



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL

MELISSA ZONZON SILVA

ECONOMIA SOLIDÁRIA DA CULTURA:
ESTRATÉGIAS DE GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE DE
GRUPOS CULTURAIS

Salvador
2017

MELISSA ZONZON SILVA

**ECONOMIA SOLIDÁRIA DA CULTURA:
ESTRATÉGIAS DE GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE DE
GRUPOS CULTURAIS**

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. Dr. Genauto Carvalho França Filho

Salvador
2017

Escola de Administração - UFBA

S586 Silva, Melissa Zonzon.

Economia solidária da cultura: estratégias de gestão para a sustentabilidade de grupos culturais / Melissa Zonzon Silva. – 2017. 129 f.

Orientador: Prof. Dr. Genauto Carvalho França Filho.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2017.

1. Diamantina, Chapada (BA) - Política cultural - Estudo de casos.
2. Ação cultural – Chapada Diamantina (BA). 3. Economia solidária.
4. Sustentabilidade. 5. Empreendedorismo social. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 306.4

MELISSA ZONZON SILVA

**ECONOMIA SOLIDÁRIA DA CULTURA:
ESTRATÉGIAS DE GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE DE
GRUPOS CULTURAIS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento e Gestão Social, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia.

Prof. Dr. Genauto Carvalho de Fran Filho _____
Doutor em Sociologia pelo Université Paris Diderot, França
Universidade Federal da Bahia

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

Profª. Dra. Sarah Roberta de Oliveira Carneiro _____
Doutora em Ciências Sociais pela Universidade Federal da Bahia, Bahia
Universidade Federal do recôncavo da Bahia

Luana Vilutis _____
Doutora em Cultura e Sociedade pela Universidade Federal da Bahia
Consultora em Gestão e Políticas Culturais

AGRADECIMENTOS,

Gostaria de utilizar este pequeno espaço simbólico para agradecer algumas pessoas que foram essenciais para a realização desta dissertação de mestrado.

Agradeço a:

Professor Genauto C. França Filho, pelo apoio, acompanhamento e orientação desde o início deste projeto;

Maryanne Galinski, diretora do Circo do Capão; Ari Vinicius e Stefano Cortese, fundadores da Escola de Música “Centro Gravitacional”; Gláucia Soares e Maurizio Morelli, diretores do Espaço Imaginário, pelo acolhimento da proposta, atenção e confiança depositadas na pesquisa;

Colin Lemaitre e toda equipe de Culture et Coopération, pela receptividade e confiança durante a Residência Social;

Christine Zonzon, minha mãe, pelas inúmeras revisões, discussões, sugestões, que embasaram este trabalho de pesquisa desde seu início, e de forma mais abrangente, minha vida acadêmica;

Alan Lobo, pelo apoio cotidiano, parceria e incentivo nos momentos mais difíceis;

Leana Mattei e Thamires Vasconcelos, amigas e colegas de mestrado, pela força e carinho que nos mantiveram unidas durante toda essa empreitada acadêmica e para além dela;

Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração e Ciags, pela oportunidade de aprendizado, troca e construção de conhecimentos;

A todos aqueles, colegas de mestrado, de trabalho e amigos, que contribuíram direta ou indiretamente para a realização desta pesquisa, um grande “Obrigada”!

ZONZON.M. Economia Solidária da Cultura: Estratégias de Gestão para a sustentabilidade de Grupos culturais. 130 f. il. 2017. Dissertação (Mestrado em gestão e Desenvolvimento Social) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia, 2017.

RESUMO:

A temática da sustentabilidade dos empreendimentos e grupos culturais têm sido recorrente nas discussões do campo cultural, seja no âmbito das políticas públicas de cultura, seja na esfera da sociedade civil. Confrontados a um cenário econômico regido pela lógica mercadológica cada vez mais competitiva, muitos grupos culturais encontram grandes dificuldades de manter suas atividades. Este trabalho de pesquisa tem por objetivo contribuir com a discussão acerca da sustentabilidade de grupos culturais, propondo modelos de análise e estratégias de gestão cultural. Nesse sentido, desenvolvem-se, de forma simultânea e complementar, duas abordagens: uma reflexiva, voltada para a ressignificação dos conceitos de sustentabilidade (multidimensional) e de economia, baseada em princípios e práticas da Economia Solidária e Economia Plural; a outra, propositiva, por meio da elaboração de instrumentos e estratégias de gestão cultural. O método de pesquisa adotado foi o estudo de casos múltiplos, realizado junto a três grupos culturais situados na Chapada Diamantina, Bahia, além de um estudo de caso realizado em instituição cultural francesa.

Palavras Chave: Sustentabilidade, Grupos Culturais, Gestão Cultural, Economia Solidária, Economia Plural.

ZONZON.M. Economia Solidária da Cultura: Estratégias de Gestão para a sustentabilidade de Grupos culturais. 130 f. 2017. (Dissertação) Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Social da Universidade Federal da Bahia.. Salvador, Bahia.

ABSTRACT:

The theme of sustainability of cultural groups and enterprises has been recurrent in the discussions of the cultural field, as in the ambit of culture public policies, or in the civil society sphere. Confronted to an economic scenario ruled by the market logic of competition, many cultural groups find great difficulties to maintain its activities. This research work aims to contribute with the discussion about the sustainability of cultural groups, proposing analysis models and strategies of cultural management. Therein, two approaches develop in a simultaneous and complementary way: the reflexive one seeks the resignification of sustainability and economic concepts, based on principles and practices of Solidarity Economy and Plural Economy; and the propositional one seeks to elaborate strategies of cultural management. The research method was the study of multiple cases, accomplished with three cultural groups in the region of Chapada Diamantina, state of Bahia, and the study of a French cultural institution.

Key Words: Sustainability, Cultural Groups, Cultural Management, Solidarity Economy, Plural Economy.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Quadro analítico para estudo da sustentabilidade de Grupos Culturais	57
Quadro 2 - Quadro analítico à luz dos empreendimentos estudados.....	75

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EC	Economia Criativa
ACC's	Atividade Curricular em Comunidade
CIAGS	Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social
EES	Empreendimentos da economia solidária
FUSE	Forma de Uso, Cenário e Experimentação
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPB	Instituto de Permacultura da Bahia
MEI	Microempreendedor individual
MinC	Ministério da Cultura do Brasil
ONG's	Organização não governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
PDGS	Profissionalização em Desenvolvimento e Gestão Social
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PTCE	Polo Territorial de Cooperação Econômica
SEBRAE	Serviço Brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas
SENAES	Secretaria Nacional de Economia Solidária
SESOL	Superintendência de Economia Solidária
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 METODOLOGIA	15
2.1 O PAPEL DA RESIDÊNCIA SOCIAL DENTRO DA PESQUISA	23
3 REFERENCIAL TEÓRICO	25
3.1 ECONOMIA DA CULTURA	26
3.1.1 Economia Criativa e Empreendedorismo Cultural	28
3.1.2 Economia solidária da cultura	31
3.2 ECONOMIA SOLIDÁRIA	34
3.2.1 Economia Plural	37
3.3 SUSTENTABILIDADE	40
4 OS EMPREENDIMENTOS CULTURAIS: QUAIS OS DESAFIOS DA SUSTENTABILIDADE?	44
4.1 OS EMPREENDIMENTOS: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS	44
4.1.1 O Espaço Imaginário	45
4.1.2 Escola de Música do Vale do Capão - Centro Gravitacional Musical	47
4.1.3 Circo do Capão	50
4.1.4 Síntese dos perfis dos três empreendimentos	54
4.2 AS DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE	56
4.2.1 Dimensão Econômica	58
4.2.2 Dimensão Social	60
4.2.3 Dimensão Política	63
4.2.4 A Dimensão da Gestão	66
4.2.5 Dimensão Cultural	68
4.2.6 Dimensão Ambiental	72
4.3 ANÁLISE DA APLICAÇÃO DO QUADRO ANALÍTICO AOS TRÊS GRUPOS CULTURAIS DA CHAPADA DIAMANTINA	73
5 CULTURE ET COOPÉRATION: EXPERIÊNCIA INOVADORA NO CAMPO DA GESTÃO CULTURAL	81
5.1 INTRODUÇÃO	81
5.2 RESIDÊNCIA SOCIAL - CONCEITO EM CONSTRUÇÃO	82
5.3 CULTURE ET COOPÉRATION - UMA EXPERIÊNCIA INOVADORA NO CAMPO DA GESTÃO CULTURAL	85
5.4 A RESIDÊNCIA SOCIAL - O TRABALHO DE CAMPO	88
5.5 CONCLUSÃO	92
6 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO E CAMINHOS PARA A SUSTENTABILIDADE	94
6.1 TEMPORALIDADE E TERRITÓRIO NA NOÇÃO DE SUSTENTABILIDADE	95
6.2 CIRCO DO CAPÃO: OS DESAFIOS E AS POSSÍVEIS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO CULTURAL	96

