigo o conceito de equipamento cultural.

Os equipamentos culturais são fundamentais do ponto de vista artístico-cultural por promoverem ações culturais, oferecem oportunidades de fruição, estimularem o aprendizado de práticas artísticas, valorizarem expressões e representações identitárias e ainda por serem laboratórios de criação e reflexão no entorno dos fazeres artísticos. Do ponto de vista social, os equipamentos inserem, ao menos potencialmente, as práticas culturais no conjunto de práticas cotidianas dos cidadãos, constituindo-se em importantes espaços de sociabilidade, com potencial de se converterem em verdadeiras extensões do espaço público. Além disso, são ambientes com grande potencial de influenciar na construção de valores e dos padrões de sociabilidade vigentes, tão perpassados pela violência e pelas relações de consumo. Já do ponto de vista econômico, os equipamentos culturais mobilizam a cadeia produtiva do espetáculo e a associam com outras dimensões econômicas, como o turismo e o comércio.

Entretanto, apresentam um contexto gerencial marcado por peculiaridades e desafios. Os desafios de ordem econômica se relacionam com a dupla natureza deste tipo de organização (dimensão artística e predial), cuja especificidade e complexidade das ações acarretam um alto custo de manutenção. Além disso, relacionam-se com o descompasso entre a natureza ininterrupta de suas atividades e a lógica de projeto que predomina no financiamento público destinado a atividades culturais. Este quadro afeta a capacidade das instituições em reter talentos, estruturar e qualificar suas equipes, bem como de investir em atividades ligadas a uma dimensão mais estratégica de ação.

Outro desafio importante envolve a atração e fidelização de públicos em um contexto afetado por problemas de mobilidade urbana e segurança pública, e ainda pela mudança nos padrões de sociabilidade que vem historicamente se deslocando da esfera pública para a esfera

da vida pública (SENNETT, 2014) impulsionadas em grande medida pelas novas relações tempo-espço possibilitadas pelos meios de comunicação digitais (HARVEY, 2014). Ainda concorrem para este desafio a escassez e má distribuição dos equipamentos culturais brasileiros (SESC; FUNDAÇÃO PERSEU ABRAMO, 2013), situação que desfavorece a superação do histórico de baixo consumo cultural, típica do país (MINC, 2009).

Desafios de ordem curatorial também integram o quadro e se referem à necessidade de definir e comunicar com clareza a razão de existir do equipamento, além de contextualizar acervos e atividades oferecidas tanto com esta razão de existir, quanto com o contexto de atuação da organização. Acrescenta-se a tudo isso, o desafio da baixa representatividade política deste segmento cultural, situação que o torna seus pleitos invisíveis aos formuladores de políticas públicas.

Este conjunto de desafios põe à prova os gestores de equipamentos culturais que, via de regra, lutam para garantir a continuidade das atividades da organização pela qual são responsáveis. Neste contexto de adversidade, a grande maioria deles adota uma visão umbilical da organização que acarreta uma espécie de isolamento do equipamento em relação ao seu entorno e demais atores sociais que o compartilham.

Mas, e se o foco de sua atenção fosse deslocado do espaço intramuros para as relações que estabelece dos muros para fora? Se as atenções dos gestores se voltassem para o que está lá fora, na tentativa de encontrar conexões entre o equipamento e o território circundante? Esta mudança de perspectiva é o que se propõe aqui, ao colocar-se as potencialidades identitárias do território no centro dos processos de gestão deste tipo de organização, visto que estas se constituem um verdadeiro manancial para os gestores no esforço de superar as adversidades e criar equipamentos desejados, atuantes e engajados com a transformação social.

Deste modo, a presente pesquisa tem por objetivo formular, discutir e propor estratégias que despertem a percepção dos gestores de equipamentos acerca das características identitárias do território e os estimulem a incorporar estas características ao seu processo decisório no que se refere à cultura organizacional, imagem das partes interessadas e visão estratégica

Como repercussão, espera-se auxiliar os gestores de equipamentos a qualificar sua atuação cotidiana e melhorar suas formas de lidar com desafios ao assumirem uma atitude mais consciente e proativa perante a identidade territorial. Trata-se, portanto, de uma contribuição com vocação prática e profissionalmente engajada, voltada para a qualificação de gestores de equipamentos culturais. Espera-se ainda, contribuir para o fortalecimento deste importante segmento cultural.

Do ponto de vista metodológico, os princípios, procedimentos e práticas que sustentam o desenvolvimento das estratégias de gestão são oriundos de uma pesquisa empírica de caráter qualitativo por meio da abordagem metodológica da pesquisa-ação (VERGARA, 2005; THIOLENT, 2009 e 2011; MACKE, 2008; DIONNE, 2007; EL ANDALOUSSI, 2004). A escolha do método se baseou no seu inerente caráter colaborativo, que favorece a interação entre teoria e prática e gera impacto direto na realidade pesquisada, características que se articulam com aspectos próprios da gestão cultural, atividade na qual o saber tácito é muito valorizado; e ainda com o propósito técnico-profissional da pesquisa.

A pesquisa-ação foi realizada junto a um grupo de gestores de onze equipamentos culturais de Salvador, os quais mantêm uma relação de vizinhança por se localizarem no Corredor da Vitória e suas imediações. O grupo era composto de cinco museus, dois teatros e quatro escolas de idiomas cujas instalações albergam espaços dedicados a atividades culturais tais como galerias, teatros e bibliotecas. Além disso, envolveu também visitas a duas interorganizações colombianas: a *Red de Parques Bibliotecas*³⁵, em Medellín, e o *Corredor Cultural del Centro*³⁶, em Bogotá.

A pesquisa se estendeu por dez meses, entre junho de 2015 e março de 2016, e contou com oito encontros de duas horas e meia de duração, em média. Ela se estruturou nas quatro fases distintas que caracterizam a pesquisa-ação: fase de identificação das situações iniciais, fase de projeção das ações, fase de realização das atividades previstas e fase de avaliação dos resultados obtidos (DIONNE, 2007, p.82).

Foram utilizadas as técnicas de entrevistas semiestruturadas (individuais e coletivas), de documentos e de notas oriundas da observação participante (FLICK, 2009; PATTON, 2002). As informações colhidas foram analisadas a partir da tradição da análise de conteúdo (COLBARI, 2014) dentro do foco interpretativo relacionado a práticas de gestão e a identidade territorial, mas também, em consonância com a dupla natureza (pesquisa e ação) deste método, dentro do foco interpretativo voltado para a geração de um conhecimento aplicado. Desta maneira, alcançou-se um resultado simultâneo e inter-relacionado: intervenção na realidade prática, por meio da elaboração do plano de desenvolvimento do Corredor Cultural da Vitória, e produção do conhecimento científico com relevância social alvo deste artigo.

Com o propósito de apresentar este conhecimento, o presente artigo está estruturado em cinco seções, além desta introdução e da conclusão. Na primeira seção, apresenta-se e discute-

³⁵ www.reddebibliotecas.org.co

³⁶ www.corredorculturaldelcentro.com

se a dinâmica que rege a territorialização da gestão a partir da identidade. Trata-se de uma dinâmica articulada em três etapas: conscientização, construção e sinergia. Na segunda seção, o foco recai na consciência que se deve desenvolver nas organizações sobre como territorializar sua gestão com base na cultura, imagem e visão organizacional. Na terceira seção, apresenta-se e discute-se como a gestão territorializada decorre de uma construção interorganizacional, também baseada na cultura, imagem e visão interorganizacional. Na quarta seção, a correlação entre as diversas dimensões (organizacional e interorganizacional) são propostos. Finalmente, na quinta seção, formulamos implicações dos resultados dessa pesquisa para a prática da gestão.

1. GESTÃO TERRITORIALIZADA PELA IDENTIDADE: UMA QUESTÃO DE DINÂMICA

A pesquisa parte de uma concepção político-cultural do território, que enfatiza a dinâmica existente entre a dimensão concreta, funcional e disciplinar do território e a sua dimensão cultural e simbólica. (HAESBAERT, 2004; SANTOS, 2000; SAQUET, 2009). Nesta perspectiva, o território se apresenta tanto como meio físico, sem o qual não se pode conceber o desenvolvimento das relações sociais, quanto como produto destas mesmas relações sociais, num processo de inter-relação ininterrupta e dinâmica entre o concreto e o simbólico. Deste modo, a “base material natural ou construída; as atividades econômicas que são empreendidas; as estruturas sociais que são geradas e suas inter-relações; as instituições construídas e as regras do jogo; os valores e os códigos adotados” (ECHEVERRI, 2009, p.25) são elementos constituintes do território. O território é considerado como espaço produzido num processo dinâmico e permanente, que difere em muito do senso comum que costuma associá-lo a uma ideia de fixidez, permanência e imutabilidade.

Da mesma maneira, a identidade territorial é concebida aqui como uma construção social. Relacionada a atributos étnicos, culturais, econômicos, políticos, preferências religiosas, políticas, estéticas e sexuais (ECHEVERRI, 2009), em lugar de algo fixo e definido, é construída nas relações culturais e políticas que grupos sociais estabelecem no território. Para Castells (1999), sua construção vale-se da matéria-prima fornecida pela história, geografia, biologia, instituições produtivas e reprodutivas, pela memória coletiva e por fantasias pessoais, pelos aparatos de poder e revelações de cunho religioso. Essa construção é processada individual e coletivamente de forma a reorganizar seu significado a partir de tendências sociais e projetos culturais enraizados e sua estrutura social, bem como em sua visão de espaço-tempo.

Com base nesta reflexão, é fácil observar que, uma vez que a identidade nasce das relações sociais e que não existe relação social que paire descolada da dimensão territorial, o território é um elemento crucial para as construções identitárias. Território e identidade, portanto, influenciam-se mutuamente. O termo identidade territorial enfatiza esta inter-relação.

Contudo vale ressaltar que a noção de identidade territorial exposta aqui não se refere a algo neutro, que deve ser encontrado ou revelado. Em lugar disso, trata-se de uma construção simbólica e política que atribui um sentido específico, dentre tantos outros possíveis, ao território com base num determinado contexto de observação de suas características. Isto porque o território apresenta, com base nas suas características materiais e relações, não uma identidade inequívoca, mas um potencial identitário que pode ser tomado das mais diferentes formas de acordo com o sistema de significados (relações culturais) e com a forma de organização do poder (relações políticas) adotados pelos indivíduos.

Neste contexto, as organizações são mais um dos atores que exercem sua ação no território e que, portanto, tem sua identidade afetada pela dinâmica dos territórios e das identidades, da mesma forma como as afetam a partir de suas ações (SARAIVA & CARRIERI, 2014). Concepção que incentiva a pensar que existe um trânsito entre identidade organizacional e identidade territorial, que na concepção de Hatch e Schultz (2008, 1997) e Schultz e Hatch (2005) deve ser visto como elemento central da gestão e não apenas como um elemento comunicacional.

A formulação apresentada aqui se fundamenta principalmente nas pesquisas destas autoras, cuja proposição central é o princípio de que a construção da identidade organizacional, ponto chave para uma gestão bem-sucedida, depende do alinhamento entre a cultura organizacional (“quem somos”), imagem das partes interessadas (“como somos vistos”) e visão estratégica (“quem queremos ser e como queremos ser vistos”). Sendo cultura o sistema de significados compartilhados pelos membros de uma organização (normas, crenças, valores, atitudes, expectativas) que se expressam em como ela realiza suas atividades; imagem o modo como os públicos de interesse da organização (frequentadores, clientes, parceiros, fornecedores, conselhos diretivos, patrocinadores, poder público, imprensa, comunidade, etc.) enxergam e visão a projeção de futuro da organização, a construção da identidade organizacional é fruto da constante tensão entre cultura e imagem, balizada pela visão. A partir do alinhamento entre estes três elementos, processo que se mostra dinâmico e contínuo, constrói-se uma identidade coerente e capaz de gerar diferenciação face às demais organizações e pertencimento face à funcionários e demais públicos de interesse.

A adaptação desta proposta para a realidade de gestão dos equipamentos culturais parte da adoção da identidade territorial como elemento transversal no processo de alinhamento entre visão, cultura e imagem deste tipo de organização (Figura 1).



Figura 1 – Alinhamento da cultura, imagem e visão territorializada
 Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Com base nisto, a presente pesquisa propõe estabelecer uma relação sinérgica entre a identidade dos equipamentos culturais e as características identitárias dos territórios nos quais estão localizados como princípio central de suas estratégias de gestão em prol do seu desenvolvimento organizacional, do fortalecimento das ações de cooperação interorganizacional e, por fim, de um maior impacto das instituições culturais no desenvolvimento local.

Quanto aos ganhos organizacionais, pode-se elencar um maior reconhecimento no contexto cultural e social da comunidade, uma maior capacidade de mobilização de recursos e um maior impacto de seus esforços de comunicação. Quanto aos ganhos alcançados na dimensão interorganizacional, ou seja, relativos à interface entre duas ou mais organizações que atuam em prol de objetivos comuns, pode-se elencar o fortalecimento do impacto cultural e social das ações empreendidas em grupo; a criação de soluções inovadoras para a resolução de problemas; o acesso a novas fontes de financiamento e o desenvolvimento de estratégias cooperadas de comunicação com maior impacto. Além disso, ganhos políticos (potencial de representação frente ao poder público e outros atores) e econômicos (fortalecimento da cadeia produtiva da cultura, do turismo e da economia local) também podem ser acessados.

Por fim, o terceiro nível de ganho diz respeito a um espectro ainda mais amplo, ligado ao desenvolvimento do território. Este nível de ganho representa, além do reforço dos ganhos alcançados nos níveis anteriores, o adensamento das relações territoriais e o despertar de um sentido comunitário a partir da construção coletiva de uma identidade compartilhada com base em características do território. A ação política tende a se tornar mais complexa e voltada ao atendimento das necessidades e do desenvolvimento das potencialidades do território em si que deixa de ser visto como um meio e passa a ser encarado com um fim. Neste nível os equipamentos culturais passam a ser atores sociais fundamentais capazes de, aproximar desenvolvimento cultural e desenvolvimento local.

As figuras 2, 3 e 4 buscam sistematizar estas três dimensões de ganhos decorrentes a territorialização a gestão, ilustrando como o raio de influência dos equipamentos culturais em relação ao território se intensificam ao longo do processo.

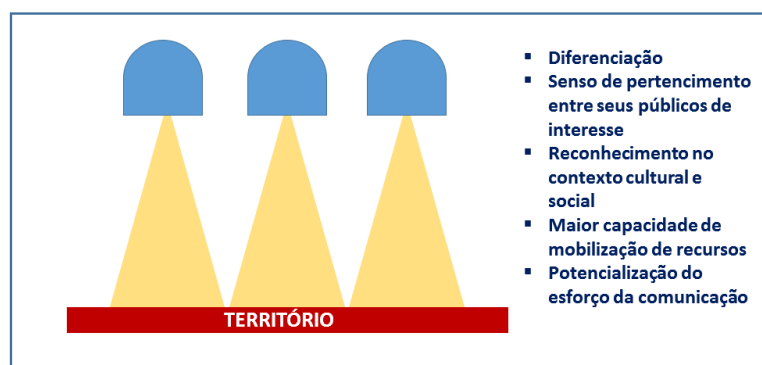


Figura 2 – Ganhos organizacionais da gestão territorializada

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

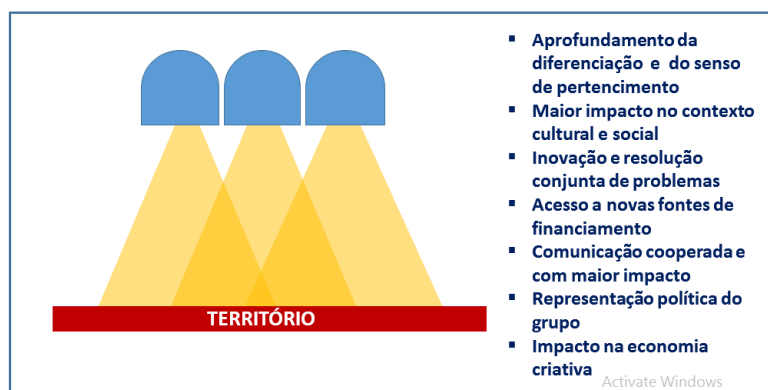


Figura 3 – Ganhos interorganizacionais da gestão territorializada

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

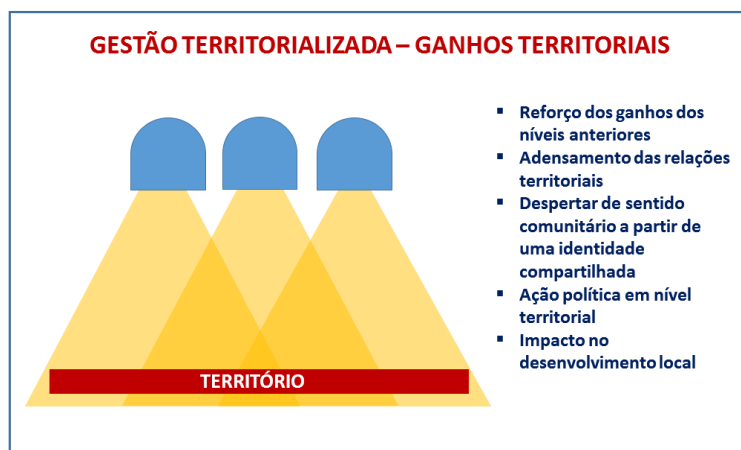


Figura 4 – Ganhos territoriais da gestão territorializada
 Fonte: Dados da pesquisa, 2016

O processo de territorialização da gestão acontece em três etapas (conscientização, construção e alinhamento (Figura 5).



Figura 5 – Etapas do processo de territorialização da gestão de equipamentos culturais
 Fonte: Dados da pesquisa, 2016

A primeira diz respeito à conscientização, por parte de cada equipamento, dos aportes possíveis que o seu entorno pode fazer para a definição de sua visão, cultura e imagem, elementos que devidamente alinhados lhe garantirão uma identidade organizacional territorializada. Já a segunda etapa, refere-se a como aplicar os mesmos princípios para a construção de uma estratégia baseada na cooperação entre equipamentos culturais e outros atores que compartilham o mesmo território com o propósito de construir uma identidade

interorganizacional territorializada. Por fim, a terceira etapa propõe como o alinhamento entre as dimensões organizacional e interorganização em torno do território concorre para a articulação entre desenvolvimento cultural e territorial.

2. ETAPA 1 – CONSCIENTIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

O propósito desta etapa é conscientizar o gestor cultural que o território no qual se insere o equipamento por ele administrado (1) possui diversas características particulares capazes de identificá-lo ou diferenciá-lo; (2) que a partir destas características pode-se construir uma identidade para o território e (3) que esta identidade territorial deve ser considerada no processo de construção da identidade do equipamento por lhe oferecer ganhos organizacionais.

Vale destacar que a dimensão organizacional é o alicerce de todo o processo porque só a partir de organizações plenamente conscientes do potencial estratégico da identidade territorial é possível alcançar as demais etapas do processo. Além disso, é importante também que se diga que muitos equipamentos mantêm iniciativas de interface com a aspectos territoriais. Contudo o que se propõe aqui é incentivar o aprofundamento destas práticas a partir de uma ação mais consciente e estratégica.

Esta etapa se estrutura em quatro passos: conscientização escalar, conscientização gerencial, conscientização territorial e conscientização organizacional da identidade territorializada.

2.1. Conscientização escalar

O ponto de partida desta etapa é identificar a escala ou escalas de ação territorial da organização. Esta ação ajudará os gestores a enxergar com mais clareza as diversas dimensões territoriais com as quais dialoga ou deseja dialogar para contemplá-las no processo.

Essa necessidade nos remete ao conceito de multiterritorialidade (HAESBAERT, 2011) que se refere a algo fácil de constatar: as pessoas se relacionam com vários territórios ao mesmo tempo. Sejam eles espacialmente contíguos (territórios zona) ou fragmentados (territórios redes), a existência humana pressupõe uma vivência múltipla em relação ao território. O que se dá tanto pelo encaixe de diversas escalas espaciais sobrepostas (exemplo: rua, bairro, cidade, estado, país, continente) entre as quais as pessoas se deslocam, quanto pela oportunidade de

interação remota com distintos territórios prescindindo da mobilidade física como ocorre com o uso das tecnologias da informação contemporâneas.

O Quadro 1 apresenta uma síntese de possíveis escalas de ação territorial e suas respectivas áreas de influência. Seu objetivo não é defender uma divisão normativa do espaço, nem reduzir o entendimento do território à dimensão meramente espacial. Seu propósito é apenas auxiliar os gestores a compreender o potencial multiterritorial da atuação dos equipamentos culturais. Destacando que as escalas de ação não são excludentes, sendo assim, um equipamento pode ter uma atuação ao mesmo tempo comunitária e internacional. Isto vai depender do perfil do equipamento, das ações que desenvolve e, sobretudo, da visão organizacional que dota.

ESCALA DE AÇÃO TERRITORIAL	ÁREA DE INFLUÊNCIA
Comunitária	Comunidade específica
Local	Zona específica da cidade
Urbana	Cidade como um todo
Metropolitana	Conjunto específico de cidades
Regional	Região
Nacional	Contexto nacional
Internacional	Contexto internacional

Quadro 1 – Exemplos de escalas de ação territorial e suas áreas de influência

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

Cabe destacar que a abordagem aqui apresentada enfatiza a relação entre os equipamentos e seu contexto territorial mais imediato, ou seja, suas relações de vizinhança. Tal opção não objetiva negar a existência ou a importância das demais relações territoriais, nem mesmo alijá-las do processo de territorialização da gestão. Ela se justifica pelo reconhecimento de que esta escala de atuação é comum a todo e qualquer equipamento e serve de base para a construção de uma identidade organizacional forte e reconhecível, a partir da qual as demais dimensões do processo podem ser acessadas.

2.2. Conscientização gerencial

O segundo passo da etapa 1 é realizar um mergulho na organização, analisando criticamente a realidade vigente no equipamento cultural no que tange a sua cultura, imagem e

visão. É o momento de identificar valores e práticas vigentes para eventualmente reorganizá-los e redefini-los de modo a que a ação do equipamento ganhe coerência interna. Vale destacar que quanto mais horizontal e calcado na escuta de diferentes instâncias de colaboradores, mais proveitosos serão os frutos deste mergulho.

No Quadro 2 sugerem-se algumas questões exploratórias que podem auxiliar a execução deste passo. A partir de sua aplicação os gestores poderão aferir o grau de territorialização que o equipamento já apresenta.

ASPECTO ORGANIZACIONAL	QUESTÕES EXPORATÓRIAS
Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Como nós fazemos nosso trabalho? - Que valores, normas, crenças, expectativas, símbolos compartilhamos enquanto organização? - Nosso modo de fazer é capaz de nos diferenciar dos demais equipamentos culturais? - Há uma cultura comum ou diversas subculturas coexistindo dentro do equipamento? - Como essa cultura é estabelecida: definida pela cúpula ou com base na participação?
Imagem das partes interessadas	<ul style="list-style-type: none"> - Como somos vistos pelos diversos públicos com os quais nos relacionamos? - Que estratégias mantemos com o objetivo de conhecer e monitorar a opinião desses públicos sobre nós? - Que estratégias mantemos com o objetivo de fortalecer nossa relação com estes públicos? - Entre estes públicos de interesse, está nossa equipe interna. Que imagem ela tem do equipamento?
Visão estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - O que queremos ser e como queremos ser vistos? - Qual o propósito central que norteia nossas ações? - Como nossa visão é comunicada internamente e externamente?

Quadro 2 – Exemplo de questões exploratórias para a conscientização gerencial

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

Cabe destacar que, em se tratando da realidade dos equipamentos culturais, as questões ligadas à cultura relacionam-se, diretamente com a forma de organizar os recursos (financeiros, materiais, humanos e de tempo) necessários para a realização de suas atividades culturais, portanto guarda relação com a produção cultural. Já a imagem, correlaciona-se com as estratégias para estabelecer contato com diferentes públicos e mapear suas opiniões, crenças, expectativas e desejos frente ao equipamento. Consequentemente, guarda estreita relação com estratégias de mobilização de públicos, mediação cultural e esforços comunicacionais (assessoria de imprensa, propaganda e relações públicas). Por fim, a visão conecta-se com as decisões curatoriais e de programação, determinando o perfil do equipamento.

2.3. Conscientização territorial

O terceiro passo desta fase é identificar as características autênticas e peculiares do território ou territórios com os quais o equipamento se relaciona. Lembrando que, longe de ser um artefato arqueológico ou um minério que jaz a espera de ser descoberto, a identidade territorial como concebida aqui precisa ser entendida como um caleidoscópio cujos fragmentos coloridos correspondem aos aspectos naturais e urbanísticos do território, e também a suas características sociais, políticas, econômicas e culturais.

O Quadro 3 apresenta sugestões de perguntas úteis para a execução deste passo. Elas visam integrar ao processo tanto informações objetivas (dados numéricos, pesquisas e documentos oficiais), quanto subjetivas (sensações, sentimentos e afetividades) para a composição de um conjunto de informações que abarquem a dimensão material, simbólica e política do território, sem perder de vista seus intercruzamentos. Sendo assim, mais importante que precisar seus limites é entender sua sinergia e perceber a condição multidimensional do território.

ASPECTOS TERRITORIAIS	QUESTÕES EXPLORATÓRIAS
Paisagem Natural	<ul style="list-style-type: none"> – O que caracteriza (ou caracterizou) a paisagem natural do meu território? – Há alguma característica natural que identifica este território: clima, topografia, fauna, flora, biodiversidade? – A paisagem natural se constitui um desafio ou uma oportunidade para este território? – Predomina uma atitude sustentável ou predatória face aos recursos naturais do território? – Qual o valor que os moradores ou frequentadores do território atribuem aos recursos naturais do território? – Trata-se de uma área protegida ambientalmente?
Paisagem Urbana	<ul style="list-style-type: none"> – Quais as características da paisagem criada no território a partir da ação humana? – Trata-se de um território na zona urbana ou na zona rural? – Trata-se de uma área plenamente urbanizada ou que apresenta uma urbanização precária? – Quais são seus principais problemas do ponto de vista urbano: mobilidade urbana, poluição, insegurança, coleta de lixo, saneamento básico, etc.? – Quais são suas principais potencialidades do ponto de vista urbano? – Como o território se articula com os territórios circunvizinhos?
Usos do Território	<ul style="list-style-type: none"> – Que usos são feitos do território? – Esses usos mudaram com o tempo? Quais as consequências disso? – O território se caracteriza pela permanência ou pelo fluxo de pessoas?

	<ul style="list-style-type: none"> – Estes usos ensejam o desenvolvimento de uma relação mais enraizada ou menos enraizada por parte das pessoas?
Aspectos Históricos	<ul style="list-style-type: none"> – Que fatos históricos marcam este território? – Eles são mais remotos ou mais recentes? – A história deste lugar o conecta a outras escalas territoriais - mundial, nacional, regional ou local? Ou se restringe a uma relação comunitária? – Há no território edificações e monumentos que ilustrem sua história? – Há documentos que relatam esta história? – Há pessoas cujos depoimentos possam fazer um relato histórico do território? – Há histórias marginalizadas que ficaram ou ainda ficam de fora da história oficial do território? – Que valor que os moradores ou frequentadores do território atribuem à história do território?
Aspectos Sociais	<ul style="list-style-type: none"> – Quais as características socioeconômicas, étnicas e religiosas da população que vive ou circula no território? – Trata-se de um território homogêneo do ponto de vista socioeconômico? – Quanto às questões ligadas à sociabilidade, o que se pode dizer do território? – Há espaços públicos, áreas de convívio coletivo? Como as relações sociais se apresentam nestes espaços?
Aspectos Políticos	<ul style="list-style-type: none"> – De que escala de território estamos falando: zona, rede de territórios, bairro, cidade, estado, nação, conjunto de bairros, conjunto de cidades, conjunto de nações? – Como se organizam as relações de poder no território? – Que organizações as controla ou influencia? – Quais as relações do território com as instituições que representam o poder político da região? – Predominam relações de poder de caráter mais verticalizadas ou horizontalizadas?
Aspectos Econômicos	<ul style="list-style-type: none"> – Quais atividades econômicas podem ser observadas no território? – Que cadeias produtivas se apresentam nele, como elas se articulam e como influenciam o dia a dia do território? – Há organizações que influenciam, controlam ou determinam as relações econômicas do território? – De que modo a riqueza produzida no território se reflete no seu desenvolvimento socioeconômicos e cultural?
Aspectos Simbólicos	<ul style="list-style-type: none"> – Que conjunto de valores, símbolos, crenças, práticas culturais e identitárias podem ser observadas no território? – O território tem algum estigma? De que forma ele afeta as relações desenvolvidas nele e sua imagem perante a sociedade? – Alguma identidade particular já é atribuída ao território?

Quadro 3 – Exemplo de questões exploratórias úteis para a conscientização territorial

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

Outro procedimento que deve complementar a investigação sobre as características do território é a escuta da comunidade ou das comunidades que o compartilham. O contato com o patrimônio humano, as memórias, os afetos e as histórias pessoais são um rico manancial para enxergar potencialidades muitas vezes escondidas dos territórios, mais com um auto

componente identitário. Estratégias como a realização de rodas de conversa, encontros intergeracionais, caminhadas patrimoniais e ecológicas e expedições fotográficas são exemplos de como mobilizar a comunidade.

2.4. Conscientização organizacional da gestão territorializada

A partir das informações coletadas e das decisões tomadas durante a execução dos três passos anteriores será possível identificar com qual ou quais facetas do território o equipamento se relaciona de forma mais genuína e estratégica, começando a estabelecer um diálogo entre a identidade organizacional e a identidade territorial.

A partir disto será possível proceder o alinhamento entre identidade organizacional e identidade territorial, chegando à territorialização da gestão organizacional. Como será detalhado a seguir, isto depende de estabelecer correlações entre a cultura organizacional, a imagem, as partes interessadas e a visão estratégica do equipamento com os potenciais indenitários identificados no seu território ou territórios de atuação.

Cada uma destas ações será tratada separadamente e ilustrada com exemplos hipotéticos que facilitarão o entendimento da proposta. Eles foram elaborados com base na interação entre a pesquisadora e os gestores do grupo empírico durante a aplicação do método a pesquisa-ação.

2.4.1. Cultura organizacional territorializada

As características do local onde se situa ou dos locais com os quais se relacionam sempre afetam a forma de um equipamento cultural desempenhar suas atividades. Em geral os gestores reconhecem essa relação apenas quando o território lhes apresenta desafios tais como dificuldade de acesso, baixa qualidade dos serviços públicos e insegurança. Mas é preciso enxergar o território também como fonte de soluções e inovação, capaz de contribuir estrategicamente para o desenvolvimento organizacional. Para tanto, os gestores precisam desenvolver uma maior consciência acerca desta relação.

Um olhar territorializado sob a cultura organizacional, representa incorporar de forma consciente aspectos ligados à identidade territorial ao modo como o equipamento desenvolve e organiza suas atividades. Essa abordagem favorece o enfrentamento de problemas como a necessidade de alternativas criativas para o desenvolvimento de suas atividades face aos desafios para a mobilização de recursos, a dificuldade para a manutenção de um quadro de

colaboradores estável e coeso e a percepção de desconexão entre o contexto artístico-cultural com a realidade.

O resultado desejado são equipamentos mais enraizados, em um diálogo mais estreito com o contexto social do qual fazem parte. Além de uma equipe interna potencialmente mais coesa a partir da possibilidade de reconhecer nas características do território um ponto de convergência para as diferentes culturas que possam existir na organização.

Problemas de gestão das mais variadas naturezas podem ser solucionados a partir dos aportes territoriais. O Quadro 4 apresenta exemplos hipotéticos, porém baseados na realidade empírica estudada, de como relacionar as características do território com a cultura organizacional oferece aos equipamentos culturais soluções para problemas de gestão e novas oportunidades.

ASPECTOS TERRITORIAIS	CULTURA ORGANIZACIONAL
Paisagem Natural	Uma biblioteca funciona num edifício que integra um amplo jardim projetado por um renomado paisagista e que ostenta uma variedade significativa de árvores da flora brasileira. Verificando que o entorno é desprovido de áreas naturais, o equipamento desenvolve ações voltadas à utilização do jardim, abrindo-o para a comunidade inclusive fora do horário de funcionamento da biblioteca
Paisagem Urbana	Um grupo de museus localizados na região central de uma cidade histórica resolve destacar o valor arquitetônico do seu entorno, incluindo o valor arquitetônico de suas edificações. Para tanto mobiliza o público para uma caminhada cultural. Ela consiste numa caminhada de uma hora pelas principais ruas do bairro na companhia de um arquiteto que vai apresentando tanto as características arquitetônicas das edificações, quando as mudanças urbanísticas que caracterizam a região
Usos do Território	Um cinema de rua localizado numa zona comercial da cidade observa que suas sessões à noite e aos finais de semana estão cada vez mais vazias. Seus gestores atribuem isto ao fato de que a área se esvazia fora do horário de expediente e aos finais de semana. Diante dessa percepção, reprogramaram as sessões oferecidas incluindo uma na hora do almoço e outra logo ao final do expediente
Aspectos Históricos	Um centro de cultura judaica localizado na região central de uma grande metrópole. Erguido há mais de 50 anos, viu seu entorno mudar com o tempo, mas mantendo sempre a característica de ser uma região de imigrantes. Atualmente novas etnias, nacionalidades e culturas passaram a caracterizar o território. Em atenção a esta nova dinâmica, o equipamento passou a incluir atividades que valorizam o convívio multicultural e a troca de experiências entre diferentes grupos
Aspectos Sociais	Um teatro de pequeno porte consegue captar recursos para manter atividades durante apenas nove meses no ano. Nos três meses para os quais não conta com recursos o espaço é ocupado por grupos locais de teatro, dança e circo e por iniciativas da comunidade como feiras de artesanato e plantas

Aspectos Políticos	Uma biblioteca localizada no bairro de alta vulnerabilidade social, caracterizado pelo alto índice de violência contra a mulher, desenvolve um ciclo de atividades voltadas à valorização da mulher no campo literário. Tais atividades envolvem tanto palestras sobre a produção de escritoras, quando oficinas de criação literárias voltadas para as mulheres da comunidade
Aspectos Econômicos	Um centro cultural comunitário inserido num território fortemente marcado pelo comércio popular adotou esta dinâmica econômica como traço identitário mais destacado do território. A partir disso, passou a desenvolver atividades com jovens artistas da comunidade que aproveitavam os resíduos produzido pelo comércio (embalagens, plástico, papelão) na construção de cenários, figurinos, esculturas e instalações
Aspectos Simbólicos	Os moradores de um bairro da periferia de uma grande cidade vivem o estigma de viverem num lugar que se caracterizou pela vulnerabilidade das casas e enchentes recorrente. Um centro cultural localizado na região passou a atuar no intuito de resignificar o território, destacando outros aspectos e o caracterizam. Em conjunto com a comunidade foi estabelecido que a preservação das tradições das religiões de matriz africana era uma característica marcante para o território. A partir disso, as atividades do centro cultural passaram a reforçar essa herança cultural e religiosa

Quadro 4 – Exemplos que correlacionam aspectos territoriais e cultura organizacional

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

2.4.2 Imagem organizacional territorializada

O território também tem potencial de aportar significativamente ao desenvolvimento de laços mais fortes e significativos entre os equipamentos culturais e seus diversos públicos de interesse (visitantes, frequentadores, parceiros, fornecedores, patrocinadores, poder público, imprensa, conselhos gestores, comunidade em geral).

Um olhar territorializado sob a imagem das partes interessadas, representa incorporar de forma consciente aspectos ligados à identidade territorial ao modo como o equipamento interage com seus diversos públicos. Tal abordagem contribui para a resolução de dois grandes problemas de gestão enfrentados pelos equipamentos culturais: o engajamento do público e o fortalecimento das estratégias de comunicação. Isto porque, o vínculo à identidade territorial ajuda a criar um senso de pertencimento do público em relação ao equipamento favorecendo seu engajamento e ainda oferece o elemento de diferenciação necessário para potencializar os esforços de comunicação empreendidos.

O resultado desejado é o desenvolvimento de uma percepção positiva em relação ao equipamento ou a correção de ações que estavam gerando uma imagem desfavorável para o equipamento. Esse esforço tem consequências diretas na capacidade de atração e fidelização de

públicos, na mobilização de recursos e na capacidade de influência política do equipamento, conforme pode ser visto nos exemplos que compõem o Quadro 5.

ASPECTOS TERRITORIAIS	IMAGEM DAS PARTES INTERESSADAS
Paisagem Natural	Um museu dedicado à arte contemporânea localiza-se dentro de uma reserva particular de proteção ambiental. A surpreendente relação entre obras de arte contemporâneas e a paisagem natural intocada representa um dos principais fatores destaques para os públicos visitantes, que identificam o espaço como um lugar que inspira o equilíbrio entre a cultura e a natureza
Paisagem Urbana	O Museu Histórico Nacional de um país latino-americano era visto como o portador de uma versão oficial da história e percebido como uma instituição que falhava em representar uma efetiva identidade nacional já que as exposições que organizava a partir do rico acervo apresentava indígenas, negros e imigrantes como coadjuvantes, e apenas os feitos militares tinham destaque em detrimento à forte participação civil que caracterizava a história daquele país. Para mudar esta percepção entre seus frequentadores os gestores do museu promoveram uma reestruturação na organização do acervo cujo foco era a valorização da multiculturalidade que caracteriza a identidade nacional
Usos do Território	Um espaço polivalente costumava promover espetáculos de música popular que atraíam um público jovem e usuário de transporte público. Contudo, o acesso deste público era dificultado uma vez que o equipamento se localizava a aproximadamente um quilômetro do ponto de ônibus mais próximo. Tal circunstância fez o equipamento passar a ser visto com um lugar elitista, acessível apenas de carro. Diante dessa situação o gestor do espaço coletou assinaturas de seus frequentadores usuários de transporte público demandando da prefeitura a instalação de um novo ponto de ônibus no local
Aspectos Históricos	Uma escola de idiomas que mantém em suas dependências uma galeria, um teatro italiano e teatro de arena observava que sua programação artística não era frequentada pela comunidade do entorno. Isto porque os moradores a viam apenas como um curso de idiomas, não como um espaço cultural. Como o bairro é composto majoritariamente por famílias com crianças na primeira infância os gestores do espaço passaram a promover atividades familiares nas manhãs de sábado e domingo durante as quais tinham a oportunidade de fazer uma visita guiada pelas dependências da escola destacando a oferta cultural que mantinha
Aspectos Sociais	Um equipamento cultural de grande porte e múltiplas funções está sendo construído numa zona degradada da cidade com vistas a funcionar como polo catalizador de sua recuperação urbanística. Uma quantidade significativa de despejos e desapropriações foram feitas com o objetivo da construção do equipamento. Além disso, a proposta curatorial do espaço não dialoga com as expressões locais e nenhuma ação comunitária é prevista. O equipamento nasce com uma imagem de inacessibilidade e relação descontextualizada com o território
Aspectos Políticos	Um teatro dedicado à ópera que mantém um departamento de confecção de cenários e figurinos para espetáculos observa no mercado a carência de mão de obra especializada para a execução deste tipo de atividade técnica. Além disso, o território no qual ele se situa apresenta um índice alarmante de desempregados. Os gestores desenvolvem um programa gratuito de

	capacitação técnica para moradores do entorno, com bolsa de estágio na instituição para aqueles com melhor desempenho. Antes, a imagem que a comunidade tinha do teatro era de um lugar elitista e inacessível. Após a experiência a visão se modificou e foi, inclusive, alvo de matérias na imprensa nacional
Aspectos Econômicos	Atuando num território marcado pela presença de cursos de ensino de nível superior voltadas para a formação artística, uma galeria dedicada à arte experimental percebeu a ausência dos estudantes de arte nas suas atividades, mesmo sendo elas gratuitas e relacionadas a um universo estético atrativo para o público jovem. Descobriu que a fachada da galeria afastava este perfil de frequentador devido a sua suntuosidade. Os gestores da galeria então decidiram selecionar jovens por meios de uma chamada pública para realizar intervenções na fachada e com isso conseguiu alterar a visão deste público que seus gestores consideram estratégico
Dimensão Simbólica	Um galpão transformado em teatro na década de 70 representou uma das principais células de resistência política e estética no período da ditadura. Mais de 40 anos depois o espaço é símbolo do território onde se localiza pela quantidade de atividades artísticas e sociais que oferece à comunidade. Mas a prefeitura decidiu construir uma nova via no local e o galpão será desapropriado. Inconformados com a notícia a comunidade aciona a imprensa. A grande repercussão do caso levou a Prefeitura a reconsiderar seus planos

Quadro 5 – Exemplos que correlacionam aspectos territoriais e imagem das partes interessadas

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

Vale ressaltar que, para conhecer e analisar a imagem das partes interessadas, passa-se necessariamente pela manutenção de estratégias de levantamento de informações tais como pesquisas de opinião, relatórios de cobertura da imprensa, relatórios de avaliação de parceiros e fornecedores, etc. Contudo, manter uma estrutura organizacional que comporte a realização deste tipo de atividade ou dispor de recursos que possibilitem a contratação de prestadores de serviços para sua execução não faz parte da realidade da maior parte dos equipamentos culturais do país. Ainda assim, é importante internalizar a ideia de que, mesmo que feita de maneira informal, a escuta dos públicos de interesse é fundamental neste processo. Os ganhos advindos deste esforço são significativos para o desenvolvimento organizacional.