6.3 A ESCOLA DE MÚSICA: OS DESAFIOS E AS POSSÍVEIS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO CULTURAL	100
6.4 ESPAÇO IMAGINÁRIO: OS DESAFIOS E AS POSSÍVEIS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO CULTURAL	103
6.5 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO CULTURAL PARA A SUSTENTABILIDADE DE EMPREENDIMENTOS: ALGUNS CAMINHOS POSSÍVEIS	106
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	109
REFERÊNCIAS	111
ANEXO A - Quadro Analítico proposto por REIS (2005)	118
ANEXO B - Quadro analítico proposto por TUDE (2007)	119
ANEXO C - Quadro analítico proposto por FONTES (2011)	120
ANEXO D - Roteiro de Entrevista Utilizado junto aos grupos culturais	121
ANEXO E - Roteiro de entrevistas realizadas junto a Entidade Culture et Coopération .	122
ANEXO G - Entrevistas realizadas junto aos membros de Culture et Coopération	123
ANEXO H - Foto do Circo do Capão	124
ANEXO I - Fotos Escola de Música Centro Gravitacional Musical	125
ANEXO J - Fotos Espaço Imaginário	126
ANEXO L - Proposta de Consultoria	127

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa nasce de uma inquietação acerca dos desafios da sustentabilidade de iniciativas, projetos, grupos e manifestações culturais. Não é de hoje que a classe artística, das mais diferentes linguagens e profissões correlatas, bem como os mestres da cultura popular, se queixam da falta de sustentabilidade de suas atividades, trazendo como argumento principal a ausência de retorno econômico e falta de reconhecimento. Para além dessa constatação um tanto quanto pertencente ao “senso comum”, a pesquisadora traz em sua trajetória pessoal, profissional e acadêmica elementos que corroboram esta leitura.

Tendo convivido no meio artístico desde a infância, primeiro enquanto artista, em seguida como produtora cultural, e feito mestrado na área de gestão cultural na França, a pesquisadora pôde perceber, durante estas experiências, o quanto a questão da sustentabilidade dos empreendimentos culturais é um desafio que perpassa fronteiras geográficas, linguagens artísticas e as diferentes escalas de produção cultural. Atualmente, mesmo os modelos que pareciam consolidados, como os grandes teatros ou projetos assiduamente financiados pelo poder público ou patrocínio privado, chamam a atenção para a diminuição dos recursos, a dificuldade em dar continuidade aos projetos, ou ainda, à “famosa” crise.

Ao traçar rapidamente o histórico sociopolítico da questão cultural no Brasil, percebemos que houve grandes avanços na concepção da cultura enquanto direito do cidadão e elemento imprescindível para se pensar o desenvolvimento social, notadamente na concepção da cultura enquanto direito promovido por meio de políticas públicas. Apesar da criação do Ministério da Cultura em 1985, é somente a partir da primeira década dos anos 2000, na gestão do governo Lula, que a cultura passa a ser pensada enquanto objeto de política pública (VILUTIS, 2015; VIDIGAL, 2011). A gestão do então ministro Gilberto Gil traz para o conceito de cultura uma abordagem antropológica, agregando à definição os aspectos associados às práticas, crenças, manifestações, saberes e fazeres tradicionais. A partir dessa nova concepção, o desenvolvimento cultural (e por consequência, social) é pensado sobre o tripé das dimensões simbólica, cidadã e econômica. Algumas experiências em termos de políticas públicas e programas, como o Cultura Viva, levaram adiante esta abordagem. No entanto, assistimos nos últimos anos a uma transformação das políticas públicas culturais, voltadas mais para o desenvolvimento de uma economia criativa, favorecendo certos setores

mais consolidados e com potencial de impacto mercadológico, em detrimento daqueles ligados às dimensões simbólicas e cidadãs (I Conferência de Economia Solidária da Cultura, 2010).

Em paralelo, vemos nascer iniciativas nos mais diversos campos profissionais, que se dispõem a experimentar novas formas de trabalho, produção e geração de renda, baseada em princípios mais justos e solidários. Assim, organizam-se cooperativas, grupos produtivos ligados à agricultura familiar, ao setor industrial, setor alimentício, ao turismo, ao artesanato, propondo outras formas de conceber a economia. Estas iniciativas têm caráter inovador na era capitalista, apesar de muitas vezes se utilizarem de metodologias e princípios ancestrais de cooperação, divisão de lucro, rotatividade de fundos (monetários, sementes, equipamentos, etc.). Sistematizadas no que veio a ser chamado de Economia Solidária, estas iniciativas passam a se multiplicar, mesmo que permaneçam ainda periféricas, e aos poucos, como que minando dentro do sistema gerido pelo capital, vem propondo novas formas de enxergar o mundo.

Inspirada nessa “tendência”, surge o primeiro questionamento que norteia esta pesquisa: se por um lado vivenciamos a dificuldade de sustentabilidade das iniciativas culturais, e por outro lado observamos o surgimento de novos modelos de gestão de empreendimentos, baseada em outras formas de conceber a sustentabilidade e a própria economia, por que não pensar em uma economia solidária da cultura?! O desafio que este questionamento anuncia é grande. Não se trata apenas de repensar a gestão (cultural) em seu sentido técnico, mas sim de propor, tais quais as teorias que embasam a economia solidária, uma mudança de paradigma. Ou seja, rever o modelo no qual a gestão cultural se consolidou, aquele baseado no mercado, na competitividade e no lucro, e abrir novas formas de conceber essas relações.

Em suma, esta pesquisa se inscreve numa linhagem de escritos que, de maneira ainda incipiente e de forma muito tímida, tenta construir novos modelos e paradigmas para a gestão cultural. Tem como principal objetivo a contribuição a uma reflexão mais ampla acerca da construção do setor cultural enquanto campo profissional que abarca questões mais práticas ligadas à cadeia produtiva, desenvolvimento de competências e questões mais complexas como aquelas ligadas à dimensão simbólica e cidadã (construção identitária, resgate e valorização de saberes tradicionais, transformação social, inclusão, etc.). A questão da sustentabilidade dos empreendimentos culturais configura-se como recorte feito dentro do universo mais abrangente que é o modelo de gestão cultural adotado pelos empreendimentos e fomentado pelo poder público e seus programas.

Assim, a pesquisa se estruturou a partir de três perguntas. Quais são os desafios da sustentabilidade na gestão cultural? Como analisar a sustentabilidade em empreendimentos

culturais? Quais caminhos, do ponto de vista das estratégias de gestão, são possíveis para o enfrentamento dos desafios?

Para responder à primeira pergunta, foi preciso entender qual é a realidade vivenciada pelos empreendimentos culturais, levantando os principais desafios enfrentados para o alcance da sustentabilidade dos projetos empreendidos. Nesse intuito, tomou-se como ponto de partida a realização de estudos de casos múltiplos junto a três grupos culturais localizados na Chapada Diamantina, Bahia. As observações e as entrevistas realizadas possibilitaram o levantamento dos principais desafios enfrentados pelos grupos, que apesar de atuarem a, no mínimo, 6 anos no território, encontram grandes dificuldades em dar continuidade aos projetos.

A partir dos dados produzidos em campo, percebeu-se a necessidade de entender de qual sustentabilidade estávamos tratando. Geralmente associado à sustentabilidade econômica e financeira, este conceito revela-se, à luz de alguns escritos mobilizados no referencial teórico, como multidimensional, trazendo assim outros aspectos para além do econômico monetário, tais quais social, político e cultural, fornecendo novas pistas para a investigação. Desta forma, no intuito de responder a segunda pergunta, a pesquisa visou apreender quais são os aspectos e especificidades dessa sustentabilidade multidimensional vivenciada pelos grupos culturais tanto no âmbito externo (nas relações com parceiros, financiadores, poder público, público alvo), quanto no âmbito interno (relação com equipe, estrutura física, ferramentas de gestão e comunicação utilizadas). Para uma melhor compreensão da articulação entre o conceito de sustentabilidade, suas dimensões e seus indicadores, será construído um quadro analítico a partir de modelos encontrados no referencial teórico.

A terceira grande pergunta envolve os resultados alcançados pela pesquisa. Após identificar os desafios, analisá-los e sistematizá-los em quadro analítico, tratar-se-á de propor alguns caminhos no campo da gestão cultural, que possibilitem o enfrentamento das dificuldades vivenciadas pelos empreendimentos culturais. Não se trata aqui de uma receita pronta que poderá ser aplicada e replicada em qualquer contexto, mas sim de sugestões, reflexões e provocações que levem os gestores culturais, artistas e produtores a repensar os modelos, formas e maneiras de dar sustentabilidade aos seus empreendimentos. Ressaltamos aqui que, ao contrário da maioria dos escritos sobre esta questão, que focam principalmente em como as políticas públicas podem adotar outras abordagens e fomentar modelos mais justos e colaborativos, o que focamos neste trabalho são as metodologias e ações que possam ser adotadas pelos empreendimentos, partindo do princípio que os grupos culturais, implicados no seu fazer e na sua sustentabilidade, devem e podem ser agentes de transformação.

Desta forma, este trabalho se divide em cinco capítulos. O primeiro apresenta a metodologia desenvolvida na pesquisa, trazendo a discussão que embasou as escolhas da abordagem qualitativa, do método de estudo de casos múltiplos, das técnicas desenvolvidas e os desafios encontrados na construção do objeto de pesquisa. Este capítulo faz-se necessário por trazer, desde o início do texto, o processo através do qual a pesquisa se desenvolveu e como se deu a relação da pesquisadora com os recursos utilizados: pesquisa de campo, referencial teórico e bagagem da vivência profissional anterior à pesquisa.

No segundo capítulo trazemos uma discussão teórica sobre os conceitos mobilizados na pesquisa, com o objetivo de construir um quadro referencial teórico e fornecer elementos que venham dialogar, esclarecer ou se contrapor àqueles produzidos em campo. Assim, partimos de um breve histórico do surgimento da noção de Economia da Cultura no Brasil e de seus desdobramentos em Economia Criativa e Economia Solidária da Cultura, contextualizando a questão da gestão cultural nesse cenário. Em seguida, faz-se um breve apanhado sobre a Economia Solidária, seu histórico enquanto prática e enquanto conceito, trazendo também para a discussão o conceito de Economia Plural, bastante desenvolvido por autores como França Filho e Laville (2004). A partir desta perspectiva, veremos o processo de construção do conceito de sustentabilidade e sua multidimensionalidade.

O terceiro capítulo tem como objetivo a descrição e análise do estudo de caso múltiplo realizado junto aos grupos culturais da Chapada Diamantina. Trata-se aqui de construir o perfil de cada um dos três empreendimentos, trazendo para análise o histórico de criação, as atividades desenvolvidas, as estratégias de gestão implementadas e os principais desafios encontrados. A partir dessa descrição e da construção de um quadro analítico que relaciona os aspectos da sustentabilidade, oriundos do referencial teórico, com os elementos fornecidos pelos grupos, analisaremos os desafios mais relevantes correlacionando-os com as dimensões da sustentabilidade.

O quarto capítulo é um artigo desenvolvido sobre a experiência da Residência Social realizada em instituição francesa. A Residência Social é uma metodologia de aprendizagem baseada na vivência do estudante em ambientes profissionais que dialogam com a temática de pesquisa. Nesta ocasião, ela foi realizada junto à instituição “*Culture & Coopération*”, um arranjo produtivo de grupos culturais da cidade de Saint Etienne, que trabalha no desenvolvimento sociocultural e territorial, baseado em modelos cooperativos e solidários de gestão cultural. Neste capítulo, pretende-se trazer exemplos de experiências exitosas da

instituição francesa, que poderão contrastar, enriquecer e inspirar as propostas e caminhos sugeridos para enfrentamento dos desafios à sustentabilidade dos grupos em solo brasileiro.

Concluindo, no último capítulo, propomos uma reflexão acerca dos caminhos possíveis para alcance de uma sustentabilidade dos grupos culturais e sua interface com a questão da gestão. Assim, a partir do que pôde ser observado na pesquisa de campo, à luz do referencial teórico, e no estudo de caso realizado junto à instituição francesa, apresentaremos sugestões de ferramentas e estratégias de gestão a serem aplicadas por empreendimentos culturais.

2 METODOLOGIA

A questão da metodologia e das técnicas utilizadas na pesquisa é um dos pontos mais importantes a serem destrinchados neste trabalho. De fato, o modo como as escolhas foram feitas, tanto em relação ao delineamento da problemática e do objeto de pesquisa, quanto da forma como as questões e os informantes foram abordados, nos diz muito sobre o processo de construção e desenvolvimento da dissertação. O objeto desta pesquisa nasce de uma inquietação da pesquisadora acerca dos desafios da sustentabilidade de inúmeros grupos culturais, que confrontados a uma realidade econômica difícil, não conseguem ou enfrentam grandes dificuldades para manter seus projetos culturais. A fim de compreender melhor como funcionam os empreendimentos culturais e como se dá a sua sustentabilidade (multidimensional), optou-se por uma abordagem qualitativa que pudesse dar conta dos aspectos subjetivos que perpassam a relação dos atores estudados com seus empreendimentos.

Com base em uma abordagem qualitativa, a pesquisa teve como foco os seguintes objetivos: construir e analisar os perfis socioeconômicos e culturais dos empreendimentos estudados e seus respectivos gestores, levando em consideração o histórico de criação, os aspectos sociais, culturais, econômicos, políticos e institucionais que envolvem os projetos; levantar os principais desafios vivenciados com relação à continuidade e sustentabilidade dos projetos e os modelos de gestão colocados em prática; a partir daí propor uma análise crítica focando na relação entre a falta de sustentabilidade evocada pelos atores e as estratégias de gestão implementadas (ou não); e por fim, pautando-se na experiência da Residência Social¹ e em conceitos trazidos no referencial teórico, sugerir estratégias de gestão que possam responder, ou ao menos aprimorar, a questão da sustentabilidade dos grupos culturais.

Sobre a construção do objeto de pesquisa, Deslaurier e Kérisit (2014) chamam a atenção para o fato de que ele é geralmente definido a partir da identificação de lacunas que precisam ser preenchidas, ou de um problema identificado para o qual a pesquisa poderia trazer elementos de resolução. As questões da sustentabilidade dos grupos culturais ou da descontinuidade das iniciativas no campo da cultura aparecem como “problemas” na realidade profissional vivenciada pela pesquisadora, e nesse sentido tornam-se objeto da pesquisa. Soma-se a esse

¹ Residência social é um tipo de estágio previsto no programa do mestrado em Gestão e Desenvolvimento Social, no qual o estudante é acolhido por uma instituição (de preferência internacional) que dialogue com as questões de sua pesquisa. Durante o período de duas semanas a um mês, o estudante é inserido no cotidiano da organização, realizando tarefas e coletando dados para sua pesquisa.

critério de interesse o fato da presente dissertação ser elaborada no âmbito de um mestrado profissional. Nesse contexto, tem-se como perspectiva que a vivência acadêmica agregue à experiência profissional e vice-versa. Assim, podemos dizer que o objeto de pesquisa foi construído a partir das experiências e observações da pesquisadora em seu meio profissional, tendo, portanto, certa ambição em responder alguns “problemas” ou “lacunas” levantados neste contexto.

O certo é que em todos os tipos de pesquisa, mas principalmente na pesquisa qualitativa, o objeto de pesquisa é, ao mesmo tempo, um ponto de partida e um ponto de chegada. A tradição da pesquisa qualitativa frequentemente institui no caráter pessoal dos trabalhos. O envolvimento do pesquisador em seu objeto, é, portanto, emocional e constituiria o ponto de partida.[...] O pesquisador construiria, portanto, seu objeto a partir de uma rede de interesses que orientam sua escolha. (DESLAURIER E KÉRISIT, 2014, p. 132-133).

Uma vez delimitada as principais questões a serem tratadas na pesquisa, foi necessário escolher os métodos e técnicas através dos quais a pesquisa seria desenvolvida. Neste caso, levando em conta que a pesquisa tinha por objetivo analisar a questão da sustentabilidade de empreendimentos culturais, partindo de pressupostos observados empiricamente pela pesquisadora enquanto profissional da área, optou-se por realizar estudos de casos múltiplos, avaliando que este método poderia demonstrar a recorrência da questão nos diversos grupos analisados, e simultaneamente oferecer uma diversidade de perspectivas e estratégias dos atores sobre a questão.

O método de estudo de casos tem sido utilizado de forma recorrente nos estudos organizacionais (GODOY, 2008). Tendo sua origem nos escritos realizados no departamento de Sociologia da Universidade de Chicago entre os anos de 1910 e 1940, o estudo de caso consolidou-se na época enquanto possibilidade de pesquisa oposta ao método estatístico, caracterizando-se pela capacidade de acessar os significados atribuídos pelos sujeitos às suas experiências e vivências. A partir dos anos 1970, começam a aparecer as primeiras publicações na área dos estudos organizacionais, que se utilizam do método de estudo de caso para compreender questões relacionadas às dinâmicas internas das organizações (GODOY, 2008). Se por um lado a recorrente utilização deste método demonstra sua eficácia junto aos estudos organizacionais, por outro autores apontam a falta de rigor e qualidade de algumas publicações (YIN, 2001; GODOY, 2008).

O estudo de caso se apoia principalmente nas seguintes técnicas de pesquisa: entrevistas, observação direta e participante, análise documental, história de vida. Metodologia privilegiada em estudos de fenômenos sociais e organizacionais que se preocupam em responder às questões

processuais, tais quais “como” ou “o quê”, ela recorre, geralmente, a uma descrição detalhada da realidade observada (GODOY, 2008).