2.4.3 Visão organizacional territorializada

Por fim, cabe agora refletir sobre o papel da identidade territorial na definição da visão organizacional, ou seja, do propósito central que norteia a ação da organização, projetando-a para o futuro. Vale destacar que a visão, ainda que não deva ser pensada como algo estático e imutável, serve de baliza para as forças antagônicas exercidas pela cultura (“o que somos”) e pela imagem (“como somos vistos”) na construção da identidade organizacional. Deste modo,

entender de que forma ela pode se relacionar com a identidade territorial é muito importante para o sucesso do processo de territorialização da gestão.

Seguramente a territorialização da visão é o estágio mais definidor do grau de enraizamento de um equipamento com seu território. Um exemplo disso são os museus comunitários, organizações cuja própria constituição decorre das características identitárias do território e que por isso apresentam uma visão estratégica fortemente territorializada.

Mas como territorializar a visão de outros perfis de equipamentos, cujos vínculos com o território não se mostram tão simbióticos assim? Antes de mais nada é preciso perceber que a visão é uma de projeção, ou seja, denota algo a ser alcançado pela organização. Deste modo, a pergunta deve ser: De que forma a identidade territorial ajuda meu equipamento a se projetar para uma condição que ainda não tem?

Entendendo que esta nova condição pode representar tanto uma mudança na visão do equipamento dentro da escala territorial na qual já atua, como também pode representar a projeção da ação do equipamento para uma nova escala territorial, ou ainda as duas situações simultaneamente. Deste modo, a territorialização da visão precisa levar em conta não apenas as características do território (usos, paisagem natural e urbana, aspectos históricos, sociais, econômicos, políticos e simbólicos), mas também as escalas de ação do equipamento (comunitária, local, urbana, metropolitana, regional e nacional e internacional).

A elaboração da visão estratégica territorializada pode influenciar ao mesmo tempo na reconfiguração da ação dos equipamentos em relação à sua dimensão territorial mais imediata, e ainda, com base na força estratégica dos vínculos locais, pode projetá-los para novas escalas territoriais. Ela também guarda uma relação estreita com as questões curatoriais (definição de programação, criação de programas, projetos e ações, gestão de acervos, etc.) pois contribui fortemente para a criação de novos sentidos para os acervos e para a escolha de uma programação atraente. Com isso, ajuda a fortalecer a relação dos equipamentos com os seus públicos, bem como seu impacto cultural e social.

Por fim, cabe destacar que quanto mais territorializada a visão de um equipamento, mais enraizadas são suas relações com o território. Quanto mais enraizado um equipamento, mais oportunidades ele terá de acessar a etapa interorganizacional do processo aqui apresentado, conforme se desenvolverá a seguir.

3. ETAPA 2 - CONSTRUÇÃO INTERORGANIZACIONAL

Olhar para o território é descobrir que não se está sozinho. Assim sendo, uma consequência natural do processo de territorialização realizado no nível organizacional é conscientizar-se de toda uma gama de atores sociais, relações de interdependência e conflito, fluxos e redes fazem parte do território. A partir dessa percepção enriquecida, novas possibilidades se apresentam na interface entre diferentes organizações, ou seja, em um âmbito interorganizacional (ARAUJO, 2000; FISHER; MELO, 2004).

A ação interorganizacional de um equipamento cultural territorializado deve ser pensada de uma forma ampla, abarcando os mais diversos atores sociais que interagem no território, enxergando-os como potenciais parceiros para a resolução de problemas comuns, para o fortalecimento de ações já empreendidas por cada organização e também para o desenvolvimento de novas ações em cooperação, caminho também natural para alcançar-se um nível de influência territorial mais significativo.

Contudo, configurações territoriais específicas, caracterizadas pela concentração de equipamentos ou pela possibilidade de definir-se, em um dado perímetro, um roteiro ou circuito marcado pela recorrência deste tipo de organização, oferecem uma condição especial para o desenvolvimento interorganizacional e territorial por possibilitarem que a cultura assuma a centralidade no contexto do desenvolvimento territorial. Por isso, as estratégias apresentadas aqui levaram em conta este tipo de configuração territorial.

Um equipamento que isoladamente estabelece relações interorganizacionais com outros atores do território, sem dúvida, qualificará sua atuação gerando ganhos mútuos (organizacionais e interorganizacionais). Por sua vez, um grupo de equipamentos que, a partir de suas relações de vizinhança ou de uma ação territorialmente articulada, empreende uma iniciativa de caráter coletivo e a partir desta estabelece sua relação com os demais atores sociais do território, aumenta exponencialmente sua capacidade de gerar ganhos organizacionais e interorganizacionais, bem como seu potencial de gerar impacto territorial. A Figura 6 ilustra a questão.

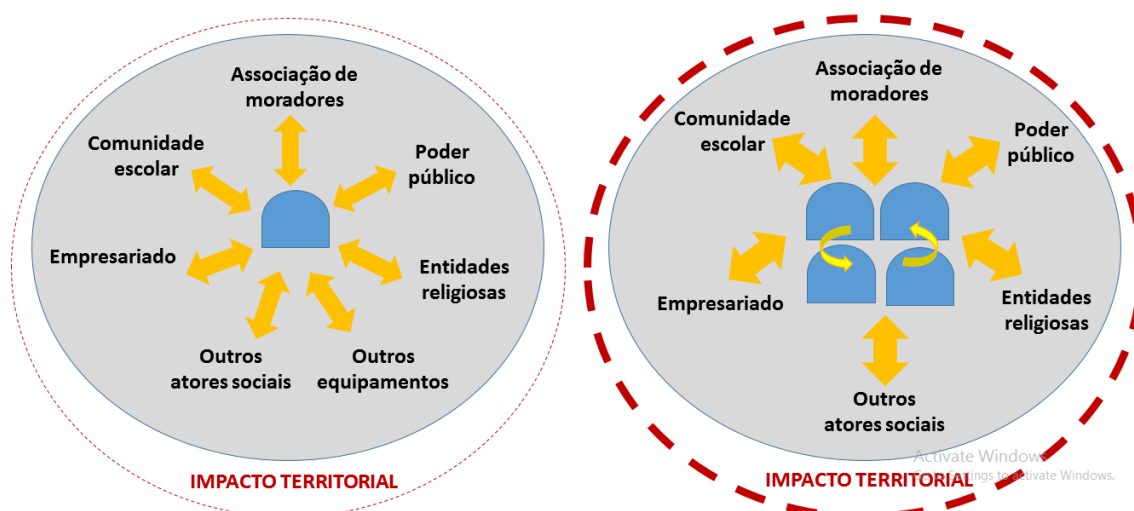


Figura 6 – Contraste entre o impacto organizacional e interorganizacional no território
 Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

Atuando conjuntamente, o grupo de equipamentos pode fomentar o desenvolvimento de iniciativas em cooperação, potencializando o impacto cultural e social das ações empreendidas colaborativamente, favorecendo a inovação e a solução conjunta de problemas, possibilitando acesso a novas fontes de financiamento e gerando um esforço comunicacional cooperado de maior impacto. Ações para a otimização de recursos, intercâmbios técnicos, comunicação cooperada e contratação de serviços em bloco são alguns exemplos. Do ponto de vista político, a ação interorganizacional gera o potencial de representação frente ao poder público e outros atores. Do ponto de vista econômico, pode fortalecer da cadeia produtiva do espetáculo e abrir caminho para relações mais estreitas com outros setores econômicos como o turismo e o comércio.

Contudo, para potencializar o impacto desta ação interorganizacional o que se propõe aqui é a construção de uma identidade interorganização territorializada, seguindo a mesma abordagem utilizada nos itens anterior. Mais uma vez, atuando como elemento transversal e vinculante, o território se apresenta como ponto de convergência da ação do grupo, estimulando a criação de vínculos tanto entre seus membros, quanto entra a própria interorganização com seus públicos de interesse.

Esta segunda etapa do processo de territorialização de equipamentos culturais é composta por três passos: construção interorganizacional, construção de um olhar interorganizacional sobre o território e construção interorganizacional da gestão territorializada.

3.1. Construção da interorganização

Como primeiro passo nesta construção coletiva sugere-se criar uma oportunidade para que os gestores dos equipamentos que compõem o grupo compartilhem sua cultura e visão, ao mesmo tempo em que tomem conhecimento da imagem que os demais integrantes fazem de sua organização. O Quadro 6 apresenta uma adaptação para um contexto interorganizacional de um modelo desenvolvido por Schultz e Hatch (2005) para uso no âmbito organizacional.

Sugere-se utilizá-lo de modo a compor um painel de grandes dimensões que possa sugerir ao grupo uma visão de conjunto. Além disso, convém estimular que as respostas sejam sintéticas e objetivas.

ASPECTO ORGANIZACIONAL	EQUIPAMENTO 1	EQUIPAMENTO 2	EQUIPAMENTO 3
O que somos (CULTURA)			
O que queremos ser e como queremos ser vistos (VISÃO)			
Como somos vistos pelo grupo (IMAGEM)	Pelo equipamento 2: Pelo equipamento 3:	Pelo equipamento 1: Pelo equipamento 3:	Pelo equipamento 1: Pelo equipamento 2:

Quadro 6 – Instrumento para a construção interorganizacional

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

O compartilhamento de ideias propiciado pela aplicação do quadro anterior contribui para a identificação de pontos de convergência que aproximem os integrantes do grupo, sem deixar de incorporar as especificidades de cada organização. Só assim, num equilíbrio dinâmico entre as partes e o grupo é possível criar um ambiente favorável a uma construção interorganizacional sólida e duradoura.

3.2. Construção de um olhar interorganizacional sobre o território

A ideia de convergência é fundamental para o processo de territorialização da interorganização, pois ao mesmo tempo em que se busca equalizar os entendimentos das

organizações membro entre si, é preciso também identificar que aspecto ou aspectos relacionados à identidade territorial se relacionam de forma mais autêntica com o grupo.

Para tanto, sugere-se uma adaptação do Quadro 2 para o contexto interorganizacional, conforme ilustra o Quadro 7. Novamente, a proposta é criar um quadro geral que exponha as contribuições individuais para, a partir delas, chegar-se a uma formulação que represente o grupo.

Observando coincidência de visões e debatendo as opiniões divergentes o grupo encontrará na identidade territorial o elemento vinculante que conferirá coesão à ação interorganizacional.

ASPECTOS TERRITORIAIS	EQUIPAMENTO 1	EQUIPAMENTO 2	EQUIPAMENTO 3
Paisagem Natural			
Paisagem Urbana			
Usos do Território			
Aspectos Históricos			
Aspectos Sociais			
Aspectos Políticos			
Aspectos Econômicos			
Dimensão Simbólica			

Quadro 7 – Instrumento para a construção de um olhar interorganizacional sobre o território

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

3.3. Construção interorganizacional da gestão territorializada

Nos itens seguintes, de acordo com a sequência lógica exposta no item 2 e seus subitens, serão apresentados aspectos relacionados à cultura, imagem e visão da interorganização com vistas a oferecer subsídios e exemplos para uma ação territorializada.

3.3.1 Cultura interorganizacional territorializada

No contexto proposto, a opção por uma abordagem territorializada pressupõe o reconhecimento de aspectos identitários do território como fator aglutinador da própria ação do grupo, tenha este território a escala que for. Portanto, a cultura interorganizacional diz respeito a estabelecer “o que faremos?” e “de que forma faremos?” tendo como premissa a ação com e para o território.

No que se refere à primeira questão, mais uma vez, a observação do território nas suas dimensões material, simbólica e física é fundamental para que os frutos da ação interorganizacional estejam em alinhamento com o território. Destacando que uma gestão efetivamente territorializada é aquela que consegue se integrar às dinâmicas territoriais influenciando-as e sendo influenciada por elas. Já no que se refere à segunda questão, muitas são as possibilidades de organização da ação do grupo, das mais formais e hierarquizadas, às mais espontâneas e horizontalizadas. Cabendo frisar que, uma vez que este posicionamento não apenas corresponde a uma opção gerencial, mas também reflete os valores que orientam o grupo, a opção por um modelo participativo de gestão parece mais condizente com os princípios apresentados aqui. Visto que, ao menos potencialmente, um processo decisório horizontalizado e participativo é mais capaz de estabelecer a isonomia como princípio, base fundamental para um o tipo de desenvolvimento territorial defendido na pesquisa, qual seja, aquele capaz de atender de forma equilibrada às dimensões social, cultural e econômica.

3.3.2 Imagem interorganizacional territorializada

A imagem que a interorganização projeta de si, quando ancorada na identidade territorial, oferece uma condição privilegiada de geração de vínculos de pertencimento e identificação junto a seus distintos públicos de interesse e tem impacto direto na potencialização dos esforços de comunicação empreendidos pelo grupo.

Na perspectiva dos financiadores públicos ou patrocinadores privados, o ganho de escala representado pela imagem interorganizacional territorializada pode ser um atrativo. No que concerne à imprensa, a estratégia também favorece à visibilidade dos feitos do grupo. Em se tratando do público frequentador, transmite a ideia de que a oferta cultural em questão se multiplicou, uma vez que ele passa a ver a programação oferecida pelo grupo de forma articulada. Já no que diz respeito ao poder público, uma imagem interorganizacional vinculada

ao território pode reforçar o reconhecimento do papel político da interorganização frente às pautas do segmento e do território.

3.3.3 Visão interorganizacional territorializada

Por fim, que visão de futuro a interorganização projetará para si? A resposta a esta pergunta representa uma decisão estratégica do grupo quanto ao grau de comprometimento que assumirá perante o território. Destacando-se que quanto maior o grau de territorialização da visão, maior o adensamento dessa ação no território. Uma visão altamente territorializada é capaz de impulsionar a construção de novas simbologias a respeito do território, reconfigurando e reformulando sentidos que podem estar associados à valorização identitária, a processos de defesa e preservação do patrimônio artístico, cultural, humano e natural. Além disso, pode qualificar as práticas de sociabilidade do território e fortalecer processos de construção da cidadania, bem como atuar como mola propulsora de novas oportunidades econômicas ao mobilizar produtos, serviços e experiências singulares.

Neste contexto, a ação política e o reflexos econômicos tendem a ser mais complexos e sistêmicos, indo além dos interesses restritos do grupo e se orientando para o atendimento das necessidades e o desenvolvimento das potencialidades do território em si. Mais que um meio para o desenvolvimento organizacional e interorganizacional, o território passa a ser encarado como um fim para a ação do grupo. Este estágio corresponde ao que trataremos a seguir como alinhamento da gestão territorializada.

4. ETAPA 3 - SINERGIA DA GESTÃO TERRITORIALIZADA

Devidamente apresentados e exemplificados os procedimentos para a implementação de uma gestão territorializada tanto na dimensão organizacional, quanto na dimensão interorganizacional, a etapa final deste processo corresponde a uma maior sinergia entre estas duas dimensões.

Porém, antes de entrar nos detalhes da etapa 3, última do processo de territorialização da gestão, parece conveniente apresentar uma síntese do que foi apresentado anteriormente (Quadro 8).

ETAPA	PASSO	DESCRIÇÃO
Conscientização organizacional	Conscientização escalar	Identificação e/ou definição da escala ou das escalas territoriais em que equipamento deseja atuar
	Conscientização gerencial	Análise da realidade gerencial do equipamento com base na sua cultura organizacional, imagem das partes interessadas e visão estratégica
	Conscientização territorial	Mapeamento do potencial identitário do território expresso em seus usos e em seus aspectos naturais, urbanísticos, históricos, sociais, políticos, econômicos e simbólicos
	Conscientização organizacional da gestão territorializada	Correlação da cultura, imagem e visão do equipamento com os potenciais identitários identificados a fim alinhar identidade organizacional e identidade territorial
Construção interorganizacional	Construção da interorganização	Criação de vínculos entre as organizações por meio do compartilhamento no grupo da cultura e visão de cada organização. Bem como identificando qual a imagem de cada uma delas para as demais do grupo
	Construção de um olhar interorganizacional sobre o território	Mapeamento do potencial identitário do território no ponto de vista do grupo para a identificação de um ponto de convergência que confira coesão à ação interorganizacional territorializada
	Construção interorganizacional da gestão territorializada	Correlação entre o aspecto territorial vinculante identificado no passo anterior e a cultura, imagem e visão pretendidas pela interorganização
Sinergia da gestão territorializada	-	Maior sinergia entre a dimensão organizacional e interorganizacional do processo para uma ação territorial mais expressiva

Quadro 8 – Etapas e passos do processo de territorialização da gestão de equipamentos culturais

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

Assim como alcançar a construção de uma ação interorganizacional no território (etapa 2) surge como uma decorrência natural do esforço de territorialização da gestão organizacional (etapa 1), a maior sinergia entre essas duas dimensões (etapa 3) se apresenta também como uma evolução natural do processo em direção ao adensamento das relações no território e com o território.

Buscar a sinergia entre estas duas dimensões significa um processo de continua revisão e ajuste entre as identidades organizacionais isoladas, expressas por sua visão, cultura e imagem, e a identidade interorganizacional construída a partir da cooperação entre elas, igualmente expressa por sua visão, cultura e imagem. E isso só é alcançado com o amadurecimento da ideia de que a identidade cultural territorial é o denominador comum de todo o processo e elemento central para a gestão de equipamentos culturais.

Amadurecer essa ideia significa compreender que lançar um olhar atento em direção ao território e suas dinâmicas: a) fortalece os equipamentos culturais dando a eles oportunidade de firmar sua identidade organizacional e fazer mais sentido ao conjunto da sociedade; b) fortalece as relações de vizinhança estimulando a cooperação interorganizacional, gerando com isso

ganhos de gestão mútuos com repercussão no território; e c) uma maior sinergia entre essas dimensões aprofunda os ganhos organizacionais, interorganizacionais e territoriais do processo gerando um fluxo contínuo de inter-relações.

Em última instância, o processo de territorialização da gestão de equipamentos culturais se apresenta como uma possibilidade de conjugar desenvolvimento cultural e desenvolvimento territorial, destacando o papel das organizações culturais num cenário mais amplo de atuação social

5. DISCUSSÃO E IMPLICAÇÕES

Para que a territorialização da gestão seja plenamente alcançada, alguns aspectos merecem a atenção dos gestores, pois dizem respeito a desafios e riscos a enfrentar ao longo do processo.

Em ambas as dimensões é preciso atentar para os riscos de adotar uma postura excessivamente subserviente ou adaptável aos fatores territoriais o que levaria o equipamento a uma descaracterização. No polo oposto, também é necessário evitar posturas inflexíveis diante da preservação de características do equipamento em detrimento de fatores territoriais que indicam a necessidade de mudança. Em suma, é preciso manter uma atitude vigilante e constantemente preparada para proceder ajustes no processo que deve ser encarado como algo que nunca se esgotará completamente.

Além disso, é comum a ambas o risco de adotar-se uma postura manipuladora, meramente publicitária ou reducionista ao longo do processo de territorialização. Podem concorrer para isso fatores como a excessiva valorização da imagem em detrimento da cultura e da visão ou a desvalorização de uma atitude dialógica. Em última instância, todo o processo visa a despertar o pertencimento e identificação entre público e equipamentos por meio da identidade territorial. Portanto, ainda que fruto de uma construção intencional e estratégica, as identidades organizacional e territorial em questão precisam se mostrar autênticas e compartilhadas, caso contrário o processo não será capaz de assegurar impactos efetivamente transformadores ou duradores.

Agora serão expostos pontos críticos de sucesso específicos de cada uma das dimensões de aplicação da proposta desenvolvida ao longo do artigo, conforme síntese exposta no Quadro 9.

DIMENSÃO ORGANIZACIONAL	DIMENSÃO INTERORGANIZACIONAL
<ul style="list-style-type: none"> • Superar o mito da incompatibilidade entre criação e gestão; 	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar a criação de uma cultura de participação e cooperação;
<ul style="list-style-type: none"> • Pensar o equipamento de forma sistêmica, como parte de um contexto; 	<ul style="list-style-type: none"> • Reforçar os propósitos que unem o grupo;
<ul style="list-style-type: none"> • Fazer do processo algo de todos e não de um só; 	<ul style="list-style-type: none"> • Valorizar as três dimensões de ganhos;
	<ul style="list-style-type: none"> • Manter uma atitude aberta para a escuta do grupo;
<ul style="list-style-type: none"> • Manter estratégias permanentes de escuta e o diálogo com a equipe e com seus públicos de interesse. 	<ul style="list-style-type: none"> • Envolver ativamente cada organização durante o processo;
	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar para estimular novas realizações.