Para Deslaurier e Kérisit (2014), a pesquisa qualitativa se aplicaria melhor a certos tipos de pesquisa, como a pesquisa descritiva e exploratória, o estudo do transitório, o estudo da ação e o estudo do cotidiano e do ordinário. Assim, no caso desta pesquisa, poderíamos dizer que está situada entre as pesquisas exploratórias e o estudo do cotidiano, levando em consideração as respectivas definições propostas pelos autores.

Uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória possibilita familiarizar-se com as pessoas e suas preocupações. (...) Uma pesquisa descritiva colocará a questão dos mecanismos e dos atores (o “como” e o “o quê” dos fenômenos); por meio de precisão de detalhes, ela fornecerá informações contextuais que poderão servir de base para pesquisas explicativas mais desenvolvidas (...). O objetivo de uma pesquisa qualitativa pode ser o de dar conta das preocupações dos atores sociais, tais quais elas são vividas no cotidiano.² (DESLAURIER E KÉRISIT, 130, 2014).

Esta pesquisa tem por objetivo propor uma discussão e reflexão acerca da sustentabilidade dos grupos culturais, tomando como ponto de partida a realização de estudos de caso com três grupos. Neste estudo de casos múltiplos optou-se por focar no histórico de fundação dos empreendimentos, na percepção dos gestores com relação à construção da proposta cultural, nos limites e potencialidades vivenciados na trajetória, no estado atual dos empreendimentos, e por fim, nas questões em torno dos modelos de gestão implementados (ou não) e sua relação com a sustentabilidade do empreendimento. Ou seja, foi utilizada como ferramenta a construção do perfil de cada empreendimento (perspectiva descritiva) com foco no cotidiano vivenciado pelos interlocutores e pela pesquisadora (estudo do ordinário), visto que esta atua profissionalmente no meio estudado.

No campo metodológico ainda persiste o modelo da objetividade e neutralidade do pesquisador com relação ao seu objeto de pesquisa, como se pudessem colocar “em suspenso” suas percepções e expectativas para obter as informações a partir das percepções dos atores locais. No entanto, diversos autores contemporâneos (GODOY, 2008; DESLAURIER E KÉRISIT, 2014) tentam desconstruir esta abordagem, pautando-se em dois argumentos: o primeiro diz respeito à inevitabilidade da subjetividade do pesquisador, sujeito inserido em valores culturais que constituem sua identidade e perpassam seus modos de percepção e ação, consciente e inconscientemente. O segundo argumento é positivo: trata-se de assumir esta

² Falando sobre o estudo do cotidiano e do ordinário

subjetividade do pesquisador, repensando a situação de pesquisa como relação intersubjetiva. Nesta perspectiva, as escolhas e os interesses do pesquisador são tidos como legítimos e produtivos. Vale ressaltar que a subjetividade do pesquisador não impede ou descarta o rigor aos critérios de cientificidade inerentes ao trabalho de pesquisa.

Nesse sentido, assume-se que o objeto de pesquisa em pauta surge das observações e vivências profissionais da pesquisadora, que num esforço de deslocamento (e não de neutralidade) tenta apreender a realidade dos grupos culturais (com os quais já se relacionou profissionalmente) a partir de um “novo” olhar, aquele de pesquisadora, que não deixa para traz sua vivência enquanto gestora, mas se desafia em compreender a lógica de seus interlocutores. Por isso talvez esta pesquisa tenha sido tão desafiadora. O exercício contínuo de olhar o conhecido, tentando enxergar algo para além dos *a priori* existentes, entrevistar gestores sobre assuntos que já haviam sido conversados em outros contextos, e assumindo outros papéis, solicitou uma atenção e sensibilidade redobradas. Buscou-se assim uma postura antropológica, ou seja, estranhar aquilo que é familiar, e no sentido inverso, se familiarizar com o estranho.

A partir da concepção de amostra trazida por Pires (2014), segundo a qual a noção de amostra é associada à ideia de escolha ou de seleção, poderíamos considerar que os três empreendimentos estudados constituíram a amostra da pesquisa. De fato, no universo de grupos culturais da Chapada Diamantina foram selecionados três grupos para a realização de estudo de casos múltiplos. Veremos adiante os critérios e metodologia deste processo de seleção; por hora importa compreender que o objeto selecionado, também chamado de corpo empírico, tem por finalidade oferecer um universo de análise que seja relacionado a uma *totalidade* (PIRES, 2014).

Assim, utilizando os conceitos de “amostra”, “população” e “universo de análise”, trazidos pelo autor, podemos dizer que os três empreendimentos estudados constituem a nossa “amostra”, que, segundo o objetivo de pesquisa, nos dará um apanhado do *todo*, ou seja, da “população” de empreendimentos culturais da Chapada Diamantina, permitindo a construção de um “universo de análise”, universo amplo dos empreendimentos culturais. A seleção de uma amostragem, mesmo numa pesquisa qualitativa, tem então caráter aberto e amplo e permite analisar uma parte do todo. No caso desta pesquisa, não consta como objetivo extrapolar as análises e resultados para a totalidade de empreendimentos culturais da Chapada Diamantina ou para um universo amplo de empreendimentos culturais, porém, avalia-se que a problemática estudada é bastante recorrente, abrindo assim possibilidades de explorar os resultados, postos

em diálogo, cruzados e contrastados posteriormente com outros exemplos existentes no próprio território e para além dele.

A metodologia de estudo de casos múltiplos foi adotada por perceber que as questões que os grupos estudados vivenciam são encontradas na maioria dos grupos ou empreendimentos culturais de mesmo porte. Em verdade, a questão da sustentabilidade e da falta de apoio para a continuidade das atividades e projetos é presente em praticamente toda entidade do terceiro setor, mas os grupos de pequeno e médio porte, geralmente com menos recursos (materiais, humanos e financeiros) acabam sendo os mais prejudicados. Assim, espera-se que as discussões, reflexões e sugestões dessa pesquisa possam servir para os grupos estudados (amostra), mas também para todo e qualquer grupo cultural que esteja enfrentando problemáticas de sustentabilidade semelhantes (universo de análise).

Para a construção da amostra foram escolhidos então três empreendimentos culturais localizados no território da Chapada Diamantina, interior da Bahia. A escolha destes três grupos se deu, em primeiro lugar, pelo fato de eles estarem localizados no território de atuação profissional da pesquisadora, a Chapada Diamantina. De fato, apesar de haver experiências significativas de grupos culturais que estão repensando e reformulando seus projetos de sustentabilidade no estado da Bahia, não havia condições materiais para o deslocamento. Por outro lado, o território da Chapada Diamantina tem como uma de suas principais características a grande produção cultural, sendo um dos territórios de identidade da Bahia que recebem maior aporte financeiro via editais estaduais de cultura³. Em segundo lugar, optou-se por grupos que, apesar das dificuldades enfrentadas, desenvolvem seus trabalhos a mais de cinco anos, e têm de certa forma uma institucionalidade construída ou em construção.

Levando em conta a tipificação oferecida por Pires (2014), poderíamos dizer que a pesquisa teve como estratégia a construção de amostras por contraste e aprofundamento. Segundo o autor, este tipo de amostra funciona um pouco como estudos de casos únicos, realizados de modo a se completar e/ou estabelecer comparação. A pesquisa tenta, a partir de uma análise de cada grupo cultural, entender os aspectos ligados à sua sustentabilidade, sem necessariamente se ater a outros aspectos como as atividades desenvolvidas (cada grupo, por exemplo, trabalha com um tipo de linguagem artística), ou o formato jurídico.

Assim, no capítulo dedicado à descrição dos grupos estudados, desenvolveremos a construção do perfil de cada grupo de forma autônoma, o que não impede que a justaposição

³ Fonte: Secretaria de Cultura do Estado da Bahia.

e/ou comparação entre os perfis e dados coletados possibilitem uma análise mais apurada do objeto de pesquisa e a construção do mesmo. No caso de amostras por contraste e aprofundamento, não há necessidade de muitos casos para se pretender a uma análise mais generalista sobre as temáticas tratadas (Idem). Partimos do princípio de que a amostra selecionada, ou seja, os três estudos de caso realizados, constituem um universo empírico suficiente para a construção do objeto de análise.

Uma vez selecionada a amostra, foram realizados estudos de casos com cada um dos empreendimentos. Assim, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores do “Espaço Imaginário” em Rio de Contas; da Escola de Música “Centro Gravitacional Musical”, no Vale do Capão; e da escola de circo “Circo do Capão”, também localizada no Vale do Capão (município de Palmeiras). Aliaram-se às entrevistas observações participantes realizadas nos últimos cinco anos (período em que a pesquisadora esteve próxima dos empreendimentos), bem como dados coletados em pesquisa realizada pela pesquisadora em 2012 sobre o Circo do Capão, que teve como produto final um relatório extenso sobre os aspectos sociais, culturais, artísticos, administrativos e financeiros da instituição.

As entrevistas são uma das principais técnicas de coleta e produção de dados, considerada uma das bases metodológicas da pesquisa qualitativa, notadamente dos estudos de caso (GODOY, 2008; FLICK, 2009; DESLAURIER E KÉRISIT, 2014), visto que, como já foi dito, se o estudo de caso tem por objetivo apreender os significados atribuídos pelos sujeitos sobre o objeto de pesquisa, a entrevista se demonstra uma técnica eficaz. Do ponto de vista teórico, alguns autores fazem referência à categorização das entrevistas entre entrevistas em profundidade e entrevistas focalizadas (GODOY, 2008; FLICK, 2009). A primeira teria como objetivo produzir um conhecimento aprofundado sobre o interlocutor, abrangendo suas experiências, ideias e valores. A segunda, entrevistas focalizadas, é orientada por uma temática específica, que orienta tanto a escolha dos interlocutores, quanto os assuntos abordados. Para Godoy (2008), no campo dos estudos organizacionais, a tematização e o aprofundamento devem estar juntos.

As entrevistas realizadas durante a pesquisa tiveram esta dupla característica: focalizadas, pois, além de ter escolhido apenas os gestores como interlocutores, tiveram como objetivo apreender a percepção destes com relação aos temas específicos da gestão e da sustentabilidade dos grupos; e, em aprofundamento, visto que foi necessário conhecer mais a fundo o contexto dos empreendimentos, a fim de acessar novas informações (para além

daquelas já conhecidas pela pesquisadora) e procurar, nos elementos mais contextuais, aspectos que pudessem ser explorados na problemática tratada.

Nesse sentido, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, que por serem mais abertas (GODOY, 2008; FLICK, 2009) permitiram que os interlocutores se expressassem livremente sobre os assuntos sugeridos (seguindo um roteiro mais ou menos fixo). As entrevistas foram gravadas e os tópicos mais importantes foram anotados ao longo do processo. Ainda sobre a escolha desta técnica, é interessante notar que, mais do que uma simples coleta de dados, a entrevista é marcada por um processo de interação entre pesquisador e interlocutor. Ao salientar as diferenças entre a entrevista factual (tentativa de coleta objetiva de dados) e a entrevista interativa (foco em como os dados são produzidos), Godoy (idem) chama a atenção para o recorrente esforço de pesquisadores em realizar inúmeras entrevistas com o mesmo interlocutor sobre o mesmo tema, com o intuito de “limpar” a conversa dos traços de subjetividade. Ora, sob a perspectiva mais interacionista, são justamente estes traços, os mal-entendidos, as fugas, silêncios, repetições e subterfúgios, que se apresentam como importantes insumos para análise. Desta forma, a entrevista não deve ser percebida como algo neutro, mas como dimensão de um processo interativo e dialógico, no qual pesquisador e pesquisado constroem os dados produzidos.

Esta perspectiva interacionista muito nos interessa na análise de dados produzidos durante as entrevistas realizadas com os gestores dos três empreendimentos culturais. O fato de a pesquisadora ser reconhecida pelos interlocutores enquanto gestora cultural, ou ainda, a expectativa de que a pesquisa possa trazer “soluções” para a sustentabilidade dos grupos, podem ter influenciado no rumo e no teor da interação estabelecida entre os gestores e a pesquisadora. A questão aqui não é de especular quais seriam essas influências e seus resultados, mas de compreender que os dados produzidos nas entrevistas são circunstanciais, dinâmicos e frutos de uma interação.

Agregaram-se às entrevistas as técnicas de observação participante. Considerou-se como observação participante as inúmeras situações de convivência da pesquisadora junto aos empreendimentos (trabalho em projetos culturais, atuação em conselhos municipais de cultura, participação enquanto público em um projeto de um dos empreendimentos, contratação de serviços oferecidos por um dos empreendimentos, contratada por um dos empreendimentos), mesmo que anteriores à pesquisa, visto que a maior parte dos elementos que fundamentaram a construção do objeto de pesquisa e delinearão a problemática surgiu desses momentos, revisitados reflexivamente. Assim, mesmo que ainda não estivesse em situação de pesquisa, a

pesquisadora já observava os grupos, questionando-se sobre os modelos de gestão desenvolvidos e tentando identificar a natureza dos obstáculos à sustentabilidade das iniciativas. Também é válido lembrar que a pesquisadora recorreu à técnica de observação participante durante pesquisa realizada no Circo do Capão (2012), e que os elementos oriundos desta pesquisa foram aproveitados no presente estudo.

Na observação participante, o pesquisador deixa de ser mero espectador, podendo assumir uma variedade de funções dentro do caso e participar dos eventos estudados. Estas funções podem variar de interações sociais informais a atividades funcionais específicas. (GODOY, 2008, p. 133).

No decorrer da pesquisa, a observação participante foi exercida durante as entrevistas e atividades realizadas pelos empreendimentos. A pesquisadora não esteve totalmente imersa nas atividades e dinâmicas dos três grupos estudados (observação participante), mas exerceu a função de “espectadora” (GODOY, 2008), registrando e acompanhando o caminhar dos grupos (eventos realizados, conversas informais, submissão e aprovação ou não de projetos em editais, etc.) durante os meses em que se desenvolveu a pesquisa (maio a novembro de 2016).

Outro aspecto importante da base metodológica desta pesquisa é a realização de um arcabouço não exaustivo dos referenciais teóricos que poderão dialogar com as observações empíricas. Assim como o trabalho de pesquisa é dinâmico, a construção do referencial teórico acompanha as inovações e mudanças vivenciadas durante o trabalho de campo. Nesse sentido, veremos no próximo capítulo que alguns conceitos como, por exemplo, o de economia criativa e o de sustentabilidade, foram explorados antes mesmo da pesquisa de campo iniciar. Por outro lado, conceitos como o de empreendedorismo cultural foram agregados à leitura na medida em que os encontros e entrevistas foram levantando questões nesse sentido. Assim, podemos afirmar que o capítulo dedicado ao referencial teórico tem como objetivo embasar alguns conceitos que serão explorados na análise elaborada nos capítulos seguintes, mas não pretende dar conta da totalidade da questão teórica que engloba o objeto de pesquisa.

Por fim, vale lembrar que se agregou à metodologia implantada a utilização de dois quadros analíticos para análise dos empreendimentos estudados. Trata-se de quadros que sistematizam a questão da sustentabilidade baseados em uma diversidade de dimensões. O primeiro foi construído pela autora Tatiana Reis em sua dissertação de mestrado, no intuito de avaliar o grau de adesão dos empreendimentos de economia solidária às dimensões da sustentabilidade propostas pela autora (2005). O segundo, retomado da dissertação de mestrado de Daiane Fontes, propõe uma diversidade de dimensões ligadas à noção de sustentabilidade.

Ambos serão aplicados aos empreendimentos estudados, a fim de avaliar os aspectos da sustentabilidade.

2.1 O PAPEL DA RESIDÊNCIA SOCIAL DENTRO DA PESQUISA

Aliou-se a esta abordagem a vivência da residência social realizada na França, período no qual foi possível observar outros mecanismos de gestão cultural, modelos econômicos e formas de pensar a sustentabilidade e a economia solidária da cultura. Durante o estágio, foram realizadas entrevistas, conversas informais e observação participante, no intuito de gerar maior reflexão sobre esse tema. A Residência social foi desenvolvida na instituição francesa “*Culture et Coopération*”, localizada em Saint Etienne, França, durante o mês de fevereiro de 2016. *Culture et Coopération* é uma associação de associações, uma espécie de arranjo produtivo local, que visa a cooperação econômica e o desenvolvimento sociocultural de seus membros, atores culturais envolvidos nos projetos e comunidade local como um todo.

Desde 2014, a entidade exerce o papel de “*Pôle Territorial de Coopération Economique*”⁴, por meio de convênio com o governo francês, possibilitando o financiamento de suas atividades durante dois anos renováveis. Dentre as principais missões desenvolvidas, prevalece aquela de proporcionar a construção de uma rede de atores culturais territoriais, a fim de fomentar a cooperação econômica e o desenvolvimento territorial. Para além deste convênio, *Culture et Coopération* tem um contrato com a região de Saint Étienne para desenvolver atividades com o intuito de dinamizar o novo bairro (território) criativo da cidade.

Durante duas semanas, a pesquisadora integrou a equipe da instituição, participando de reuniões, conversas informais, realizando entrevistas e leituras a respeito da constituição do empreendimento e das políticas públicas relacionadas à sua implementação. Apesar de curto, este período foi muito importante para apreender questões objetivas, como o histórico da entidade e suas ações junto à comunidade cultural local, e questões subjetivas, como o tipo de relação interpessoal estabelecido dentro da própria equipe e a gestão horizontalizada da entidade. Embora não tenha sido um estudo de caso aprofundado, a experiência se mostrou muito rica em elementos que podem contribuir para a reflexão sobre estratégias de gestão

⁴ Polo Territorial de Cooperação econômica.

inovadoras para iniciativas culturais (ou de forma mais abrangente, para o terceiro setor), e por isso será explorada mais detalhadamente no capítulo 4 desta pesquisa.