Quadro 9 – Pontos críticos de sucesso da territorialização da gestão de equipamentos culturais

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

Do ponto de vista organizacional podemos considerar pelo menos quatro fatores significativos a observar. O primeiro deles corresponde a à necessidade de superar o mito da incompatibilidade entre criação e gestão. Há um entendimento bastante disseminado que os processos criativos, típicos do campo artístico cultural, são incompatíveis com procedimentos que visam a organizar a ação dos projetos e organizações culturais. Entender de que maneira as dimensões criativas e organizativas podem interagir é primordial para a construção de um ambiente favorável à aquisição de nossos conhecimentos e práticas. Além disso, é importante perceber que a própria constituição do campo da gestão cultural contradiz a ideia de incompatibilidade entre criação e administração, convidando a um esforço permanente em busca do diálogo e da complementariedade.

O segundo ponto a se observar na dimensão organizacional do processo é a necessidade de pensar o equipamento de forma sistêmica, como parte de um contexto mais amplo de relações. Esta é a base do processo de territorialização, mas se constitui um grande desafio para os gestores. O caráter endógeno do conceito de ação cultural entendida como “processo de criação ou organização das condições necessárias para que as pessoas e grupos inventem seus próprios fins no universo da cultura” (COELHO, 1997, p.32) marca historicamente a própria concepção de equipamento cultural. Deste modo, não surpreende que os gestores por vezes enxerguem seus acervos, coleções e programações como um fim em si mesmos, reagindo de forma veemente à abertura do equipamento a outros usos, temáticas e práticas sociais. Por outro lado, é preciso entender que buscar correlações entre o que existe dentro e o que existe fora é

fundamental para estabelecer pontes entre o equipamento e seus públicos de interesse, reforçando sua relevância. E uma vez adotada esta estratégia dialógica, é importante perceber que tanto a organização como o território são dinâmicos, o que obriga o gestor a proceder ajustes e reconfigurações constantes em suas práticas para manter a correlação entre a identidade organizacional e a identidade territorial.

Ainda tratando da dimensão organizacional, o terceiro fator crítico de sucesso para implementação do processo é fazer dele algo de todos e não apenas de um gestor ou departamento. Tendo em vista a instabilidade que historicamente caracteriza as políticas culturais no Brasil (RUBIM, 2007) e, conseqüentemente, seu contexto gerencial, este é um ponto crucial a se observar. Mudanças constantes nas políticas, pouca clareza nas diretrizes estratégicas, mudanças abruptas de gestor, dificuldade de retenção de talentos, grande quantidade de profissionais temporários e memória organizacional pouco organizada. Via de regra este é o contexto de gestão dos equipamentos culturais. Deste modo, construir o processo de forma horizontal e participativa favorece a que o processo de territorialização seja progressivamente incorporado à cultura organizacional, sendo mais fácil consolidar suas conquistas e assegurar a sua continuidade.

Por fim, o quarto ponto relacionado à dimensão organizacional que merece destaque é a importância de manter estratégias permanentes de escuta e o diálogo com a equipe e com os públicos de interesse do equipamento. O acolhimento das contribuições e impressões das mais diferentes instâncias da organização é determinante para o êxito da iniciativa de territorializar a gestão, bem como para favorecer a sua continuidade e constante aprimoramento. Para tanto, antes de tudo, é necessário manter um clima de confiança e liberdade de modo que a equipe se sinta à vontade de participar, expondo com sinceridade seus pontos de vista. Além disso, é necessário ter disposição também para escutar frequentadores, parceiros, fornecedores, patrocinadores e etc. para garantir uma diversidade de olhares a respeito do equipamento que enriqueça e fortaleça seus vínculos.

Já no que se refere à dimensão interorganizacional, serão apresentados seis fatores significativos a observar para o êxito do processo de construção de uma ação interorganizacional territorializada. O primeiro deles corresponde à necessidade de incentivar a criação de uma cultura de participação e cooperação, visto que a tradição brasileira ainda é pequena neste sentido, o que concorre negativamente para o engajamento das organizações e seus líderes na construção de ações de caráter interorganizacional. Somado a isso, fatores como o quantitativo limitado de profissionais e a dificuldade em reter talentos dificultam ainda mais

o desenvolvimento das ações interorganizacionais no campo da cultura. Diante disso, é necessário ter tenacidade e capacidade de mobilização para que a empreitada seja bem-sucedida. Além disso, criação de grupos de trabalhos ou comitês temáticos, bem como o estabelecimento claro de responsabilidades, objetivos e prazos pode favorecer o engajamento e a cooperação dos membros.

O segundo ponto que merece observação é a importância de reforçar constantemente os propósitos que unem o grupo. É fundamental que os propósitos coletivos sejam claros, compartilhados por todos e constantemente reforçados para que o senso de grupo vá progressivamente se fortalecendo. Para tanto manter canais de comunicação ativos que mantenham o grupo sempre informado e mobilizado é indispensável. Os meios digitais de comunicação oferecem uma multiplicidade de opções que podem contribuir bastante neste quesito. Além disso, vale como sugestão trabalhar na elaboração de algum documento que sistematize os objetivos e princípios norteadores do grupo, o qual possa servir de guia para a ação, sendo revisto e complementado continuamente.

O terceiro ponto de atenção para o sucesso da dimensão interorganizacional do processo é a importância de valorizar as três dimensões de ganhos. O sucesso do processo depende de que as três dimensões (organizacional, interorganizacional e territorial) funcionem harmoniosamente, portanto, é preciso valorizar os ganhos em cada uma dessas dimensões igualmente. Certamente haverá membros mais interessados nos ganhos do seu equipamento, já outros terão uma visão mais sensível ao desenvolvimento territorial. O importante é enxergar que cada dimensão desta é importante e que, para que o processo seja exitoso, este tripé precisa funcionar de forma sinérgica.

A quarta observação alerta ao fato de que também no âmbito interorganizacional é fundamental manter uma atitude aberta para a escuta do grupo, além de sensível às especificidades de cada um dos seus membros visto que isto concorre decisivamente para um maior engajamento e participação dos gestores. A horizontalidade nas relações e a consequente polifonia gerada por ela favorecem também a que o processo seja autêntico e, portanto, mais enraizado.

O quinto fator se relaciona diretamente com o anterior e corresponde à necessidade de envolver ativamente cada organização durante o processo. Disseminar a ideia da territorialização e da ação interorganizacional no conjunto de profissionais de cada membro é fundamental para que o processo seja internalizado e incorporado à cultura de cada organização. Quando obra ou interesse de um único gestor ou departamento, o processo fica vulnerável

diante de mudanças na equipe ou necessidades temporárias de afastamento, bem como corre o risco de não refletir efetivamente a organização participante.

Por fim, o último ponto a destacar em relação à dimensão interorganizacional é a necessidade de realizar para estimular novas realizações. Nada desmobiliza mais um grupo que a sensação de que as ideias não saem do papel. Por isso é preciso traçar metas exequíveis para as ações empreendidas em grupo de modo a que elas se concretizem e ensejem novas realizações. Além disso, celebrar os êxitos e as conquistas também é um fator importante para o sucesso da ação interorganizacional pois reforça os vínculos entre os membros do grupo.

CONCLUSÃO

Esta pesquisa busca propor estratégias que tenham relevância e aplicabilidade prática para gestores culturais, em específico para os gestores de equipamentos culturais, contribuindo para o crescente processo de profissionalização do setor cultural no Brasil. Seu propósito é, com base em aportes teóricos e empíricos, apresentar um conjunto de estratégias de gestão que posicionam a identidade territorial como princípio vital para a perenidade de equipamentos culturais. Como repercussão, espera-se auxiliar os gestores de equipamentos a qualificar sua atuação cotidiana e melhorar suas formas de lidar com desafios ao assumirem uma atitude mais consciente e proativa perante a identidade territorial.

Sua relevância consiste em aproximar os equipamentos culturais a conceitos ligados ao território e à gestão, deslocando a atenção da ação cultural neles desenvolvidas, abordagem mais comumente adotada, e focando no entendimento da organização como um ator social fortemente implicado nas dinâmicas territoriais.

O estreitamento dos laços entre os equipamentos e seu entorno por meio da valorização da identidade territorial oferece novo horizonte de práticas para seus gestores, uma vez que problematiza o vínculo histórico entre equipamentos culturais e democratização cultural, cujo princípio central é a “popularização da arte, do conhecimento científico, das formas de ‘alta cultura’” (CANEDO, 2007); aproximando-os ao conceito de democracia cultural, que tem por princípio “favorecer a expressão de subculturas particulares e fornecer aos excluídos da cultura tradicional os meios de desenvolvimento para deles mesmos se cultivarem, segundo suas próprias necessidades e exigências” (BOTELHO, 2001).

Além disso, tal abordagem expõe a complexidade inerente à ação deste importante segmento cultural, destacando as múltiplas interfaces que é capaz de realizar. Desta forma, além

de reforçar sua importância artístico-cultural, social e econômica, enfatiza o importante papel político que pode assumir nos territórios nos quais atuam.

Por fim, a abordagem traça uma necessária ponte entre desenvolvimento cultural e desenvolvimento territorial, oferecendo um contexto favorável a pensar o desenvolvimento como prática social diretamente vinculada aos modos de vida coletivos (SACHS, 2005), portanto, comprometido com a valorização do território, das trocas multiculturais e da construção coletiva.

Seus resultados apontam para a importância de se avançar no estudo deste tipo de organização, tema ainda pouco explorado no contexto brasileiro dos estudos culturais. Espera-se que tanto sua temática como sua abordagem engajada com a prática possam estimular um fértil debate, bem como uma produção científica com foco nas dinâmicas do segmento, com potencial de contribuir para seu desenvolvimento e para a inovação de suas práticas de gestão.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luís. As relações inter-organizacionais. In: RODRIGUES, S. B. ; PINA E CUNHA, M. (Ed.). **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas**, uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu Editora Ltda, 2000. p. 501- 523.

BOTELHO, Isaura. Dimensões da cultura e políticas públicas. **Revista Perspectiva**, São Paulo. Vol.15, nº.2, p.73-83, abr./jun. 2001.

CANEDO, Daniele. Democratização da Cultura. In. **Mais definições em trânsito**. Salvador: Edufba, 2007. Disponível em: <http://www.cult.ufba.br/p_maisdefinicoes.html>. Acesso em: 10 ago. 2016.

CASTELLS, Manuel. **O poder da identidade**. São Paulo: Paz e Terra, v.2, 1999.

COELHO, Teixeira. **Dicionário crítico de política cultural**. São Paulo: Iluminuras, 1997.

COELHO, Teixeira. **O que é ação cultural**. São Paulo: Brasiliense, 2012.

COLBARI, Antônia. A análise de conteúdo e a pesquisa empírica qualitativa. In: MOULIN DE SOUZA, E. (Ed.). **Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional** Vitória: EDUFES, 2014. p. 241- 272.

DIONNE, Hugues. **A pesquisa-ação para o desenvolvimento local**. Brasília: Liber Livro Editora, 2007.

ECHEVERRI, Rafael. **Identidade e território no Brasil**. Brasília: IICA, 2009

EL ANDALOUSSI, Khalid. **Pesquisas-ações: ciências, desenvolvimento e democracia**. São Carlos: EdUFSCar, 2004.

FISCHER, Tânia; MELO, Vanessa. Organizações e interorganizações na gestão do desenvolvimento territorial. **Organizações & Sociedade**. Salvador: EAUFBFA. v.11, 2004.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

HAESBAERT, Rogério. **Dos múltiplos territórios à multiterritorialidade**. Porto Alegre: UFRGS, 2004. p. 1-20. Disponível em: <<http://www6.ufrgs.br/petgea/Artigo/rh.pd>>. Acesso em 03 dez. 2015.

HALL, Stuart. **Identidade Cultural Na Pos-Modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2006.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. São Paulo: Edições Loyola, 2014.

HATCH, Mary Jo.; SCHULTZ, Majken. Relations between organizational culture, identity and image. **European Journal of Marketing**, v. 31, n. 5/6, 1997. p. 356-365.

HATCH, Mary Jo.; SCHULTZ, Majken. Of bricks and brands: from corporate to enterprise branding. **Organizational Dynamics**, v. 38, n. 2, 2009. p. 117-130.

HATCH, Mary Jo; SCHULTZ, Majken. **Taking brand initiative**: how companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding. São Francisco: Ed. Jossey-Bass, 2008.

MACKE, Janaina. A pesquisa-ação como estratégia de pesquisa participativa. In: SILVA, A. B. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais** – paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 207 a 239.

MINISTÉRIO DA CULTURA. **Cultura em números**: anuário de estatísticas culturais 2009. Brasília: MinC, 2009.

PATTON, Michael. **Qualitative research & evaluation methods**. Londres: Sage Publications, 2002.

SACHS, Ignacy. Desenvolvimento e cultura. Desenvolvimento da cultura. Cultura do Desenvolvimento. **Organizações & Sociedade**, v.12, n.33, abr./jun. 2005, p. 151-165.

SAQUET, Marcos A.; BRISKIEVICZ, Michele. Territorialidade e identidade: um patrimônio no desenvolvimento territorial. **Caderno Prudentino de Geografia**, vol.1, n.31, 2009, p.3-16.

SARAIVA, Luiz Alex; CARRIERI, Alexandre de Pádua. Territorialidade e identidade nas organizações: o caso do mercado central de Belo Horizonte. **Revista de Administração da Mackenzie**, v. 15, n. 2, 2014, p. 97-126.

SCHULTZ, Majken.; HATCH, Mary Jo. A cultural perspective on corporate branding: the case of LEGO Group. In: SCHROEDER, J. e SALZER-MORLING, M. (Ed.). **Brand Culture**. London: Routledge, 2006. p.15-33.

SENNETT, Richard. **O declínio do homem público**: as tiranias da intimidade. São Paulo: Record, 2014.

SESC SP; FUNDAÇÃO PERSEU ABRAMO. **Públicos de Cultura**. São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://www.sesc.com.br/portal/site/publicosdecultura/sintese/>>. Acesso em 03 dez. 2015.

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da Pesquisa-ação**. São Paulo: Ed. Cortez, 2011.

VAN DE VEN, Andrew H. **Engaged Scholarship**: a guide for organizational and social research. Oxford: Oxford University Press, 2007.

RUBIM, Albino. **Políticas culturais no Brasil**: tristes tradições. Revista Galáxia, São Paulo, n. 13, p. 101-113, jun. 2007.

VERGARA, Sylvia, **Métodos de pesquisa em Administração**. São Paulo : Ed. Atlas, 2005.

3.4 CORREDOR CULTURAL DE BOGOTÁ: DESAFIOS TERRITORIAIS E IDENTITÁRIOS DO PROCESSO DE GESTÃO (ARTIGO V)

RESUMO^{37 38}

Neste caso, Sandra Perez, é convidada para prestar serviços de consultoria para o *Corredor Cultural del Centro de Bogotá* - composto de várias organizações culturais - que precisa fazer uma avaliação de suas atividades passadas e planejar suas estratégias para o próximo quinquênio. O objetivo educacional é duplo. Primeiro, visa estimular o reconhecimento dos desafios envolvidos no processo de territorialização da gestão de equipamentos culturais em seus níveis organizacional, interorganizacional e territorial. Segundo, busca provocar a reflexão sobre estratégias para enfrentar esses desafios. Desta forma, o caso pode ser útil para a formação de produtores culturais, administradores e gestores sociais.

Palavras-chave: gestão cultural, equipamento cultural, território, identidade, interorganização, caso para ensino.

Abstract: In this teaching case, Sandra Perez is invited to provide the CDCB - association of many cultural organizations - with a consulting service for assessing its past activities and planning its strategies for the next five years. The educational goal is double. First, it seeks to stimulate an identification of challenges enrolled in the process of territorialization of cultural equipments management in the organizational, inter organizational and territorial levels. Secondly, it seeks to provoke the thinking of strategies for facing these challenges. Thus, the case may be useful for training cultural organizer, managers and social managers.

Key-words: cultural management, cultural facility, territory, identity, interorganization, teaching case.

1. O CORREDOR CULTURAL DEL CENTRO DE BOGOTÁ

1.1 Convidando uma consultora para ajudar a enfrentar os desafios de gestão

Já estou em cima da hora! Tenho uma reunião às 8h em pleno centro e o trânsito deve estar um caos. Nada de café da manhã, compro um *salpicón*³⁹ na esquina... Taxi!! Parou... estou com sorte! Bom dia, Senhor, vamos para a *Calle Septima*, por favor.

³⁷ Artigo a ser submetido para publicação na revista Teoria e Prática em Administração.

³⁸ O caso se estrutura a partir de personagens e situações fictícias, mas se apoia em dados da realidade empírica coletados com base em entrevistas, observação direta e análise de documentos, durante pesquisa realizada em Bogotá – Colômbia.

³⁹ Espécie de salada de frutas vendida nas ruas de Bogotá.

Desculpe, esqueci de me apresentar! Sou Sandra Uribe, consultora organizacional especializada em empreendimentos criativos e estou indo me encontrar com Ana Salavarieta, coordenadora do *Corredor Cultural del Centro*. Trata-se de um grupo composto por organizações culturais e educacionais atuantes no centro de Bogotá que vem desenvolvendo ações de cooperação com base em relações de vizinhança. Vamos conversar sobre uma proposta de consultoria que o grupo deseja me demandar.

Pelo que entendi nos e-mails que trocamos, o grupo surgiu do desejo de estabelecer uma conexão mais direta entre estas organizações e os frequentadores e moradores do centro. O grupo já atua há aproximadamente cinco anos e é composto por cerca de 20 instituições das mais diversas características (públicas, privadas, teatros, museus, bibliotecas, universidades, espaços alternativos) unidas por sua relação de vizinhança e pelo desejo de promover ações culturais e educativas naquela área da cidade.

Pelos relatórios que Ana compartilhou comigo e pelas buscas que fiz na Internet, me parecia que tudo estava indo muito bem com o *Corredor Cultural* e não conseguia enxergar em que seria útil ao grupo. Mas com o avanço de nosso contato virtual, Ana revelou que desejavam de mim uma análise crítica do que o grupo realizou nos últimos cinco anos e um plano de ação para os próximos cinco anos de atuação, tudo isso com base na escuta dos membros do grupo.

Ali, é ali, senhor! Chegamos! Pode ficar com o troco!

O objetivo da reunião que vamos fazer agora é colher mais informações sobre o *Corredor* e sobre a proposta de trabalho. Ah, aquela ali deve ser ela...

Olá. Ana...?

1.2 Escutando a coordenação do Corredor Cultural

ANA: Sim, sou eu! E você deve ser Sandra, correto? Encantada!

SANDRA: Nossa, nem me lembro da última vez que entrei aqui no *Café Florida*⁴⁰. Costumava vir aqui com meu pai quando criança. E depois, na faculdade também. Fiz faculdade a duas quadras daqui. Quantas lembranças me vieram agora...

ANA: Não me espanta. De alguma forma todos bogotanos tem alguma relação com essa parte da cidade. Seja ela pessoal ou histórica. O que você vai tomar?

⁴⁰ Tradicional café de Bogotá, localizado na *Calle Septima*, uma das principais artérias da cidade e uma das ruas mais emblemáticas do centro da capital colombiana.

SANDRA: Um *tinto*⁴¹, por favor. Conte-me mais sobre o *Corredor Cultural del Centro*, fiquei muito impressionada com o que você me apresentou. Mas também surpresa por não saber da existência do grupo, antes do seu contato.

ANA: Bom, essa “invisibilidade” é uma das questões que nos levou a buscar seus serviços. Mas vou começar do começo. Eu acompanhei de perto a constituição do grupo porque antes de assumir a coordenação do *Corredor* eu era a responsável pelo departamento cultural de uma das universidades membro. Tudo começou de uma forma bem espontânea. Um dos teatros membro promoveu um encontro entre os equipamentos e instituições vizinhas para debater problemas comuns como segurança, limpeza e iluminação pública e também mobilização dos públicos do entorno.

SANDRA: Imagino que atuar no centro da cidade deve trazer muitos desafios...

ANA: Sem dúvida. E naquela época só enxergávamos isso. Mas com o passar o tempo também passamos a enxergar potencialidades no território. A começar pela expressiva concentração de equipamentos culturais e universidades. E tudo isso nos incentivou a atuar de forma conjunta.

SANDRA: Quais as ações que desenvolvem hoje?

ANA: Poderia dizer que atuamos em duas frentes. A primeira delas é a promoção de ações culturais cooperadas a partir do compartilhamento de serviços e saberes entre os membros. Por exemplo, promovemos recentemente uma série de atividades artísticas realizadas em via pública. O som foi custeado por um membro, a programação artística por outro e o material de divulgação por outro. Já a segunda frente de atuação é o desenvolvimento de estratégias de comunicação que aglutinem toda a oferta dos membros, dando ênfase à grande oferta cultural que caracteriza nosso território. Para isso, criamos um boletim mensal que é disparado pela Internet ao *mailing* de cada membro, além de perfis do *Corredor* nas redes sociais.