Tendo em vista a abrangência do projeto “*CultureCoop*” e a estabilidade econômica na qual a entidade se encontra por conta dos convênios locais e nacionais, percebeu-se que a experiência da entidade dialogava pouco com os desafios econômicos dos empreendimentos culturais estudados no Brasil. Assim, a pesquisadora optou por complementar a pesquisa, realizando entrevistas com membros do arranjo produtivo, grupos culturais de diversas linguagens, que possuíam perfis mais próximos daqueles dos grupos da Chapada Diamantina. Nesse intuito foram entrevistados os gestores de um coletivo de audiovisual, de um espaço de residência artística voltada principalmente para as artes visuais e cênicas, e de um café literário. Estas entrevistas semiestruturadas tiveram como objetivo conhecer os mecanismos de funcionamento dos empreendimentos culturais, as estratégias de gestão e de sustentabilidade das propostas face aos obstáculos enfrentados, bem como os mecanismos de cooperação praticados baseados nos princípios da economia solidária.

Este pequeno estudo de caso não tem por objetivo estabelecer uma análise comparativa com aqueles realizados na Chapada Diamantina, mas sim contribuir para a construção de uma reflexão acerca das estratégias de gestão, enquanto elemento fundamental à sustentabilidade dos grupos, e oferecer caminhos viáveis para a concepção de alternativas para uma economia da cultura mais solidária e cooperada. Em outras palavras, trata-se de oferecer elementos que possam ajudar a pesquisadora a sistematizar estratégias e metodologias com foco na sustentabilidade que possam ser replicadas ou adaptadas ao contexto estudado no Brasil.

Os dados coletados durante a Residência Social na França vêm oferecer um contraponto àqueles coletados durante a pesquisa no Brasil, enriquecendo e multiplicando as possibilidades de pensar e discutir a sustentabilidade dentro da cultura, apesar das diferenças dos contextos histórico, econômico, cultural, social e político.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Com o intuito de oferecer um embasamento teórico ao trabalho de pesquisa, trataremos neste capítulo de alguns conceitos chave que guiarão as reflexões aqui propostas. Partindo do questionamento acerca dos desafios da sustentabilidade enfrentados pelos grupos culturais, nos interessaremos, em um primeiro momento, pelo conceito de Economia da Cultura. A discussão sobre a Economia da Cultura é ampla e conhece uma diversidade de abordagens que tentam dar conta das especificidades das relações profissionais e econômicas do campo cultural, conceituando e refletindo sobre os aspectos econômicos dentro das atividades culturais, e, no sentido contrário, sobre os aspectos culturais e criativos dentro das atividades econômicas. Veremos como este conceito mais abrangente se desdobra naqueles de Economia Criativa e de Economia solidária da Cultura: o primeiro mais associado a uma perspectiva mercadológica dos bens e serviços culturais, ou seja, a cultura concebida como um nicho de mercado; e o segundo mais focado nas dimensões da economia solidária na cultura.

Uma vez contextualizado o universo sociopolítico e econômico no qual estão inseridos os empreendimentos culturais, trataremos do conceito de Economia Solidária. Veremos, de maneira abrangente, como foi construída a noção de Economia Solidária, suas práticas e seus desdobramentos. De fato, autores como França Filho e Laville, inspirando-se em uma perspectiva proposta pela antropologia econômica, trazem o conceito de Economia Plural para falar da diversidade de possibilidades do fazer econômico. Veremos como a pluralidade da economia, não mais vista apenas como sinônimo de mercado, nos faz repensar o conceito mesmo de sustentabilidade.

Ao mobilizar aqui os conceitos de Economia Plural e de Sustentabilidade, buscam-se elementos que ajudem a responder a uma das perguntas da pesquisa, que diz respeito à análise da sustentabilidade dos empreendimentos culturais. Ao contrário do que muitos imaginam, a sustentabilidade não está associada unicamente aos ganhos monetários, mas também aos tipos de atividades, de relações estabelecidas pelos empreendimentos com seu público, com parceiros, com os *stakeholders*, com equipe interna, assim como às estratégias de gestão colocadas em prática. Nesse sentido, o referencial teórico mobilizado traz para a pesquisa uma nova perspectiva da sustentabilidade, caracterizada pela multidimensionalidade e dinamismo.

3.1 ECONOMIA DA CULTURA

O conceito de Economia da Cultura emerge no Brasil no decorrer dos anos 2000. É inspirado nas políticas públicas voltadas para indústrias criativas ou setores criativos desenvolvidas no Reino Unido no final dos anos 70 e replicadas principalmente por países anglófonos como a Austrália e o Canadá na década de 90. No Brasil, o Ministério da Cultura apropria-se deste conceito e adapta-o às potencialidades e características locais. O conceito de indústrias criativas comporta aquele de indústrias culturais, assim como o conjunto das atividades de produção que possuem dimensões culturais e artísticas (COELHO, MATA, IZERROUGENE, 2012). Em solo brasileiro, o conceito de Economia da Cultura agrega às indústrias criativas a noção de cultura em seu sentido antropológico, tentando consolidar o desenvolvimento cultural a partir de três dimensões: cidadã, simbólica e econômica; e oferecendo um largo painel de atividades envolvidas, abrangendo manifestações culturais, artesanato, artes cênicas, patrimônio, etc. Sobre a importância do conceito de economia da cultura o então ministro da Cultura explica:

O conceito de economia da cultura costuma ter uma conotação mais ampla que o de indústria cultural, de indústrias criativas, e mesmo que o de economia criativa. (Fala-se também em indústria do entretenimento, em indústria de conteúdos e indústria de bens simbólicos). Alguns destes conceitos estão focados na propriedade intelectual, em bens e serviços com conteúdos culturais sujeitos aos direitos autorais na forma de copyright. Um subconjunto das atividades culturais, que deixa de fora a dimensão econômica de manifestações culturais e produções simbólicas sem fins comerciais, ou que não têm escala de inserção no mercado. E há ainda toda uma economia que não se realiza necessariamente sob a forma de copyright. Por isso preferimos a denominação de economia da cultura, sem com isso desvalorizar a denominação de economia criativa para qual estamos empenhados em dinamizar e ajudar a construir uma visão estratégica. (Juca Ferreira no XVII Fórum Nacional, 2015).

O conceito de Economia da Cultura designa, por um lado, o conjunto de atividades econômicas relacionadas à cultura, e por outro lado o conjunto de atividades culturais com impacto econômico. Esta dupla perspectiva demonstra bem quão abrangente pode ser este conceito, que desde sua origem até sua implementação enquanto política pública, passando pelas diversas contribuições e discussões nas Ciências Sociais, desencadeia diversas leituras e apropriações. Assim, por mais que a noção de “Economia” esteja bem desenvolvida tanto no senso comum quanto no meio político e acadêmico, tratando-se de economia de mercado, a noção de cultura traz grande “instabilidade” ao conceito. Para Luana Vilutis (2015), o processo

de contaminação entre cultura e economia pode ser lido e interpretado através de alguns fatos históricos como a precarização do setor econômico na era pós-fordista, que passa a requisitar de seus trabalhadores características inerentes ao setor cultural (instabilidade, criatividade, flexibilidade e polivalência, imaginação, inovação, etc.). Outro fator determinante, segundo a autora, é o fenômeno da globalização, que de maneira específica age diretamente no desenvolvimento das novas tecnologias da informação e no avanço de uma cultura cada vez mais digital. Observamos então que a cultura se torna valor agregado à economia, dando sentido simbólico e criativo aos produtos consumidos.

A diversificação da produção cultural passa então a ser conduzida e promovida de acordo com a segmentação sistemática de consumidores, e esta, por sua vez, ocorre por meio da criação de nichos de mercado a partir de gostos, status, interesses, tendências, aspirações, valores e estilos de vida. (VILUTIS, 2015, p.36)

O argumento em destaque na citação acima é que a relação entre economia e cultura é uma relação de interesse e instrumentalização. A economia faz uso da cultura, reduzida à criatividade, para perpetuar o modelo econômico vigente, cujo principal motor é o consumo. Assim, ainda segundo a autora, os valores estéticos são subordinados aos valores de troca, e a produção cultural do século XXI precisa aliar utilidade, estilo e qualidade. É nesse contexto, nos diz Vilutis, que “setores como design, publicidade, marketing, moda e arquitetura ganharam relevância e foram alocados à condição de indústrias criativas, ou setores criativos”.