SANDRA: Mas eu vi nos materiais que me enviou e também em algumas matérias na Internet uma atuação política do grupo. Será que me enganei?

ANA: Bom, no começo buscamos uma interface com os poderes públicos em busca de soluções para os problemas de segurança, ordenamento do uso do solo, recolhimento de lixo e iluminação pública. Mas sinto que o grupo optou por não dar muita sequência a essa atuação. Contudo, com o passar do tempo o *Corredor* passou a ser reconhecido e convidado a participar

⁴¹ Café preto.

de fóruns de debate. A partir disso, surgiram ações concretas empreendidas junto a outros atores do centro para a promoção de ações culturais e educativas que ajudam na construção de novos imaginários para áreas degradadas e vulneráveis. Isso acabou trazendo novamente uma atuação mais política para o grupo. Mas tudo aconteceu de forma não planejada.

SANDRA: Que interessante! E essas parcerias estão dando frutos?

ANA: Sim! Como o órgão de turismo municipal fechamos um projeto de caminhadas culturais por pontos históricos do centro que incluem uma passada por alguns dos equipamentos membro. Com a Câmara de Comércio conseguimos contribuir com a revitalização de um túnel de pedestres que antes era ponto de tráfico e hoje é uma galeria a céu aberto que recebe obras de estudantes de artes das universidades do entorno. E com a Associação de Comerciantes estamos trabalhando em um projeto de arte-educação que envolve o reaproveitamento de papeis e embalagens provenientes da atividade comercial.

SANDRA: Vejo que você é muito entusiasmada com essas ações. E imagino que diante de tantas conquistas os membros estão mais convencidos de manter esse tipo de atuação?

ANA: No meu ponto de vista os gestores do grupo apoiam essas iniciativas, mas as veem como algo distante de sua realidade. Valorizam, mas não se envolvem ou compreendem realmente a importância. Mas prefiro que você tire suas próprias conclusões após escutá-los.

SANDRA: Entendo. E como vocês se organizam para executar essas ações? Como as ações são custeadas?

ANA: Eu diria que atuamos de uma forma muito livre e informal. A adesão dos membros ao grupo e a sua participação não é orientada por nenhum estatuto ou coisa do gênero. Nossas ações são definidas de forma colegiada durante as reuniões mensais que fazemos. Não temos sede ou escritório formal, nem mesmo personalidade jurídica registrada. Trabalho em casa e nossas reuniões são sempre realizadas nas dependências de algum dos membros. Como coordenadora, assumo uma função ao mesmo tempo executiva e de articulação. Identifico possíveis pontos de convergência entre os interesses dos membros e promovo esse encontro. Atuo também aproximando o *Corredor* de outros parceiros. Meu salário é custeado por uma subvenção que recebemos da Secretaria Municipal de Cultura. A realização das atividades envolve muito mais a construção de parcerias que a captação de recursos financeiros propriamente ditos. Cada instituição contribui com seu saber ou com itens que pode doar diretamente. Não atuamos com um orçamento anual para o grupo ou mesmo por projetos. Por exemplo, a comunicação do *Corredor* é feita por alunos do Curso de Comunicação de uma das universidades membro.

SANDRA: Que fascinante, essa maneira de organização!

ANA: E desafiadora também. Porque tudo leva mais tempo e depende da capacidade do grupo se manter coeso e motivado. Um dos nossos questionamentos no momento é se mantemos essa maneira de atuar ou se adotamos novas práticas para potencializar nossas ações. Pretendemos que seu trabalho nos ajude a equacionar essa questão também.

SANDRA: Compreendo. Acho que já tenho material suficiente para começar e será um prazer trabalhar ao lado de vocês nos próximos meses. E como já fechamos os meus honorários por e-mail e todas as condições para a prestação do serviço, precisamos agora traçar um cronograma de encontros com os gestores do grupo.

ANA: Perfeito. E como temos pressa, já trouxe aqui uma sugestão de cronograma para discutirmos. Outro *tinto*?

1.3 Participando da reunião mensal do *Corredor Cultural*

Dessa vez estou com tempo suficiente para chegar com tranquilidade a minha primeira reunião com os gestores do *Corredor Cultural del Centro*. Decidi fugir do trânsito caótico da cidade e vim de *Transmilenio*⁴², assim pude prestar atenção às diversas paisagens e personagens que compõem o centro. Passei por casario histórico, por arranha-céus espelhados, por executivos engravatados, pelos principais equipamentos culturais do país, por legiões de vendedores ambulantes, por zonas muito degradadas e de forte comércio popular. Até a Cordilheira dos Andes encontrei. Pensando bem não existe um único centro, mas vários centros coexistindo simultaneamente em camadas de temporalidades, relações, identidades, afetos e usos dos mais diversos (Figura 1).



Figura 1 – Arranha-céu do centro econômico, fachada de casa colonial, Plaza Simon Bolívar com parlamento ao fundo e vista o Serro de Mont Serrat, ilustrando a diversidade de paisagens do centro de Bogotá.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

⁴² Sistema de corredores exclusivos de ônibus e que promoveu avanços na mobilidade urbana de Bogotá. Duas de suas principais estações fica no centro da capital.

Falando em afetos, os sons e os cheiros da rua me levaram de volta ao tempo em que pedalava com meu pai aos domingos na ciclovia da *Calle Séptima*, passando sempre no Mercado de Pulgas de *San Alejo*. Lembrei de nós dois caminhando de mãos dadas por entre as surpresas escondidas em cada barraca. Doces lembranças...

Opa, acho que é aqui. Bem a tempo. Vou participar da reunião mensal dos gestores do *Corredor*. Minha expectativa para a reunião de hoje é acompanhar como eles decidem as ações do grupo e acompanham sua execução. Além disso, pretendo sair daqui hoje com entrevistas marcadas com o maior número possível de gestores para ouvi-los também individualmente. Ué, noto que das 20 instituições integrantes do grupo, apenas cinco estão presentes. Mas sinto também um clima descontraído, animado e de muita intimidade entre alguns dos presentes. Vai começar...

ANA: Olá! Gente, esta aqui é Sandra Perez, nossa consultora. Como sabem, hoje ela acompanhará nossa reunião mensal. Ao final, ela deve querer agendar encontros individuais com vocês. Sente aqui, Sandra, fique à vontade, logo começaremos.

SANDRA: Olá a todos! É um prazer estar aqui hoje começando esse trabalho.

ANA: Quero registrar também a presença de Suzana Nuñez que vem representando a *Universidad Simon Bolívar* e Isabel Martinez que representa o *Teatro Alterno*. Ambas estão conosco pela primeira vez, substituindo os representantes de cada instituição. Bem-vindas!

SUZANA: Olá a todos. Obrigada Ana. Certamente não poderei contribuir muito porque minha chefe centraliza as coisas do *Corredor*. Mas levarei para ela as informações dessa reunião.

ISABEL: Digo o mesmo. Acho muito interessante o trabalho do grupo, mas não estou bem a par das ações. Temos um número reduzidíssimo de pessoas na equipe do teatro e nos dividimos como podemos. Serei uma ouvinte também.

ANA: Hoje queria tratar de dois pontos: o primeiro é a retomada do nosso boletim mensal e o segundo é sobre os avanços da nossa parceria com a *Associação Comercial de San Vitorino*⁴³. Se alguém quiser acrescentar algo mais à pauta, fique à vontade.

JOSÉ: Muito importante a retomada do boletim. Quantos meses mesmo ficamos sem ele? Cinco, eu creio...

⁴³ Zona do centro de Bogotá marcada por um forte comércio popular. Embora muito importante economicamente para a região, é vista como uma área degradada e perigosa.

ANA: Pois é! Felizmente conseguimos a parceira com o novo professor do curso de Comunicação e com o retorno das férias os alunos já retomaram o trabalho. Como trata-se de uma parceria, estamos sujeitos a este tipo de situação.

JOSÉ: É por isso que defendo uma maior estruturação para o grupo. Para captarmos recursos e podermos pagar por alguns serviços que são essenciais. Esse reforço na comunicação é um dos principais ganhos que enxergo em fazer parte do *Corredor*, não podemos ficar cinco meses sem o boletim.

ÁLVARO: Eu entendo sua insatisfação, José. Mas não sei se transformar o *Corredor* em uma instituição clássica, com CNPJ, orçamento, estatuto e etc. vai respeitar nosso DNA. A espontaneidade sempre foi a tônica da nossa ação e acho que deve continuar sendo. Meu desejo é organizarmos, na base da cooperação, mais e mais eventos de rua. Assim divulgamos, não cada um dos equipamentos, mas o *Corredor* como um todo. Vejo mais vantagem neste tipo de ação que reforça o coletivo.

ANA: Acho bom que registrem isso aqui, porque o trabalho de Sandra certamente nos ajudará a descobrir que caminho seguir. Agora queria lhes atualizar sobre o projeto em *San Victorino* (Figura 2). Tudo correndo muito bem. Os cursos de Artes Plásticas das universidades se mobilizaram para fornecer uma ação de extensão permanente na zona. A ação começará com uma imersão na comunidade para despertar histórias, memórias, questões de interesse, expressões artísticas com as quais se relacionem. Na sequência, alunos e comunidade local desenvolverão trabalhos artísticos com os resíduos da atividade comercial. A base da ação será a sede da Associação Comercial, mas a ideia é que o resultado da ação ganhe as ruas e ajude a projetar uma imagem positiva de *San Victorino*. Primeiramente para a própria comunidade, e depois para a cidade como um todo.

CARMEM: Nossa! Esse tipo de ação mostra bem o potencial do que temos aqui. Sempre criticamos o fato da cultura ser tratada como algo acessório, um luxo. Esse tipo de ação que gera impacto forte nas comunidades demonstra o poder transformador da arte e da cultura. Mas ao mesmo tempo, quando vejo uma reunião como essa, tão esvaziada, fico me perguntando se estamos efetivamente explorando todo o potencial de ação do grupo, entendem? E acho que a questão central não é formalizar ou não o *Corredor*. Acho que o que faz a diferença é mais engajamento por parte dos membros.



Figura 2 – Zona comercial de San Victorino

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

ANA: Mais uma vez, contamos com seu trabalho, Sandra, para nos ajudar a refletir sobre essas questões que permeiam nosso dia a dia. Alguém deseja acrescentar algum tópico para debate?

1.4 Escutando os gestores do *Corredor Cultural*

Ao final da reunião geral consegui fechar entrevistas com os três gestores que se pronunciaram sobre as atividades apresentadas pela coordenadora. Achei as falas tão diversas que considerei que dariam um amplo panorama das opiniões do grupo. Não posso perder tempo, por isso marquei os três para hoje mesmo.

Estamos aqui na antessala de José Gonzalez, diretor do *Teatro Mayor*, importante equipamento cultural para a cidade. Aqui são realizadas grandes apresentações de música erudita, dança e teatro. Acho que já podemos entrar.

SANDRA: Bom dia, José. Obrigada por me receber tão cedo. Como está?

JOSÉ: De nada. Estou a sua disposição. Deseja um expresso, um chá, uma água?

SANDRA: Sim, claro! Preciso dizer que sou uma frequentadora do teatro. Acho a qualidade da programação de vocês excepcional.

JOSÉ: Obrigado! Isso nos enche de orgulho. Esse nível de excelência artística é parte da nossa razão de ser, enquanto equipamento. Somos muito orgulhosos dos artistas que recebemos e sabemos que temos uma importância que se projeta para além do Centro. Somos um teatro de representatividade nacional.

SANDRA: Entendo. Mas como vocês se relacionam como o seu entorno?

JOSÉ: Devo dizer que a atuação no *Corredor Cultural* nos ajudou a repensar nossa atuação comunitária. Atualmente promovemos sessões em horários alternativos, para atrair pessoas em circulação no entorno no final do expediente. E promovemos apresentações de *jazz* no horário do almoço no *hall* em frente ao teatro. Assim os transeuntes desfrutam de uma programação de qualidade e gratuita.

SANDRA: Na reunião geral você destacou que considera muito importante as oportunidades de comunicação que o *Corredor* representa.

JOSÉ: Sem dúvida! Estamos localizados num entorno muito problemático. Atrair as pessoas até aqui é um esforço muito grande, apesar da excelente programação que mantemos. Vir ao centro à noite pode ser intimidador para certas parcelas da população desta cidade. Sendo assim, uma comunicação eficaz é fundamental para nosso desenvolvimento.

SANDRA: Você também destacou que defende mudanças na organização do *Corredor*. Que mudanças seriam essas?

JOSÉ: Acho que no marco de nossos cinco anos de atividade precisamos avançar e gerar mais resultados. Só conseguiremos dar esse salto se nos organizarmos melhor. Cá entre nós, espontaneidade não gera resultado e todos os equipamentos precisam se fortalecer. Não temos condições de assumir responsabilidades executivas no *Corredor* porque já é um desafio grande, cada um com sua equipe reduzida, manter as atividades que já desenvolve. Só estruturando nossa ação poderemos captar recursos, contratar um assistente para Ana e investir em comunicação.

SANDRA: E como você avalia as novas ações empreendidas pelo *Corredor*? Falo das ações como a que Ana relatou que está em curso em *San Victorino*.

JOSÉ: Acho válidas. Sem dúvida! Mas considero que nosso papel não é exatamente esse. Acho que um equipamento cultural que consegue oferecer uma programação artística válida já está cumprindo com sua função social.

SANDRA: José, agradeço muito por ter me recebido. Você me ajudou muito a entender um pouco melhor o *Corredor*.

JOSÉ: De nada. Estou ao seu dispor. Você parece aflita.

SANDRA: Desculpe. É que em quinze minutos tenho uma entrevista com Álvaro Suarez. Sabe onde fica o *Espaço Sputnik*?

Ainda bem que estou a apenas duas quadras do *Sputnik*. Já ouvi falar do lugar, mas nunca estive. É um misto de boteco, galeria de arte, salão de dança e teatro que promove uma programação muito diversificada que vai de artistas de vanguarda a apresentações de cultura tradicional colombiana. É o *point* alternativo difícil de categorizar, que é frequentado por todo tipo de gente, de intelectuais a ambulantes. Ah, com certeza aquela fachada espacial é a do *Sputnik*!

SANDRA: Olá Álvaro, desculpe o atraso.

ÁLVARO: Chegou na hora certa. Acabei de preparar para nós um chá magnífico que trouxe da Índia. Sente-se e respire um pouco.

SANDRA: Como aqui é bonito e diferente. Tantas referências. Gostei muito.

ÁLVARO: Aqui tem um pedacinho de cada um que passa por aqui. Acredito nisso. Na ideia de que o conjunto é maior que a soma das partes, sabe?

SANDRA: Percebi na reunião geral que é assim que você encara o trabalho do *Corredor*.

ÁLVARO: Exatamente! Penso que precisamos aproveitar o potencial que geramos pela atuação conjunta. Mais que pensar nos interesses de cada um isoladamente, precisamos focar no fortalecimento do conjunto. Porque o conjunto estando forte, todos ganham.

SANDRA: E isso para você parece ter a ver como ações de maior impacto. Estou certa?

ÁLVARO: Sim! Convenhamos, o consumo cultural no nosso país é influenciado por diversas contingências sociais, educacionais e econômicas. Mas as pessoas estão nas ruas. Para sermos vistos, precisamos ganhar as ruas. Daí conseguiremos fazer com que as pessoas percam o medo e entrem. Temos é que redefinir o Centro como o metro quadrado mais cultural da cidade. Um lugar que exala arte por todos os cantos! Imagina só que impacto na mídia, por exemplo, teríamos ressaltando esse aspecto do *Centro*.

SANDRA: E como conseguir esse nível de impacto? Alguns gestores acreditam que só haverá avanço com uma maior estruturação das atividades do grupo.

ÁLVARO: Não acredito neste negócio de gestão. Isso é coisa de administrador. Acho que isso engessa um ambiente cultural. Acredito nas oportunidades que surgem, na intuição, no acaso, nos encontros. É assim que se cria. Tem gente que me chama de *hippie* e eu acho graça. Mas é mais ou menos por aí.

SANDRA: Então, como conseguir o alcance que imagina?

ÁLVARO: Acho que a liberdade está no nosso DNA. Assim como o desejo espontâneo de cooperar com os parceiros. Acho que podemos nos organizar melhor sem deixar de ser fieis a isso. Como, exatamente, eu não saberia dizer...

SANDRA: E no que se refere à relação do *Sputnik* com o entorno. Como você avalia essa relação?

ÁLVARO: Acho que esse espaço é um reflexo do *Centro*. Ele não poderia existir em outro lugar que não aqui. A sociedade colombiana é muito segmentada. Ninguém se mistura, exceto aqui no *Centro*. Nós captamos essa energia e valorizamos o encontro de culturas. Sem preconceito!

SANDRA: Álvaro, muito obrigada pelo chá e pela entrevista. Você contribuiu muito com meu trabalho. Agora eu vou comer alguma coisa porque logo mais no início da tarde estarei com Carmem Baurés. O que me sugere?

Nossa, além de tudo a comida do *Sputnik* é excelente! Agora é correr para o último encontro do dia. Ainda bem que com quinze minutos de caminhada chego lá. Ana me antecipou que Carmem é uma francesa radicada em Bogotá há mais de vinte anos. Ela comanda o *Centro Cultural Colombo-Francês - CCCF* que, além de um trabalho muito qualificado da difusão da língua e da cultura francesas em Bogotá, desenvolve ações que posicionam a cultura como elemento central para o desenvolvimento humano e social. Está vendo aquela bandeira francesa tremulando logo ali? Isso quer dizer que chegamos!

SANDRA: Olá Carmem, como está? Obrigada por me receber.

CARMEM: É um prazer. Já conhecia nosso *Centro*?

SANDRA: Sim. Gosto muito dos ciclos de cinema que promovem.

CARMEM: Então pega uma programação. No início do mês teremos uma programação especial. Um ciclo de documentários realizados por jovens cineastas de cinco etnias indígenas diferentes que participaram de um laboratório de criação aqui no *Centro* com cineastas franceses e dessa troca de experiências surgiram os documentários.

SANDRA: Que bonito projeto. Parece-me que o CCCF aposta em uma ação multicultural. Estou enganada?

CARMEM: Certíssima! Esse é o norte para toda atividade do *Centro*: divulgar a cultura francesa em diálogo com os valores culturais locais.

SANDRA: Talvez por isso, a posição do CCCF no *Corredor Cultural* seja em prol de uma ação mais destacada junto às comunidades do território. Seria isso?

CARMEM: Não conseguimos enxergar o *Corredor* como uma ação que visa apenas ao benefício de um grupo e instituições. Pensamos o *Corredor* como uma oportunidade de abrir um diálogo fortalecido entre cultura e sociedade. Digo nós, porque temos um conselho diretor e esse posicionamento não é apenas meu, é um posicionamento institucional. Acreditamos muito no potencial do *Corredor* e isso é partilhado por todo o conselho.

SANDRA: Mas como você avalia as conquistas do *Corredor Cultural* até o momento? O que considera importante rever no marco dos seus cinco anos de atividade?

CARMEM: Acho que manter-se vivo e atuante ao longo de cinco anos é uma conquista importante. Os membros, cada um com sua realidade, enfrentam desafios muito grandes para desempenhar suas atividades. As equipes são pequenas, os recursos também, há muitas mudanças de gestores e de diretrizes internas. Manter-se mobilizado para o desenvolvimento dessa ação conjunta não é fácil para a maioria. Contudo, penso que para o futuro do *Corredor* é necessário deixar mais claro quais são nossos propósitos, nosso norte, como gosto de dizer.

SANDRA: Muitos acreditam que depende de uma mudança no jeito de fazer as coisas. Seria isso para você também?

CARMEM: Na minha opinião, antes de qualquer tipo de estrutura ou organização interna temos que definir nossos propósitos, nossa visão de futuro. Sinto que cada um tem uma leitura sobre o *Corredor*. Precisamos encontrar um ponto de convergência que fique claro para todos e ajude a animar os membros a participar e cooperar mais.

SANDRA: E você vislumbra o que poderia ser esse ponto de convergência?

CARMEM: Bom, o grupo surgiu do reconhecimento de que precisamos melhorar nossas relações com nosso entorno. Então acho que esse é nosso ponto de atenção comum, nosso entorno. Qualquer olhar convergente precisa nascer daí.

SANDRA: Você diz, no sentido de identificar o que o território pode oferecer para o grupo?

CARMEM: E também o que o grupo pode oferecer ao território. Somos parte do ecossistema do Centro. Enxergo uma relação de interdependência, não de extrativismo, não sei se consigo me explicar.

SANDRA: Sim, compreendo. Mas percebo nas suas colocações a defesa por uma atuação política para o *Corredor*?