Do ponto de vista do setor cultural, o seu impacto econômico vem sendo utilizado como um argumento para dar maior visibilidade e legitimidade às atividades culturais. Nesse sentido, atores culturais, públicos e privados, vêm exaltando números impactantes sobre o papel da cultura no crescimento econômico dos países. Enquanto alguns governantes enxergam e enxergaram a cultura como a nova válvula propulsora do mercado, autores chamam atenção para os riscos incorridos pela cultura em sua definição antropológica. De fato, a cultura é transformada em criatividade (economia da cultura é traduzida em economia criativa) e assim, são principalmente os setores produtores de criatividade e inovação (design, moda, arquitetura, *softwares*) que se beneficiam das políticas públicas implementadas, em detrimento dos demais produtos culturais (cultura popular, tradicional, patrimônio, etc.). Segundo Luana Vilutis, o risco dessa apropriação economia/cultura é que a cultura passe a ser um meio e não uma atividade fim.

3.1.1 Economia Criativa e Empreendedorismo Cultural

A discussão sobre o conceito de Economia Criativa e empreendedorismo cultural está diretamente ligada à problemática desta pesquisa, visto que esta última pretende estabelecer uma reflexão acerca dos empreendimentos ou grupos culturais. Veremos nos capítulos seguintes como a questão do empreendedorismo pode ser vivenciada como uma solução ou um entrave para os grupos analisados. Por hora, trataremos de alguns aportes teóricos que embasarão esta discussão.

A noção de Economia Criativa tal qual foi desenvolvida pelo Ministério da Cultura brasileiro, baseada em documentos norteadores publicados pela Unesco (2009), tem por objetivo dar conta da dimensão econômica da diversidade de atividades criativas desenvolvidas na era do conhecimento e da informação (COELHO, MATA, IZERROUGENE, 2012). Segundo o Plano Nacional de Economia Criativa (2012), construído pela extinta Secretaria de Economia Criativa do Ministério da Cultura, a EC (Economia Criativa) comportaria os setores ligados às indústrias culturais (Cinema, Livro, CD), às indústrias criativas (Propaganda, Arquitetura, Design, Software, Interativo, Filme e TV, Música, Publicações, Artes Performáticas, Moda), mas também setores transversais como o patrimônio imaterial, a memória e a preservação, a educação, a capacitação, o turismo e o esporte.

A economia ligada aos setores criativos se quer então tão diversa quanto abrangente, criando uma complexa cadeia de atividades, relações e interseções entre os diversos campos produtivos da sociedade. Do ponto de vista prático, a implementação da EC enquanto norteadora de políticas públicas nos âmbitos nacional (com a criação da Secretaria de Economia Criativa e do Plano de Economia Criativa) e estadual (criação de edital de Economia Criativa e do programa Economia Criativa da Secretaria de Cultura do Estado da Bahia) revelou alguns desafios como o desenvolvimento de uma cultura empreendedora dentro do campo cultural.

O conceito de empreendedorismo cultural está estreitamente vinculado a esta “nova” forma de conceber a cultura, ou seja, a cultura enquanto campo de desenvolvimento econômico. Neste sentido, houve um grande esforço por parte de alguns intelectuais, gestores culturais, entidades de fomento e poder público em sistematizar pesquisas, indicadores e metodologias que avaliassem e promovessem o espaço da Cultura dentro da Economia. O Guia do Empreendedor Criativo, publicado pelo Sebrae em 2015, ressalta o crescimento econômico atrelado às atividades culturais, citando o Relatório de Economia Criativa, publicado pelo

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco), em 2013.

Trata-se de um dos setores da economia mundial que mais cresce, a julgar pelos índices de geração de renda, de criação de empregos e de ganhos com exportação. O comércio mundial de bens e serviços provenientes da indústria criativa mais que dobrou entre 2002 e 2011, atingindo a cifra de US\$ 624 bilhões, em 2011, o que reflete, no setor, um crescimento de 8,8% ao ano. (SEBRAE, 2015, p. 7)

Trazendo esta análise para o contexto brasileiro, o Guia apresenta dados do IBGE que apontam considerável aumento de investimento na Cultura por parte do poder público entre os anos de 2007 e 2010. Em 2010, o governo federal participava com 20,5% do investimento, enquanto os governos estaduais respondiam por 34,9% e os municipais por 44,5% (SEBRAE, 2015), e em 2012 o MinC comemorava o fato de que, a considerar os dez anos anteriores, seus recursos orçamentários tinham obtido um acréscimo de 900%, nas palavras do próprio MinC.

Ao ler o documento disponibilizado pelo Sebrae, nota-se que os números anunciados sobre o impacto e investimento na cultura embasam o primeiro argumento de que a cultura é um nicho de mercado (com perspectiva de ação social, é claro) interessante para investir. Sendo assim, o perfil do produtor, do gestor e até mesmo do artista deve adaptar-se a essa nova realidade. O fazer cultural ou artístico deixa de ser uma questão de expressão artística ou tradição cultural, tornando-se um *savoir-faire* empreendedor, ligado às lógicas de mercado, marketing, negócios, etc.

O texto do Sebrae deixa claro que o produtor e gestor cultural devem ter perfil empreendedor:

O mercado cultural tem apresentado significativo desenvolvimento na cadeia produtiva de vários estados e municípios em todo território nacional, integrando o setor das indústrias criativas. Neste contexto, o empreendedor cultural vem ganhando força como mobilizador de recursos econômicos e criativos, com papel importante na economia; assume o papel de gestor e organizador de empreendimentos culturais de pequeno e médio porte, em viés, inclusive, de desenvolvimento sustentável. De forma sumariada, poderíamos dizer que o empreendedor cultural trabalha diretamente em dois campos distintos de atuação, os quais a dado momento se entrelaçam na dinâmica produtiva: o campo da economia/administração e o campo da cultura. (SEBRAE, 2015, p. 25).

Para alguns autores a questão é um pouco mais complexa: o empreendedor cultural seria semelhante ao empreendedor social, àquele que não se limita apenas à busca por resultados financeiros, mas persegue principalmente uma missão social. Alguns pensadores importantes

da área, como Lala Deheinzelin⁵, chamam a atenção para o caráter inovador desta “nova” forma de apreender o fazer cultural, enfatizando o caráter inovador e criativo da gestão cultural (2006). Leonardo Brant⁶ ressalta a necessidade dos artistas e agentes culturais se apropriarem dos aspectos administrativos de seus projetos, uma vez que estes são vivenciados como produtos que devem ser absorvidos por um mercado.

Observa-se no mercado a procura incessante de produtores, administradores e captadores de recursos, sob o argumento de que o artista não pode dedicar seu tempo a coisas menores. Não que o artista vá colocar a mão na massa e deixar seu trabalho próprio em segundo plano para administrar diretamente a produção cultural. Mas, como empreendedor, uma vez que está criando um produto para o mercado, ele precisa conhecer gestão e administração para supervisioná-las. (BRANT, 2001, p.46-47).

É interessante perceber que, apesar de os autores sublinharem o caráter único dos produtos e serviços culturais, reforçando suas dimensões simbólica e cidadã, a proposta é, em regras gerais, que a cultura seja uma nova dimensão importante da Economia nacional (e mundial), e, portanto, os elementos intrínsecos ao domínio do mercado (gestão, administração, planejamento, marketing, relação custo benefício, etc.) devem ser priorizados pelos projetos culturais. Essa perspectiva vem na contramão do perfil mais clássico do *artista puro*, analisado por Bourdieu (2008), isto é, aquele que em um momento histórico dado (século XIX) se caracterizava e valorizava pela ausência de valor mercantil das obras de arte.

Volto à economia dos bens culturais. Reencontramos aí a maioria das características da economia pré-capitalista. A começar pela recusa do econômico: a gênese de um campo artístico ou de um campo literário e a emergência progressiva de um mundo econômico às avessas, no qual as sensações positivas do mercado são ou indiferentes ou até negativas, um *best-seller* não é automaticamente reconhecido como obra legítima e o sucesso comercial até pode ser valorizado negativamente. (BOURDIEU, 1994, p.179-180)

Em suma, estamos de fato em uma nova era, com uma nova abordagem do fazer cultural, associado à ideia de empreender (verbo relacionado às ideias de aventura, audácia, iniciativa, persistência, metas, planejamento, independência e autoconfiança)⁷. Mas, ao contrário dos

⁵ Lala (lala@entusiasmo.com.br) é empreendedora cultural (consultoria, produção e direção artística), especializada em Cultura e Desenvolvimento, através de sua empresa, Entusiasmo Cultural. Vice Presidente Executiva do Instituto Pensarte, Superintendente Cultural do Núcleo de Estudos do Futuro da PUC, SP.

⁶ Atua há 25 anos no mercado cultural, como consultor, empreendedor, ensaísta e palestrante. Sócio fundador da BRANT ASSOCIADOS, empresa de inteligência e estratégia para organizações culturais e negócios criativos. Foi responsável pela arquitetura de investimento cultural de empresas como Avon, Bombril, Comgás, Vivo, e desenvolvimento institucional de organizações como o Museu do Samba, Fundação Bienal e Fundação Vale, entre outras.