CARMEM: Atuação política entendida como fruto da interação social, sim. Como uma ação partidária, jamais. Acredito que juntos temos o potencial de nos fazer ouvir perante o poder

público e acho que exercer esse poder em prol do desenvolvimento do Centro em uma perspectiva mais profunda traz benefícios para todos.

SANDRA: Mas muitos gestores do grupo acreditam que essa ação não faz parte das prerrogativas de uma instituição cultural. O que você me diz dessa percepção?

CARMEM: Bom, concordo que a arte não precisa ter uma função para ser válida. Só por existir ela já cumpre sua função. Isso é certo. Mas por outro lado, mesmo que não seja essa a intenção do artista, fazer arte acaba sendo um ato político. Porque a arte tem um grande poder transformador. E isso não podemos perder de vista.

Ainda estou com as frases de Carmem ecoando na minha cabeça. Que dia! Tenho muito o que refletir, mas acho que já tenho uma ideia do que pode ajudar esse grupo a ter ainda mais conquistas nos próximos cinco anos. Você tem um tempinho para ouvir minhas ideias? Eu pago o café.

2. NOTAS DE ENSINO

2.1. Sinopse

Convidada por Ana Salavarieta a prestar uma consultoria ao *Corredor Cultural del Centro de Bogotá*, Sandra Peres escuta alguns gestores dos equipamentos culturais que integram o grupo e se depara com diversos desafios enfrentados pelo *Corredor*, dentre eles: equilibrar expectativas organizacionais e propósitos coletivos; definir de forma clara uma visão para o grupo; refletir sobre sua forma de organização e equalizar concepções diferentes em relação ao papel social das organizações artístico culturais. Agora lhe cabe apresentar ao grupo uma análise crítica de sua atuação e um planejamento estratégico para os próximos cinco anos.

2.2. Objetivos educacionais

O caso objetiva contribuir com a formação de produtores culturais, administradores e gestores sociais ao estimular o reconhecimento dos desafios envolvidos no processo de territorialização da gestão de equipamentos culturais e provocar a reflexão sobre estratégias para o enfrentamento destes desafios.

2.3. Uso pedagógico sugerido

Sugere-se como atividade pedagógica para a aplicação do caso para ensino a seguinte sequência de ações que demandará, no mínimo, duas aulas de 50 minutos:

- c) Etapa 1: Sistematização da identidade e de seus desafios e oportunidades
 - Divisão da sala em quatro grupos que assumirão os papéis de Ana (coordenadora), José (gestor do *Teatro Mayor*), Álvaro (gestor do espaço *Sputnik*) e Carmem (gestora do *Centro Cultural Colombo-Francês*);
 - Leitura em grupo do caso para ensino;
 - Identificação, sistematização e exposição dos desafios e oportunidades que caracterizam o processo de territorialização da gestão do *Corredor Cultural de Bogotá*, de acordo com o exposto no caso e a partir do ponto de vista de cada um dos personagens;

- d) Etapa 2: Reflexão teórica sobre gestão, identidade territorial e interorganização
- Leitura de Haesbaert (2000) e em seguida discussão das respostas que cada grupo trará para a questão 2.4.1
 - Leitura de Saraiva e Carrieri (2014) e em seguida discussão das respostas que cada grupo trará para a questão 2.4.2
 - Leitura de Fischer e Melo. (2004) e em seguida discussão das respostas que cada grupo trará para a questão 2.4.3
- e) Etapa 3: Aplicando os conceitos para a elaboração do Plano de Ação do *Corredor Cultural de Bogotá*
- Manutenção da divisão dos grupos, que assumirão agora o papel de Sandra (consultora) para análise das observações produzidas na etapa 1 à luz dos textos lidos na etapa 2;
 - Elaboração do plano de ação para o *Corredor* contendo estratégias de superação dos desafios e de potencialização das oportunidades identificadas anteriormente;
 - Apresentação da proposta de cada grupo para a sala e debate final da atividade.

2.4. Questões para discussão

Alguns pontos podem ser integrados pelo professor à discussão gerada durante à atividade sugerida como forma de orientar a aplicação do referencial apresentado para a elaboração de soluções aos desafios apresentados no caso para ensino.

2.4.1 Na proposta de territorialização da gestão exposta pelo caso para ensino, a identidade territorial emerge como elemento vinculante por excelência. De que maneira território e identidade se relacionam? Que aspectos territoriais contribuem para a identificação dos potenciais identitários de um dado território?

RESPOSTA POSSÍVEL:

Partindo de uma concepção político-cultural (HAESBAERT, 2004; SANTOS, 2000; SAQUET; BRISKIEVICZ, 2009), o território é entendido como espaço produzido num processo dinâmico e permanente. Deste modo, a “base material natural ou construída; as

atividades econômicas que são empreendidas; as estruturas sociais que são geradas e suas inter-relações; as instituições construídas e as regras do jogo; os valores e os códigos adotados” (ECHEVERRI, 2009, p.25) são elementos constituintes de suas dinâmicas.

Por outro lado, a identidade também é amplamente reconhecida como uma construção social. Segundo Castells (1999), construção que se vale “da matéria-prima fornecida pela história, geografia, biologia, instituições produtivas e reprodutivas, pela memória coletiva e por fantasias pessoais, pelos aparatos e de poder e revelações de cunho religioso” tudo isso processado individual e coletivamente em função de tendências sociais, projetos culturais, estrutura social e visão de tempo/espaço (CASTELLS, 1999, p. 23).

Ambas as concepções expressam uma coincidência de aspectos que caracterizam tais conceitos. Além disso, integram aspectos de dimensão material e simbólica para a compreensão de ambos, apresentando-as de forma indissociável e mutuamente influenciável. Deste modo, expõem a estreita conexão entre território e identidade, ensejando o emprego do termo *identidade territorial*.

Desta forma, podemos conceber o território como uma base (material e simbólica) sob a qual as construções identitárias se processam, sendo, ao mesmo tempo, impactado por estas em um fluxo contínuo e dinâmico de influência. Mesmo no contexto pós-moderno, cuja compressão do tempo-espaço (HARVEY, 2014) e a tensão entre o ‘global’ e o ‘local’ (HALL, 2014, p.44) parecem descolar as relações sociais de sua base territorial, a inter-relação território – identidade não se extingue. Quando muito, se reconfigura, como defende Haesbaert (2000) ao propor a substituição de ideia de desterritorialização pela ideia de multiterritorialidade, ao argumentar que a contemporaneidade, em lugar de suprimir as relações territoriais, articula simultaneamente por encaixe ou em rede várias escalas territoriais diferentes.

Todo este dinamismo contraria qualquer tendência a estabelecer uma feição fixa ao território ou à identidade. Deste modo, melhor que entender a identidade territorial como algo essencial ou inequívoco, é melhor concebê-la como um potencial identitário múltiplo e mutável que, portanto, pode ser tomado de forma estratégia com organizações das mais diversas naturezas (pública, privada, social) em prol da dinamização social, econômica e política dos territórios nos quais se inserem.

2.4.2 Que papel as organizações desempenham ou podem desempenhar nos contextos territoriais nos quais se inserem?

RESPOSTA POSSÍVEL:

As organizações são parte do conjunto de atores sociais que se relacionam no e com o território, afetando e sendo afetadas por suas dinâmicas identitárias (SARAIVA; CARRIERI, 2014). Quanto mais conscientes deste processo e ativas em relação a ele, mais fortalecidas serão as organizações. Sobretudo organizações, como os equipamentos culturais, cuja dimensão territorial é um componente muito significativo.

Nos exemplos trazidos pelo caso para ensino, características como a paisagens natural, paisagem urbana, usos do território, aspectos históricos, econômicos e sociais, além das relações de poder e o sistema de significados que o caracterizam o território são elementos que foram ou podem vir a ser integrados aos processos de gestão do grupo de equipamentos, conferindo diferenciação e originalidade a suas ações (ação organizacional e interorganizacional), bem como contribuindo para o desenvolvimento territorial.

Atendo-se ao exemplo trazido pelo caso, o *Corredor Cultural de Bogotá* explorou de forma intuitiva e pouco articulada tais potencialidades. O que se espera com a elaboração do plano pela consultora é dotá-lo de uma ação mais estratégica e consciente. Santos e Davel (2016) apresentam procedimentos e práticas que visam auxiliar neste processo, o qual denominam de gestão territorializada.

Ainda segundo estes autores, os benefícios da adoção de uma gestão territorializada para equipamentos culturais se dá em três dimensões: organizacional, interorganizacional e territorial. Na dimensão organizacional concorre para uma maior aproximação entre o equipamento e seus diversos públicos e potencializar a sua comunicação por lhe oferecer uma oportunidade e diferenciação. Já na dimensão interorganizacional, se reflete em um maior vínculo entre os membros do grupo, potencializando suas ações por meio de comunicação e programação cooperada. Por fim, na dimensão territorial, associa de forma substantiva a cultura ao contexto do desenvolvimento territorial.

2.4.3 De que forma a identidade territorializada pode ser utilizada no processo de motivação e engajamento das organizações em um contexto de cooperação interorganizacional?

RESPOSTA POSSÍVEL:

Fischer e Melo (2004) definem as interorganizações como um “tecido híbrido formado por organizações que atuam em conjunto”. As autoras ressaltam ainda que sua ação está

intimamente ligada ao desenvolvimento territorial, uma vez que ativam “tramas e conjunto de redes sociais, que se articulam e superpõem, com relações de cooperação ou conflito, em torno de interesses, recursos e valores, em um espaço cujo contorno é definido pela configuração deste conjunto” (FISCHER; MELO, 2004, p. 18). Vista dessa forma, a característica central da ação interorganizacional é a busca por uma relação de cooperação entre atores diversos com foco na convergência de interesses e com potencial impacto territorial.

Encontrar um ponto de convergência entre os pontos de vista das diferentes organizações envolvidas no processo de construção interorganização é fundamental, porque possibilita equalizar os entendimentos dos integrantes entre si, criando um grupo coeso. No exemplo apresentado pelo caso de ensino, o território foi o ponto de convergência inicial que ensejou a cooperação interorganizacional. Contudo, o território pode ser visto também como desafio ou fonte de problemas a serem enfrentados.

Ao valorizar as potencialidades identitárias que emergem do território, a estratégia de gestão territorializada proposta por Santos e Davel (2016) por um lado, ratifica o território como elemento vinculante no contexto da ação interorganizacional, contudo o apresenta de maneira oposta: como um manancial de oportunidades. Além disso, expõem como o aprofundamento da ação interorganizacional contribui para o desenvolvimento territorial.

REFERÊNCIAS

BRAVO, Marta Elena. Políticas culturales en Colombia. In: RUBIM, Antonio Albino Canelas; BAYARDO, Rubens. (Orgs.). **Políticas Culturais na Ibero América**. Salvador: EDUFBA, 2008. p. 119-137.

CASTELLS, Manuel. **O poder da identidade**. São Paulo: Paz e Terra, v.2, 1999.

DAVEL, Eduardo; DANTAS, Marcelo; SANTOS, Fabiana P. **Identidade cultural de territórios como política de gestão**. Anais do Encontro da ANPAD - EnANPAD, Costa do Sauípe, 25 a 28.09.2016.

DE MARCO, Kátia. Gestão de espaços culturais: uma abordagem contemporânea. In. **Economia da Cultura: ideias e vivências**. FONSECA, Ana Carla; DE MARCO, Kátia (Orgs.). Rio de Janeiro: Ed. e-livre, 2009. p. 203-221.

ECHEVERRI, Rafael. **Identidade e território no Brasil**. Brasília: IICA, 2009.

FISCHER, Tânia; MELO, Vanessa. Organizações e interorganizações na gestão do desenvolvimento territorial. **Organizações e sociedade**. Salvador: EAUFBA. v.11, 2004.

HAESBAERT, Rogério. **Dos múltiplos territórios à multiterritorialidade**. Anais do IX Encontro Nacional da ANPUR. vol.3. Rio de Janeiro, 28.05 a 1º.06.2000. Disponível em: <<http://www.anpur.org.br/anaisAbrir/63/1/anais-do-ix-encontro>>. Acesso em 30 ago. 2016.

HALL, Stuart. **Identidade Cultural na Pós-Modernidade**. Rio de Janeiro: Lamparina, 2014.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. São Paulo: Edições Loyola, 2014.

SANTOS, Milton. O papel ativo da geografia. Um manifesto. **Revista Território**, Rio de Janeiro, ano V, nº 9, p. 103-109, jul./dez. 2000.

SANTOS, Fabiana. P.; DAVEL, Eduardo. **Gestão de equipamentos culturais com base na identidade territorial: estratégias e paradoxos**. Anais do IX ENAPEGS, Porto Alegre, 26 a 28.05.2016.

SARAIVA, L. A.; CARRIERI, A. D. P. Territorialidade e identidade nas organizações: o caso do mercado central de Belo Horizonte. **Revista de Administração da Mackenzie**, v. 15, n. 2, 2014, p. 97-126.

SAQUET, Marcos A.; BRISKIEVICZ, Michele. Territorialidade e identidade: um patrimônio no desenvolvimento territorial. **Caderno Prudentino de Geografia**, vol.1, n.31, p.3-16, 2009.

4 DISCUSSÃO E IMPACTOS

A dissertação pretende alcançar quatro dimensões de impacto perante a sociedade: a teórica, a artístico-cultural, a socioeconômica e a socioprofissional. Para fins de organização do trabalho cada impacto será discutido separadamente, na sequência. Contudo cabe destacar o profundo grau de inter cruzamento destas dimensões, o que ratifica uma vez mais o grau de transversalidade que caracteriza a ação dos equipamentos culturais e ainda mais aqueles que adotam uma estratégia territorializada de gestão.

4.1 IMPACTO TEÓRICO

As organizações culturais apresentam um contexto gerencial peculiar e muito desafiador que não tem recebido a devida atenção por parte das pesquisas acadêmicas brasileiras no campo da gestão cultural as quais, majoritariamente, voltam-se para aspectos ligados a gestão de políticas públicas.

Identificar e analisar as especificidades de gestão destas organizações, bem como o diversificado repertório de práticas do qual seus gestores lançam mão para superar os desafios cotidianos se constitui um novo e fértil campo de pesquisa ainda praticamente inexplorado no contexto acadêmico nacional, que muito pode contribuir para a compreensão dos paradoxos e da complexa dinâmica que caracterizam a gestão da cultura.

Em se tratando especificamente dos equipamentos culturais enquanto tema de estudos acadêmicos, percebe-se igualmente a escassez de produção científica que considere sua relevância cultural, social, econômica e política, bem como, as especificidades que caracterizam a execução de suas atividades e os desafios que limitam seus resultados.

O presente trabalho não apenas aponta na direção da reversão deste quadro de escassez de estudos, mas também, ao partir de uma perspectiva que integra ao processo de pesquisa a dimensão prática da gestão, gera impactos em duas direções. Por um lado, estimula a construção de uma ponte entre conceitos e teorias oriundas do campo da administração e o universo da cultura, tendo em vista a criticidade e o respeito às especificidades do campo cultural. Por outro lado, estimula os pesquisadores do campo cultural a considerarem as contribuições que as metodologias de pesquisa participante podem oferecer para o desenvolvimento de estudos mais relevantes sobre a gestão de organizações culturais.

Por fim, a pesquisa propõe uma abordagem inovadora para o estudo do tema, que se caracteriza por ser integradora, uma vez que se centra em aspectos que aproximam as diferentes tipologias de equipamentos integrando-os em um grande conjunto de organizações culturais, e também interacionista, uma vez desloca o foco da investigação da ação cultural para o estudo da relação entre os equipamentos culturais e as relações territoriais.

4.2 IMPACTO SOCIOECONÔMICO

A ação transversal dos equipamentos culturais lhes confere um potencial de influência multidimensional (cultural, social, econômica e política) sobre os territórios nos quais se inserem, convertendo estas organizações em atores sociais estratégicos.

A aplicação das estratégias de gestão fruto da pesquisa pretende contribuir de forma direta e contundente com o fortalecimento da ação dos equipamentos culturais, uma vez que oferece um conteúdo desenvolvido a partir da própria realidade de gestão dessas organizações. Ao fazê-lo, conseqüentemente, reforça os impactos socioeconômicos decorrentes da sua ação.

Contudo, além de benefícios meramente organizacionais, a adoção de uma gestão territorializada também gera benefícios interorganizacionais e territoriais, por explorar o caráter vinculante da identidade territorial que intensifica as relações das organizações entre si e a relação destas com o território. Deste modo, a aplicação da estratégia projeta a ação destas organizações para novas dimensões, aprofundando e expandindo seus impactos sociais e econômicos.

Socialmente os equipamentos contribuem de forma significativa para qualificar as relações de sociabilidade, ao oferecerem uma oportunidade de encontro e interação social em um ambiente que difere em muito, por exemplo, dos *shoppings centers*, espaços que se tornaram verdadeiras “praças públicas” contemporâneas e opção de lazer para os mais variados estratos sociais da população. Quando sensíveis às dinâmicas do seu entorno, os equipamentos se convertem em importantes opções de lazer para as comunidades, contribuindo para desassociar ócio e ambientes de consumo e para fazer frente à concepção bastante naturalizada de que o consumo é em si mesmo uma opção de lazer. Por sua vocação de extensão do espaço público, reativam as relações entre a cidade e seus cidadãos, estimulando o debate sobre o

direito à cidade e contribuindo com a construção de valores e atitudes voltados à convivência cidadã.

Do ponto de vista econômico, são estratégicos para a cadeia produtiva da cultura uma vez que albergar e/ou promovem atividades de criação, fruição, difusão, circulação, salvaguarda, formação, reflexão, dentre outras, mobilizando uma densa rede de profissionais e serviços, bem como ativando relações econômicas das mais diversas dentro do campo cultural, segmento cujo potencial econômico vem se destacando progressivamente no contexto do capitalismo pós-industrial. Além disso, os equipamentos exercem a função de elos que conectam a cadeia da cultura a outras cadeias produtivas como, por exemplo, o turismo.

No contexto da gestão territorializada, novos horizontes se abrem neste âmbito ampliando as possibilidades econômicas alcançadas a partir da ação do equipamento cultural. A ação colaborativa entre equipamentos oportuniza a otimização de custos e a integração de serviços com potencial de gerar um impacto econômico mais sistêmico. Além disso, história, arquitetura, paisagem natural, culinária, artesanato e outras tantas expressões identitárias podem ser potencializadas a partir da ação do equipamento territorializado, estimulando a formação de novas cadeias produtivas locais.

Mas principalmente, ao colocar a identidade territorial no centro das preocupações de gestão destas organizações, a estratégia de territorialização insere a dimensão econômica proveniente a ação delas em um contexto que reclama uma noção de desenvolvimento multidimensional, portanto, intimamente associada ao desenvolvimento cultural e social dos territórios.

4.3 IMPACTO ARTÍSTICO-CULTURAL

No que concerne a sua importância artístico cultural, os equipamentos oferecem oportunidades de fruição e aprendizado de práticas artísticas, mobilizando sensibilidades e promovendo experiências relacionadas às dimensões simbólica e estética, ambas fundamentais tanto para a construção dos sujeitos quanto para a vida em sociedade.

Já na perspectiva dos agentes culturais, possibilitam o desenvolvimento e o aperfeiçoamento de práticas das mais diversas, próprias da produção cultural, constituindo-se, em muitos casos, em laboratórios de criação e reflexão em torno dos fazeres artísticos. Atuam também como espaços de transmissão de saberes e fazeres técnicos que ainda estão fora dos

circuitos de formação profissional da área, sendo espaço vivo de uma aprendizagem que emana diretamente da prática e que tem nela seu objetivo último.

Contudo, a importância dos equipamentos culturais neste contexto vai muito além da sua condição de território privilegiado da ação cultural (RAMOS, 2007). À luz de uma abordagem territorializada de gestão, os equipamentos se convertem em organizações fundamentais para a dinamização dos potenciais identitários dos seus territórios, o que lhes abre espaço para atuar decisivamente nos processos de defesa e preservação do patrimônio artístico, cultural, humano e natural a partir de sua ação cultural.

Assumindo o compromisso com esta mobilização identitária, a ação dos equipamentos se reveste de um caráter político, capaz de impulsionar a construção de novas simbologias a respeito do próprio território e a reconfiguração de sentidos e valores atribuídos a práticas ou a coletivos de pessoas. Esse movimento concorre de forma decisiva para a valorização identitária, a mobilização cidadã em torno da preservação de tradições e, por fim, o fortalecimento da diversidade cultural.

4.4 IMPACTO SOCIOPROFISSIONAL

Ao longo das últimas décadas, o cenário cultural brasileiro tem se caracterizado por uma crescente profissionalização, o que tem impulsionado a oferta de cursos de formação e qualificação voltados a seus profissionais. Movimento que não foi acompanhado em igual velocidade pela produção de materiais técnicos e/ou teóricos adequados às necessidades e especificidades do segmento. O conteúdo tecnológico aqui apresentado contribui para o preenchimento desta lacuna.

Ele se diferencia de outros conteúdos destinados ao mesmo fim por sua relevância e adequação, decorrentes do método adotado para a seu desenvolvimento, o qual priorizou a manutenção de uma estreita correlação entre reflexão teórica e práticas de gestão. Assim, em lugar de um material que simplesmente mimetiza práticas e procedimentos gerenciais consolidados em outras áreas, apresenta um conteúdo feito a partir da realidade prática dos equipamentos culturais.

A própria forma de organização de seu conteúdo visa a favorecer seu impacto socioprofissional. Ele traz muitos exemplos que favorecem uma maior correlação entre

conteúdo e prática, bem como, propõe instrumentos cuja aplicação visa a facilitar a ação dos gestores em prol da territorialização de seus equipamentos.

Além disso, oferece a possibilidade tanto de se seguir o itinerário formativo proposto pelo encadernamento dos artigos e casos para ensino, quanto a possibilidade de que seu conteúdo seja reorganizado e/ou fracionado para melhor atender a necessidades específicas. Assim, pretende-se que seja facilmente adaptável aos mais diferentes contextos de aplicação, potencializando seus impactos.

CONCLUSÕES

A execução da presente pesquisa obedeceu às fases que caracterizam a abordagem metodológica da pesquisa-ação (identificação de problemas, identificação de soluções, implementação de soluções e avaliação do processo) desenvolvida com um grupo de gestores de onze equipamentos culturais localizados no Corredor da Vitória, em Salvador, Bahia.

Para tanto, foram identificados, explicados, descritos e categorizados os problemas de gestão comuns aos onze equipamentos culturais pesquisados, contextualizando-os com as práticas de gestão de cada organização separadamente. Nesta etapa, foi possível identificar que, independentemente da tipologia do equipamento ou de sua natureza jurídica, as organizações pesquisadas compartilhavam problemas de gestão que se relacionavam com questões curatoriais, econômicas, políticas e de mobilização de públicos. Na sequência, dentre as práticas de cada organização, foram identificadas, descritas e categorizadas aquelas relacionadas às noções de identidade territorial e de cooperação interorganizacional. A ação tornou perceptível a pouca atenção dada pelos gestores às questões identitárias de seus territórios, bem como, a quase inexistência de ações de cooperação entre eles.

Em seguida, foram identificadas, explicadas, descritas e categorizadas estratégias de resolução dos problemas de gestão elencados anteriormente, com base no compartilhamento de uma identidade territorial como princípio fundamental de gestão e como fator de cooperação entre as organizações do grupo. Ainda neste contexto, foram identificadas, descritas e integradas as experiências de gestão de equipamentos culturais das cidades de Bogotá e Medellín, na Colômbia, que, com base no compartilhamento de uma identidade territorial, orientam-se pela resolução colaborativa de problemas de gestão. Nesta etapa da pesquisa, sensibilizados pelos exemplos e já mais conscientes do potencial estratégico da identidade territorial, os gestores soteropolitanos foram estimulados a correlacionar as características identitárias do território com a cultura, a imagem e visão de cada organização. Neste processo,

surgiram formas inovadoras e enraizadas de resolução de problemas que demonstraram os benefícios organizacionais provenientes da adoção da estratégia territorializada.

O passo seguinte foi elaborar, escolher e implementar estratégias que auxiliassem na resolução dos problemas de gestão inicialmente categorizados junto ao grupo empírico por meio de ações de cooperação e com base no compartilhamento de uma identidade territorial. Como consequência desta etapa da pesquisa, o grupo encontrou no território um elemento vinculante, despertando ainda a percepção do potencial de influência do grupo na gestão política do território. Deste modo, os benefícios interorganizacionais e territoriais do processo ficavam evidentes. O resultado desta etapa foi a elaboração do Plano de Desenvolvimento do Corredor Cultural da Vitória.

Por fim, o processo de concepção e implementação das estratégias de gestão foi avaliado pelo grupo e pela pesquisadora, levando à conclusão de que, assim como se mostrou um desafio para a execução da própria pesquisa, a instabilidade que caracteriza a gestão cultural no país é um dos principais fatores de risco para a implementação da estratégia de gestão territorializada de equipamentos culturais.

Combinando aportes teóricos e empíricos envolvidos neste processo, foram elaborados e testados os procedimentos e instrumentos de aplicação da gestão territorializada de equipamentos, resultado tecnológico da pesquisa. Conteúdo que se destina a contribuir de forma objetiva para o aperfeiçoamento das práticas de gestão deste tipo de organização cultural e, conseqüentemente, para o fortalecimento de seu papel artístico, cultural, social e econômico. Além disso, a referida contribuição tecnológica atua ainda na conscientização dos gestores quanto ao papel político estratégico que os equipamentos culturais podem exercer no desenvolvimento territorial, sobretudo quando atuando em cooperação com outros atores sociais do território.

Adotar uma gestão territorializada, significa buscar uma maior sinergia entre identidade organizacional e identidade territorial, o que contribui para uma ação organizacional mais enraizada e concorre para a diferenciação do equipamento junto a seus distintos públicos de interesse, gerando uma imagem reconhecível e responsável. A estratégia enseja também a ativação das relações de vizinhança entre equipamentos e outros atores do território, apresentando a cooperação interorganizacional como uma nova fronteira de oportunidades para o segmento, dentre elas, a possibilidade de atuar de forma mais decisiva na política de desenvolvimento de seus territórios.

Espera-se que esta estratégia seja aplicada pelas mais distintas tipologias de equipamentos culturais, sendo adaptada às suas escalas de atuação, perfis gerenciais e realidades territoriais. Sua aplicação deve ser pautada sempre por uma disposição dialógica que enxerga o território, a identidade e a organização como dimensões inter-relacionadas e em contínuo processo de construção.

Além disso, espera-se que tanto a temática aqui exposta, como sua abordagem tecnológica possam estimular um fértil campo de debate e de produção científica com foco nas dinâmicas do setor cultural, com potencial de contribuir para seu desenvolvimento e para a inovação de suas práticas de gestão.

REFERÊNCIAS

ALCALDÍA DE MEDELLÍN. **Días de Playa:** memórias, laboratório ciudadano y participativo. Medellín: Alcaldía de Medellín, 2015.

ARAUJO, Luís. As relações inter-organizacionais. In: RODRIGUES, S. B.; PINA E CUNHA, M. (Ed.). **Estudos organizacionais:** novas perspectivas na administração de empresas (uma coletânea luso-brasileira). São Paulo: Iglu Editora Ltda, 2000, p. 501- 523.

ARMANI, Domingos. O desenvolvimento institucional como condição de sustentabilidade nas ONG no Brasil. In: **Aids e sustentabilidade:** sobre as ações das organizações da sociedade civil. Brasília: Ministério da Saúde, 2001. p.17-34.

AVELAR, Rômulo. **O avesso da cena:** notas sobre produção e gestão cultural. Belo Horizonte: Ed. do Autor, 2013.

BRAVO, Marta Elena. Políticas culturales en Colombia. In: RUBIM, Antônio Albino Canelas; BAYARDO, Rubens. (Orgs.). **Políticas Culturais na Ibero América.** Salvador: EDUFBA, 2008. p. 119-137.

BOTELHO, Isaura. Os equipamentos culturais na cidade de São Paulo: um desafio para a gestão pública. **Revista Espaço e Debates.** São Paulo: Núcleo de Estudos Regionais e Urbanos. v.23. n.43-44. jan/dez, 2003

BOTELHO, Isaura. Dimensões da cultura e políticas públicas. **Revista Perspectiva,** São Paulo. Vol.15, n°.2, p.73-83, abr./jun 2001.

BOURDIEU, Pierre; DARBEL, Alain. **O amor pela arte:** Os museus de arte na Europa e seu público. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo: Zouk, 2003.

BOURDIEU, Pierre. Os três estados do capital cultural. In: NOGUEIRA, Maria. A.; CATANI, Afrânio. (orgs.) **Escritos de Educação,** 3ª ed., Petrópolis: Vozes, 2001. p.73-79

BOYLAN, Patrick (org.). **Como gerir um museu:** Manual Prático. Paris: ICOM, 2004.

BYRNES, William. J. **Management and the arts.** Burlington: Elsevier, 2003.

CÂNDIDO, Manuelina Maria Duarte. **Gestão de Museus, um desafio contemporâneo:** diagnóstico museológico e planejamento. Porto Alegre: Medianiz, 2013.

CANEDO, Daniele P. Democratização da Cultura. In. **Mais definições em trânsito.** Salvador: Edufba, 2007. Disponível em: <http://www.cult.ufba.br/p_maisdefinicoes.html> Acesso em: 10 ago. 2016.

CARR, David. **The promise of cultural institutions.** Walnut Creek: Altamira Press, 2003.

CASTELLS, Manuel. **O poder da identidade.** São Paulo: Paz e Terra, v.2, 1999.

CHONG, Derrick. **Arts management.** London: Routledge, 2002.

CLOSS, Lisiane Q.; OLIVEIRA, Sidinei R.; AZEVEDO, Patrícia R., TIRELLI, Christian. **Das Cidades aos Territórios Criativos: um Debate a Partir das Contribuições de Milton Santos.** Anais do Encontro da ANPAD - EnANPAD, Rio de Janeiro, 13 a 17.09.2014.

COELHO, Teixeira. **Dicionário crítico de política cultural.** São Paulo: Iluminuras, 1997.

COELHO, Teixeira. **O que é ação cultural.** São Paulo: Brasiliense, 2012.

COLBARI, Antônia. A análise de conteúdo e a pesquisa empírica qualitativa. In: MOULIN DE SOUZA, E. (Ed.). **Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional** Vitória: EDUFES, 2014. p. 241- 272.

DAVEL, Eduardo; DANTAS, Marcelo; SANTOS, Fabiana P. **Identidade cultural de territórios como política de gestão.** Anais do Encontro da ANPAD - EnANPAD, Costa do Sauípe, 25 a 28.09.2016.

DE MARCO, Kátia. Gestão de espaços culturais: uma abordagem contemporânea. In. **Economia da Cultura: ideias e vivências.** FONSECA, Ana Carla; DE MARCO, Kátia (Orgs.). Rio de Janeiro: Ed. e-livre, 2009. p. 203-221.

DINES, Yara.S. **Cidadelas da Cultura no Lazer: uma Reflexão em Antropologia da Imagem sobre o SESC São Paulo.** São Paulo: SESC, 2012.

DIONNE, Hugues. **A pesquisa-ação para o desenvolvimento local.** Brasília: Liber Livro Editora, 2007.

ECHEVERRI, Rafael. **Identidade e território no Brasil.** Brasília: IICA, 2009

EL ANDALOUSSI, Khalid. **Pesquisas-ações: ciências, desenvolvimento e democracia.** São Carlos: EdUFSCar, 2004.

FACHIN, R.C. ; TANURE, Betania. ; DUARTE, Roberto.G. **Uso de Casos no Ensino de Administração.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.

FISHER, Tânia; MELO, Vanessa. Organizações e interorganizações na gestão do desenvolvimento territorial. **Organizações & Sociedade.** Salvador: EAUFBFA. v.11, 2004.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa.** Porto Alegre: Artmed, 2009.

FOPP, Michael. A. **Managing museums and galleries.** London: Routledge, 1997.

GENOWAYS, Hugh. H.; IRELAND, Lynne. M. **Museum Administration: an introduction.** Walnut Creek, CA: AltaMira Press, 2003.

HAESBAERT, Rogério. **Dos múltiplos territórios à multiterritorialidade.** Porto Alegre: UFRGS, 2004. p. 1-20. Disponível em: <<http://www6.ufrgs.br/petgea/Artigo/rh.pdf>>. Acesso em 03 dez. 2015.

HALL, Stuart. **Identidade Cultural na Pós-Modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2006.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. São Paulo: Edições Loyola, 2014.

HATCH, Mary Jo.; SCHULTZ, Majken. Relations between organizational culture, identity and image. **European Journal of Marketing**, v. 31, n. 5/6, 1997. p. 356-365.

HATCH, Mary Jo.; SCHULTZ, Majken. Of bricks and brands: from corporate to enterprise branding. **Organizational Dynamics**, v. 38, n. 2, 2009. p. 117-130.

HATCH, Mary Jo; SCHULTZ, Majken. **Taking brand initiative: how companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding**. São Francisco: Ed. Jossey-Bass, 2008.

HOLLIDAY, Oscar J. Sistematização das experiências: algumas apreciações. In. BRANDÃO, Carlos R.; STRECK, Danilo R.(Orgs). **Pesquisa Participante: a partilha do saber**. Aparecida-SP: Ideias & Letras, 2006. p. 227-243.

LACERDA, Alice P. Democratização da Cultura x Democracia Cultural: os Pontos de Cultura enquanto política cultural de formação de público. In: **Seminário Internacional de Políticas Culturais; teorias e práticas**. Rio de Janeiro, Fundação Casa de Rui Barbosa, 2010. Disponível em: <<http://culturadigital.br/politicaculturalcasaderuibarbosa/files/2010/09/02-ALICE-PIRES-DE-LACERDA.1.pdf>> Acesso em: 10 ago. 2016.

LEFEBVRE, Henri. **A produção do espaço**. Trad. Doralice Barros Pereira e Sérgio Martins (do original: La production de l'espace. 4e éd.Paris: Éditions Anthropos, 2000). Primeira versão : início - fev.2006

LORD, Barry.; LORD, Gail. D. **Manual de gestión de museos**. Barcelona: Ariel, 2005.

MACKE, Janaina. A pesquisa-ação como estratégia de pesquisa participativa. In: SILVA, A. B. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais – paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 207-239.

MAISON, Timothy. **Gestão Museológica: Desafios e Práticas**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2004.

MELGUIZO, Jorge. Parques-Biblioteca de Medellín: da engenharia à jardinagem cultural. In: **Seminário Internacional Cultura e Transformação Urbana**, 22 e 23 de novembro de 2011, SESC São Paulo, Anais, São Paulo: Ed. Sesc SP, 2012. p. 27-32.

MILANESI, Luis. **A casa da invenção**. São Paulo: Edições Siciliano, 1991.

MINISTÉRIO DA CULTURA. **Cultura em números: anuário de estatísticas culturais**. Brasília: MinC, 2009.

MINISTÉRIO DA CULTURA. **Plano da Secretaria de Economia Criativa**. Brasília: MinC, 2011.

NUSSBAUMER, Gisele; VINHAS, João.V.; LINS, Lucas.; LEAL, Nathália.; RATTES, Plínio.C.AHMAD, Sheila. **Mapa dos Teatros de Salvador**. Salvador, 2005. Disponível em: <http://www.cult.ufba.br/arquivos/mapa_teatros_salvador.pdf> Acesso em 07 mar. 2016.

NUSSBAUMER, Gisele; RATTES, Plínio.C. **Equipamentos Culturais de Salvador: públicos, políticas e mercados**. Salvador, 2005. Disponível em: <<http://www.gepicc.ufba.br/enlepicc/pdf/GiseleNussbaumer.pdf>> Acesso em 07 mar. 2016.

PATTON, Michael. **Qualitative research & evaluation methods**. Londres: Sage Publications, 2002.

PNUD. **Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil**, 2000. Disponível em: <<http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/consulta/>>. Acesso em 04 out. 2016.

RADBOURNE, Jennifer.; FRASER, Margaret. **Arts management: a practical guide**. Saint Leonards: Allen & Unwin, 1996.

RAMOS, Luciene.B. Centro Cultural: Território privilegiado da ação cultural e informacional na sociedade contemporânea. In: **ENECULT- ENCONTRO DE ESTUDOS MULTIDISCIPLINARES EM CULTURA**, 3, 2007, Salvador. Disponível em: <<http://www.cult.ufba.br/enecult2007/LucieneBorgesRamos.pdf>>. Acesso em 15 fev. 2016.

ROSER, Bertran. **Aprendiendo de Colombia: cultura y educación para transformar la ciudad**. Barcelona: Fundación Kreana, 2009. p. 252-262.

RUBIM, Antônio Albino Canelas. **Políticas culturais no Brasil: tristes tradições**. Revista Galáxia, São Paulo, n. 13, p. 101-113, jun. 2007.

SACHS, Ignacy. Desenvolvimento e cultura. Desenvolvimento da cultura. Cultura do Desenvolvimento. **Organizações & Sociedade**, v.12, n.33, abr./jun. 2005, p. 151-165.

SANTOS, Fabiana. P.; DAVEL, Eduardo. **Gestão de equipamentos culturais com base na identidade territorial: estratégias e paradoxos**. Anais do IX ENAPEGS, Porto Alegre, 26 a 28.05.2016.

SANTOS, Milton. O papel ativo da geografia. Um manifesto. **Revista Território**, Rio de Janeiro, ano V, nº 9, pp. 103-109, jul./ dez. 2000.

SAQUET, Marcos A.; BRISKIEVICZ, Michele. Territorialidade e identidade: um patrimônio no desenvolvimento territorial. **Caderno Prudentino de Geografia**, vol.1, n.31, 2009, p.3-16.

SARAIVA, Luiz Alex; CARRIERI, Alexandre de Pádua. Territorialidade e identidade nas organizações: o caso do mercado central de Belo Horizonte. **Revista de Administração da Mackenzie**, v. 15, n. 2, 2014, p. 97-126.

SCHULTZ, Majken.; HATCH, Mary Jo. A cultural perspective on corporate branding: the case of LEGO Group. In: SCHROEDER, J. e SALZER- MORLING, M. (Ed.). **Brand Culture**. London: Routledge, 2006. p.15-33.

SENNETT, Richard. **O declínio do homem público: as tiranias da intimidade**. São Paulo: Record, 2014.

SERAPIÃO, Fernando. **Centro Cultural São Paulo: espaço e vida**. São Paulo: Monolito, 2012.

SESC SP; FUNDAÇÃO PERSEU ABRAMO. **Públicos de Cultura**. São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://www.sesc.com.br/portal/site/publicosdecultura/sintese/>>. Acesso em 03 dez. 2015.

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da Pesquisa-ação**. São Paulo: Ed. Cortez, 2011.

VAN DE VEN, Andrew H. **Engaged Scholarship: a guide for organizational and social research**. Oxford: Oxford University Press, 2007.

VARBANOVA, Lidia. **Strategic management in the arts**. New York: Routledge, 2013.

VERGARA, Sylvia, **Métodos de pesquisa em Administração**. São Paulo: Ed. Atlas, 2005.

O presente texto é o produto final deste esforço coletivo pautado na criação de pontes entre a experiência prática dos gestores e os aportes de caráter acadêmico trazidos pela pesquisadora em busca do desenvolvimento de estratégias de gestão que se caracterizam pelo esforço de incorporar as características naturais, urbanísticas, históricas, sociais, políticas, econômicas e culturais do território aos processos e práticas de gestão do equipamento.

Seu propósito é servir de registro e sistematização das discussões desenvolvidas até o presente momento, bem como nortear as futuras ações a serem empreendidas pelo grupo com vistas ao seu fortalecimento e desenvolvimento. O documento se estrutura em três partes. A primeira corresponde à apresentação dos equipamentos envolvidos e o processo de interação entre eles durante o processo. A segunda parte corresponde ao esforço do grupo para caracterizar o território e relacionar suas características com a ação cultural desenvolvida nele. Por fim, a terceira corresponde a um esboço de conceitos e ações que visam a orientar a ação do grupo na constituição do Corredor Cultural da Vitória.

1. OS EQUIPAMENTOS CULTURAIS QUE INTEGRARAM O GRUPO

TEATRO GAMBOA NOVA

Endereço: Rua Gamboa de Cima, nº 3 - Aflitos

Telefone: (71) 3329-2418

Representantes: Ana Carolina Rosário e Stefane Souto

TEATRO VILA VELHA

Endereço: Passeio Público - Av. Sete de Setembro - Campo Grande

Telefone: (71) 3083-4600

Representantes: Bianca Araújo e Junia Leite

PALÁCIO DA ACLAMAÇÃO

Endereço: Av. Sete de Setembro, 1330 - Campo Grande

Telefone: (71) 3329-3011

Representantes: Edilene Diniz, Janete Santos e Alana Alves

INSTITUTO CULTURAL BRASIL ALEMANHA – ICBA

Endereço: Av. Sete de Setembro, 1809 – Vitória

Telefone: (71) 3338-4700

Representante: Wiebke Kannengießler

TEATRO E GALERIA ACBEU

Endereço: R. Pernambuco, 568 - Pituba

Telefone: (71) 3444-1234

Representante: Ana Beatriz Ferreira e Ticiania Guarnys

MUSEU GEOLÓGICO DA BAHIA

Endereço: Av. Sete de Setembro, 2195 – Vitória

Telefone: (71) 3336-3498

Representante: Heli Sampaio e Camila Passos

MUSEU DE ARTE DA BAHIA - MAB

Endereço: Av. Sete de Setembro, 2331 - Vitória

Telefone: (71) 3117-6902

Representante: Olivia Dias

MUSEU CARLOS COSTA PINTO

Endereço: Av. Sete de Setembro, 2490 – Vitória

Telefone: (71) 3336-6081

Representantes: Barbara Santos, Simone Trindade e Lícia Greco

ALIANÇA FRANCESA

Endereço: Av. Sete de Setembro, 401 – Barra

Telefone: (71) 3336-7599

Representantes: Olivia Deroint

INSTITUTO CERVANTES

Endereço: Av. Sete de Setembro, 2792

Telefone: (71) 3797-4667

Representantes: Alberto Gascón e Marcos Pachón

PALACETE DAS ARTES

Endereço: R. da Graça, 284 - Graça, Salvador - BA

Telefone: (71) 3117-6987

Representantes: Murilo Ribeiro e Janaina Mendes

1.1 DESAFIOS ENFRENTADOS

Com base no compartilhamento de experiências que caracterizou os primeiros encontros do grupo, a pesquisadora sistematizou os problemas que emergiram com mais recorrência na fala dos gestores de maneira a criar um quadro-síntese dos desafios que passarão a ser enfrentados de forma coletiva, com base no fortalecimento das relações de vizinhança e da valorização de aspectos territoriais.

VISIBILIZAR E CONTEXTUALIZAR SUA PROPOSTA CURATORIAL	Definir e comunicar a missão do equipamento
	Contextualizar acervos e atividades oferecidas com a razão de existir do equipamento e com o contexto externo no qual o equipamento se insere
HARMONIZAR A DUPLA NATUREZA DA GESTÃO (ARTÍSTICA E PREDIAL)	Harmonizar convenientemente a dimensão artística e predial da gestão
	Atender ao grau de especialização e complexidade técnicas que ambas dimensões demandam
GARANTIR A MANUTENÇÃO ININTERRUPTA DE SUAS ATIVIDADES	Compatibilizar a natureza projetual da maior parte das fontes de financiamento com a condição ininterrupta de suas atividades
	Manter uma equipe permanente e motivada diante dos desafios de manutenção do fluxo de recursos financeiros
CONQUISTAR MAIOR REPRESENTATIVIDADE POLÍTICA	Pouca capacidade de auto-organização na busca de melhor interface com órgão responsáveis pelas políticas públicas para a cultura
	Pouco diálogo com órgãos do poder público responsáveis por políticas públicas de outras naturezas, mas que se relacionam com as atividades do segmento
ESTREITAR O DIÁLOGO COM O ESPAÇO PÚBLICO	Necessidade de uma interface com a cidade e seus temas (mobilidade urbana, segurança pública, ordenamento do solo, direito à cidade, etc.)
ESTREITAR O DIÁLOGO COM O PÚBLICO FREQUENTADOR	Necessidade de estratégias de mobilização de públicos
	Identificar a opinião e as expectativas do público em relação ao equipamento.

1.2 INTERAÇÃO ENTRE OS EQUIPAMENTOS DO GRUPO

Com o objetivo de incentivar a ativação de vínculos entre os equipamentos do grupo foi realizada uma dinâmica que consistia em estimular os gestores do grupo a responder três perguntas. As duas primeiras sobre suas próprias organizações : "como meu equipamento se vê" e "como meu equipamento quer ser visto". E a última sobre os demais membros do grupo: "como eu vejo os demais equipamentos". Ao final da atividade, foi composto o quadro abaixo que ajudou os gestores a avaliarem o maior ou menor grau de alinhamento entre os aspectos.

EQUIPAMENTO	COMO NOS VEMOS (CULTURA)	COMO QUEREMOS SER VISTOS (VISÃO)	COMO O GRUPO NOS VÊ (IMAGEM)
PALÁCIO DA ACLAMAÇÃO	Um espaço faustoso, mas atravessando um momento delicado (fechado desde 2011 para restauro)	Como um lugar capaz de conectar tempos históricos distintos, lançando olhares sobre a história social,	- Símbolo de equipamento político, público e histórico - Memória histórica - Grandeza

		urbanística e política da cidade.	<ul style="list-style-type: none"> - História/ Passado - Espaço da história política (Residência de Governadores) - Possibilidade de espaço de convivência
MUSEU DE ARTE DA BAHIA	Um lugar de pesquisa, de vínculo com o passado histórico e tradicional	Como um lugar aberto para o diálogo e que possa fazer germinar algo novo, novos olhares sobre o acervo	<ul style="list-style-type: none"> - Artes plásticas - Artes decorativas - Tradicional - Inspiração que vem da tradição - Histórico
INSTITUTO CERVANTES	Um lugar que serve de meio, ferramenta para seus usuários (intercâmbio, aquisição da língua, etc.)	Como um lugar cheio de opções a escolher (culturais e educativas), que oferece diversidade. Que se converte em um objeto de interesse em si e não apenas um meio para algo.	<ul style="list-style-type: none"> - Intercâmbio - Cultura e língua - Atuação ou visibilidade restrita - Olhar voltado para a arte -Familiaridade em relação à cultura espanhola - Possibilidade de inovação - Necessidade de mais diálogo intercultural
MUSEU CARLOS COSTA PINTO	Um lugar que oferece conhecimento e bons momentos	Como um lugar que oferece uma experiência para se guardar no coração. Que além do conhecimento, gera emoção.	<ul style="list-style-type: none"> - Imponente -Objetos da memória coletiva - Memória tradicional - Comunicação
TEATRO GAMBOA NOVA	A casa dos novos artistas da cidade	Como um lugar reconhecido pelo papel que exerce no cenário local de estimular o novo o experimental.	<ul style="list-style-type: none"> -Espaço de expressão artística -Tradição na história teatral de Salvador - Apoio a artistas - Dinamismo artístico local (identitário) - Teatro experimental
MUSEU GEOLÓGICO DA BAHIA	Distanciado do contexto dos demais equipamentos	Como um Museu que trata de um tema que tem relação direta com nosso dia a dia por meio da ciência	<ul style="list-style-type: none"> - Distanciamento temático - Científico - Cinema do Museu - Conhecimento

2. O CORREDOR CULTURAL DA VITÓRIA

2.1 CARACTERÍSTICAS DO TERRITÓRIO A PARTIR DE UMA VISÃO MULTIDIMENSIONAL

Constituiu um ponto fundamental do trabalho do grupo a caracterização do território compartilhado em busca dos aspectos que o dotam de singularidade e, portanto, identidade. Para tanto, buscou-se um olhar multidimensional acerca do território, levando em conta a diversificada e intrincada teia de relações que se estabelecem nele. A fim de facilitar seu entendimento, as reflexões do grupo foram sistematizadas e divididas em sete dimensões expostas no quadro-síntese abaixo. Contudo, é importante ressaltar que na prática estas dimensões não são estanques, elas se intercambiam e inter cruzam a todo instante.

ASPECTO TERRITORIAL ANALISADO	POTENCIALIDADES IDENTIFICADAS NO CORREDOR A VITÓRIA
PAISAGEM NATURAL	<ul style="list-style-type: none"> - Falha geológica da Bahia/ aspecto geológico que marca a cidade - Visão privilegiada para a Baía de Todos os Santos - Integra um dos mais bonitos cenários da cidade
PAISAGEM URBANA	<ul style="list-style-type: none"> - Rota de entrada para o Centro Histórico da cidade, patrimônio cultural da humanidade - Contraste entre prédios e casario histórico, preservado basicamente pelas instituições culturais que estão no território - Boa infraestrutura de transporte conectando o território a outras zonas da cidade
HISTÓRIA(S)	<ul style="list-style-type: none"> - Cenário de transformações urbanas, sociais e políticas da cidade
ASPECTOS SOCIAIS (POLÍTICOS, GERACIONAIS, ÉTNICOS, RELIGIOSOS)	<ul style="list-style-type: none"> - Vizinho do Campo Grande e da Praça Castro Alves, arenas de manifestação política da cidade - Próximo das sedes dos poderes Legislativo e Judiciário - Ontem e hoje (apesar de todo crescimento de Salvador), morada da elite tradicional da cidade - Forte presença da Igreja Católica (igreja e obras assistenciais) - Maior índice de Desenvolvimento Humano da Capital - Faixa etária alta (bairro de idosos) - Apesar da aparente homogeneidade, apresenta aspectos socioeconômicos heterogêneos (comunidades da Gamboa de Baixo e da Vila Brandão)
ASPECTOS ECONÔMICOS	<ul style="list-style-type: none"> - Importância turística (concentração de hotéis e de oferta cultural) - Alvo de forte especulação imobiliária - População residente com alto poder aquisitivo - Circundado de bairros de classe média e alta

USOS (ATORES, ATIVIDADES, CALENDÁRIO)	<ul style="list-style-type: none"> - Essencialmente residencial, com algum comércio e algumas escolas - Afetado por festas cívicas (Dois de Julho e Sete de Setembro) e manifestações - Via importante para o Carnaval - Festa da Paróquia, parte do calendário do território
DIMENSÃO SIMBÓLICA (O QUE REPRESENTA)	<ul style="list-style-type: none"> - Zona elitista (visão excludente) - Zona histórica (visão includente) - Bairro cultural (possibilidade de criação de um novo simbolismo ancorado na massiva oferta cultural)

2.2 O METRO QUADRADO MAIS CULTURAL DA CIDADE

Dentre todas as características identificadas, a concentração de equipamentos culturais foi definida pelo grupo como elemento central a ser destacado como diferencial para o bairro. A partir dele, buscar-se-á tecer relações com as demais dimensões territoriais a fim de potencializar as ações cooperação entre os equipamentos culturais e promover um maior enraizamento do grupo com seu entorno.

O quadro abaixo registra interfaces entre a atividade dos equipamentos culturais do entorno e as sete dimensões usadas anteriormente para descrever o território. Este esforço de sistematização foi empreendido pela pesquisadora com base nas contribuições dos gestores dos equipamentos culturais do grupo durante as reuniões. O conteúdo do quadro inclui tanto algumas ações já empreendidas pelos equipamentos, quanto novas possibilidades de ação que surgiram a partir do esforço de correlacionar a atuação dos equipamentos com as características identificadas no território.

ASPECTO TERRITORIAL ANALISADO	AÇÕES PARA POSSÍVEL IMPLEMENTAÇÃO
PAISAGEM NATURAL	<ul style="list-style-type: none"> - Instituto Cervantes, Teatro Gamboa Nova, Palácio da Aclamação, Aliança Francesa tem vista para o mar e podem valorizar esta peculiaridade, uma vez que quase todo o frontispício da cidade de Salvador nesta área pertence a edifícios privados, privando a maior parte da população a esta vista; - O Museu Geológico da Bahia, embora se localize no lado oposto ao mar, pode explorar o fato do Corredor da Vitória se assentar na falha geológica que divide a cidade de Salvador em cidade alta e baixa associando esta situação ao conteúdo de suas atividades, uma vez que se trata de um museu de ciências naturais;
PAISAGEM URBANA	<ul style="list-style-type: none"> - Museu de Arte da Bahia, Palácio da Aclamação, Museu Carlos Costa Pinto, Palacete das Artes ocupam prédios que guardam características arquitetônicas históricas. Deste modo, além dos seus acervos e atividades, o próprio edifício se torna um atrativo a ser valorizado;

<p>HISTÓRIA (S)</p>	<p>- ICBA, o Teatro Vila Velha e o Teatro ACBEU, embora se tratem de edificações mais recentes e sem grande apelo arquitetônico, guardam laços históricos importantes com o desenvolvimento da atividade teatral na cidade. Característica que pode ser igualmente valorizada;</p> <p>- Palácio da Aclamação, Museu de Arte a Bahia e Museu Carlos Costa Pinto abrigam acervos que podem ser organizados segundo uma linha do tempo, possibilitando criar visitas encadeadas, proporcionando uma experiência inovadora a seus frequentadores;</p>
<p>ASPECTOS SOCIAIS (POLÍTICOS, GERACIONAIS, ÉTNICOS, RELIGIOSOS)</p>	<p>- Observou-se que, embora apresente IDH alto, o território não é homogêneo do ponto de vista socioeconômico. Uma vez que fazem parte dele duas comunidades vulneráveis: Gamboa de Baixo e Vila Brandão. O Teatro Gamboa Nova destacou que já realizou um trabalho sociocultural com a comunidade da Gamboa de Baixo, mas que descontinuou a ação por falta de recursos. Esta frente de ação, além de reforçar a importância social dos equipamentos, pode ampliar as oportunidades de captação de recursos para o grupo;</p> <p>- O perfil sócio demográfico do território apresenta um grande contingente de idosos, contudo, o desenvolvimento de atividades voltadas para este público se constitui uma oportunidade ainda pouco explorada;</p> <p>- Mapear os interesses dos moradores do entorno também se mostrou uma estratégia promissora. Temas elencados: ecologia (hortas urbanas, compostagem caseira), mobilidade urbana (cultura da bicicleta), qualidade de vida (alimentação saudável, meditação), ações de cooperação (bazares, feiras de troca), agronomia e animais de estimação. Um exemplo de equipamento tem êxito com ações deste tipo é o Palacete das Artes;</p>
<p>ASPECTOS ECONÔMICOS</p>	<p>- O território detém uma boa infraestrutura turística e é porta de entrada para o Centro Antigo, principal ativo turístico da cidade. Reforçar os vínculos entre equipamentos e trade turístico é uma oportunidade. Sobretudo se a ação for articulada, envolvendo todo o conjunto de equipamentos. Comunicação dirigida, cupons de descontos, sistema <i>day pass</i>, foram algumas das estratégias elencadas;</p>
<p>USOS (ATORES, ATIVIDADES, CALENDÁRIO)</p>	<p>- Possibilidades de interface com a comunidade escolar e universitária que circula no território e suas imediações. Museu Carlos Costa Pinto, Palácio da Aclamação, Museu Geológico da Bahia e Museu de Arte da Bahia já atuam fortemente junto à comunidade escolar, mantendo de forma constante atividades de visitas guiadas. Uma possibilidade interessante seria articular esses esforços para otimizar custos e oferecer uma experiência única aos alunos;</p> <p>- A interface com a comunidade universitária ainda é pouco explorada e pode se constituir uma fronteira promissora para ações de cooperação futuras, sobretudo no que se refere aos cursos de artes (música, teatro e belas artes) oferecidos no entorno;</p> <p>- A Fera da Paróquia da Graça marca o calendário do território. O grupo enxergou na possível articulação com esta iniciativa uma oportunidade de promoção dos equipamentos junto ao público do entorno. Citou-se também a possibilidade de uma articulação com os síndicos dos edifícios do entorno e com a Associação de Moradores do bairro;</p>
<p>DIMENSÃO SIMBÓLICA (O QUE REPRESENTA)</p>	<p>- Território tradicionalmente associado ao poder econômico. Visto como área elitista da cidade;</p> <p>- O grupo enxergou no reforço e valorização da densa infraestrutura cultural do território uma oportunidade de construir de uma nova identidade para o bairro, que poderia apresentado como “metro quadrado mais cultural da cidade”.</p>

3. PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO CORREDOR CULTURAL DA VITÓRIA

3.1 OBJETIVOS

OBJETIVO GERAL

Fortalecer e ampliar a atuação dos equipamentos do Corredor Cultural da Vitória e imediações a partir do desenvolvimento de ações baseadas na cooperação e na observação das características do nosso território.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Potencializar a mobilização de públicos, reforçando e ampliando o impacto das ações de grupo;
- b) Ampliar e diversificar as fontes de captação de recursos financeiros do grupo;
- c) Posicionar o grupo como um ator social estratégico frente a instâncias do poder público municipal, estadual e federal;
- d) Projetar o corredor em nível nacional e internacional por meio do turismo cultural.
- e) Dar visibilidade e fortalecer a característica cultural do território;
- f) Contribuir com o desenvolvimento territorial por meio do desenvolvimento da cultura;

3.2 CONSTITUIÇÃO E FORMA DE ORGANIZAÇÃO DO GRUPO

Ao longo dos encontros o grupo pôde conhecer o exemplo do Corredor Cultural del Centro⁴⁴, em Bogotá, que optou por uma forma de organização bastante horizontalizada e informal para organizar suas ações. Mas também se falou de outras formas de organização possíveis para o Corredor Cultural da Vitória envolvendo, por exemplo, a constituição de uma associação, o que favoreceria a inscrição de projetos em editais e leis de incentivo.

⁴⁴ <http://corredorculturaldelcentro.com>

3.3 PÚBLICOS DE INTERESSE

FREQUENTADORES	Públicos que frequenta os espaços atualmente
POTENCIAIS FREQUENTADORES	Moradores do entorno
	Demais habitantes da cidade
	Turistas
INSTÂNCIAS GOVERNAMENTAIS	Setor cultural (federal, municipal e estadual)
	Setor de serviços públicos (estadual e municipal)
	Setor turístico (federal, municipal e estadual)
OSTROS PÚBLICOS ESTRATÉGICOS	Trade turístico (agências, hotéis, guias turísticos, sites, etc.)
	Trade de comunicação (canais, agências de notícias, etc.)

3.4 POSSÍVEIS EIXOS DE AÇÃO

EIXO 1 - AÇÕES INSTITUCIONAIS: Ações voltadas ao fortalecimento do grupo.

a) COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL DO GRUPO

Desenvolver a marca e os perfis de mídia social do grupo com vistas a uma divulgação cooperada da programação dos equipamentos e das ações promovidas pelo grupo. A ação pode evoluir para um informativo do Corredor ou um aplicativo para celular com a programação do grupo.

b) EVENTO DE APRESENTAÇÃO DO CORREDOR CULTURAL DA VITÓRIA

Promover um evento que marque o início das atividades do grupo e que apresente para a imprensa, frequentadores e público em geral o esforço de constituição do Corredor Cultural da Vitória empreendido até o momento, bem como seus objetivos futuros. Trata-se de uma oportunidade para que os órgãos públicos e interesse sejam informados da constituição do grupo.

c) FEIRA DE IDEIAS DO CORREDOR CULTURAL DA VITÓRIA

Encontro das equipes dos equipamentos e outros agentes estratégicos do território para compartilhamento de ideias e desenvolvimento de projetos em cooperação. Seu intuito é fortalecer os laços entre os membros do grupo e desenhar futuras parcerias.

EIXO 2 – AÇÃO CULTURAL⁴⁵: Ações de articulação com base na oferta cultural existente

a) EDITAL DE OCUPAÇÃO PARA ALUNOS DE ARTES

Lançar um edital destinado a alunos de artes com oferta de locais para ensaio, instalações e outras atividades. O objetivo é estreitar os laços entre os equipamentos e o público universitário do entorno, bem como gerar uma programação cultural para os espaços sem ônus para os equipamentos.

b) VISITAÇÃO GUIADA ARTICULADA ENTRE OS MUSEUS

Desenvolvimento de uma ação articulada de visitação dos museus do entorno, traçando uma linha cronológica entre seus acervos. Seu foco seria tanto a comunidade escolar, quanto os turistas. Ação poderia otimizar custos com lanche e transporte dos alunos.

c) CIRCUITO DE PALESTRAS NO CORREDOR

Realização de um ciclo de palestras alternando os equipamentos como anfitriões. O objetivo é dar visibilidade à quantidade de equipamentos do entorno, estimulando a enxerga-los como um grupo. A ação pode ser realizada simplesmente dando uma roupagem coletiva a ações já empreendidas isoladamente pelos equipamentos.

⁴⁵ Expressa algumas ações debatidas pelo grupo ao longo dos encontros

FICHA TÉCNICA**GESTORES ENVOLVIDOS:**

Ana Carolina Rosário e Stéfane Souto (Teatro Gamboa Nova)

Bianca Araújo e Junia Leite (Teatro Vila Velha)

Edilene Diniz, Janete Santos e Alana Alves (Palácio da Aclamação - Diretoria de Museus / IPAC)

Wiebke Kannengiesser (Instituto Cultural Brasil Alemanha /ICBA)

Ticiano Guarany e Ana Beatriz Ferreira (Teatro e Galeria ACBEU)

Heli Sampaio Filho e Camila Passos (Museu Geológico da Bahia)

Bárbara Santos, Simone Trindade e Lícia Greco (Museu Carlos Costa Pinto)

Pedro Arcaño e Olívia Dias (Museu de Arte da Bahia)

Olivia Deroint (Aliança Francesa)

Alberto Gascón e Marcos Pachón (Instituto Cervantes)

Murilo Ribeiro e Janaina Mendes (Palacete das Artes)

PESQUISADORA:

Fabiana Pimentel (CIAGS/UFBA)