⁷ Noções retiradas do perfil ideal de empreendedor sugerido pelo Guia do Empreendedor, Sebrae, 2015.

números absolutos trazidos pelo Sebrae, assistimos na prática a uma dura e cruel competitividade entre os projetos culturais, agora vistos como negócios, apesar da noção de rede estar sempre atrelada ao discurso da Economia Criativa e do empreendedorismo cultural. De fato, devido à ênfase dada ao mercado, esta abordagem irá se demonstrar insuficiente para dar conta dos desafios enfrentados pelos grupos culturais estudados. Geralmente com poucos recursos humanos, financeiros e de infraestrutura, estes grupos encontram-se desfavorecidos nas lógicas competitivas do mercado cultural. Daí a preocupação desta pesquisa em encontrar metodologias e perspectivas diferenciadas para se pensar a economia de um bem (cultura) diferenciado, repensando novas formas de conceber e se posicionar no campo cultural.

3.1.2 Economia solidária da cultura

A relação entre economia solidária e as práticas culturais são ancestrais. A perpetuação dos fazeres e saberes culturais se deve, em grande parte, às práticas milenares de cooperação e solidariedade existentes nas mais diversas sociedades tradicionais e modernas, ao passo que a cultura é concebida enquanto uma das dimensões inerentes à economia solidária. A conceituação dessa relação, no entanto, é bastante recente, não existindo ainda teorias consolidadas a respeito das formas e implicações da articulação entre a Economia Solidária e a Cultura.

A centralidade do trabalho na economia solidária, enquanto gerador de laços de sociabilidade com forte sentido comunitário, pode ser entendido como uma ação criativa no território, tornando o trabalho uma ação cultural (VILUTIS, 2015). Além desta perspectiva, a proposta da economia solidária implica mudanças de paradigmas e de modos de vida que envolvem diretamente aspectos constitutivos da cultura de um determinado grupo ou sociedade e comporta em sua práxis uma série de sentidos e valores eminentemente culturais (autonomia, cooperação, cidadania, comunicação). Por outro lado, a cultura, entendida em seu sentido mais amplo, compreende práticas políticas, sociais, ambientais e econômicas. Nesse sentido, a economia solidária pode ser apreendida enquanto prática social que cria campos culturais diferenciados (idem). Por fim, o trabalho de criação e produção cultural está associado diretamente a uma ação cidadã (Idem), produzindo valores simbólicos, econômicos e sociais, muitas vezes medido por relações econômicas. Na lógica da Economia Solidária da Cultura há

uma tentativa de subordinar as lógicas econômicas a outras dimensões das práticas, como a social, a política e a cultural.

Assim, ao falarmos em economia solidária da cultura podemos estar nos referindo às atividades culturais existentes dentro do universo da economia solidária; aos fatores culturais existentes na mudança de paradigma proposta pela economia solidária; ou ainda a modelos mais justos e solidários dentro da perspectiva de uma economia da cultura. Apesar das diversas dimensões possíveis e existentes entre esses dois campos, são poucas as práticas que os associam de forma deliberada e afirmativa. No Brasil, sabemos de algumas iniciativas pontuais, mesmo que crescentes, de cooperativas de artistas, produtoras colaborativas, coletivos culturais, que experimentam associar à sua prática cultural profissional os mecanismos propostos pela economia solidária.

A noção de economia solidária da cultura começa a ser evocada, mesmo que muito timidamente, nos discursos e alguns documentos norteadores do programa do Ministério da Cultura “Cultura Viva” (2003-2014) que fomentou o desenvolvimento cultural a partir do apoio e reconhecimento dos Pontos de Cultura (VILUTIS, 2015). Este programa nasce dentro do ministério com o objetivo de responder a uma das questões mais relevantes postas àquela gestão, qual seja, a questão do acesso aos bens culturais e democratização da cultura de uma forma mais ampla. Reconhecendo a diversidade e riqueza do fazer e saber cultural, o programa previa o apoio e incentivo aos grupos e entidades já existentes, promovendo a descentralização das políticas culturais.

Embora o programa tenha suscitado muitas críticas, deve-se reconhecer sua audácia e pioneirismo em aproximar as políticas culturais dos grupos, artistas, mestres da cultura popular e arte educadores que, isolados dos grandes centros ou sem perfil para concorrer a patrocínios, desenvolvem suas atividades como um ato de resistência. Para além do fato de o programa solucionar em parte a escassez de equipamentos culturais públicos, reconhecendo e apoiando financeiramente os espaços culturais já existentes (solução menos onerosa que a construção de novos equipamentos), liderados em sua grande maioria pela sociedade civil, ele previa também a inclusão sócio-produtiva de jovens e de atores culturais. A economia solidária esteve relacionada a essa iniciativa, ainda que sem estratégias e planejamento bem definidos, sendo presente, principalmente, em alguns documentos originados pelo programa e em alguns discursos, como uma das vertentes de desenvolvimento e inclusão sócio-produtiva.

No decorrer dos encontros realizados entre Pontos de Cultura (TEIA 2006-2010), a temática da economia solidária começa a ser inserida dentro das pautas que norteavam as

discussões, mas se faz presente principalmente na proposta de feiras solidárias de venda de produtos dos Pontos de Cultura durante os eventos. Reduzida à etapa de comercialização e não alcançando outras dimensões como aquelas relativas à organização do trabalho cultural, a relação entre economia solidária e cultura demora de ser concebida, conceituada e praticada.

Em 2010, a cidade de Osasco/SP sediou a I Conferência Nacional de Economia Solidária da Cultura, evento pensado para ser uma das conferências temáticas preparativas para a II Conferência Nacional de Economia Solidária, mas que acabou acontecendo posteriormente. Orientada pelo esforço de aproximar as políticas nacionais de apoio à economia solidária e as políticas culturais, a conferência se fez necessária pelo reconhecimento da existência de milhares de empreendimentos econômicos que atuam diretamente no campo da produção de bens e serviços culturais e que demandam ações específicas de fomento e apoio para a melhoria da organização econômica e acesso às políticas públicas; segundo, pelo reconhecimento das importantes e inovadoras políticas formuladas e implementadas no âmbito da cultura, cujos desenhos e públicos prioritários apontam para a possibilidade de organização através dos princípios e valores da economia solidária (Relatório da I Conferência de Economia Solidária da Cultura, 2010).

O evento e as discussões que dele decorreram foram bastante ricos e serviram para fortalecer os grupos engajados na construção do conceito de economia solidária da cultura, sistematizar demandas e proposições encaminhadas ao poder público e favorecer o diálogo e o intercâmbio entre os empreendimentos. No entanto, a criação da Secretaria de Economia Criativa e a aproximação do Ministério da Cultura com órgãos de direitos autorais e as grandes indústrias fonográficas apontavam para uma descontinuidade nas políticas implementadas até então (SARAIVA, 2010). Por outro lado, o prêmio Economia Viva, que visava responder às demandas econômicas do programa Cultura Viva, parece não corresponder às reais necessidades e abrangência das demandas (VILUTIS, 2015). Do ponto de vista da produção acadêmica, não foram encontradas publicações propondo uma perspectiva mais atual da temática.

Ainda assim, o conceito de economia solidária da cultura nos parece bastante proveitoso para analisar e qualificar as práticas solidárias no campo da gestão cultural, a cujo respeito este trabalho pretende refletir e sistematizar. Em artigo publicado junto ao relatório da I Conferência Nacional de Economia Solidária da Cultura, Luana Vilutis aponta alguns exemplos de práticas cooperativas de Pontos de Cultura. A autora analisa alguns casos, como a rede que une fiação, tecelagem, pigmento, customização e comercialização de produtos artesanais junto a Pontos de

Cultura; a utilização de planilhas abertas em que todos os clientes sabem quanto foi destinado aos produtores e demais elos da cadeia produtiva; ou ainda a mobilização da cadeia produtiva da música por um Ponto de Cultura com o objetivo de ampliar a participação dos coletivos de produção musical.

De fato, os grupos analisados possuem perfil semelhante àqueles trazidos na discussão do Programa Cultura Viva: um deles foi contemplado com apoio financeiro enquanto Ponto de Cultura, o que indica que suas práticas (artísticas, sociais, econômicas e políticas) estão mais próximas de modelos baseados na cooperação e na ação cidadã (embutidos na Economia Solidária) do que geridos pelo mercado e baseados na competição. Para um melhor entendimento da perspectiva solidária do conceito de economia solidária da cultura, faremos um breve apanhado dos conceitos e práticas que fundamentam a noção de Economia Solidária.

3.2 ECONOMIA SOLIDÁRIA

As raízes mais longínquas da economia solidária remetem aos primórdios do capitalismo industrial, como uma forma de reação dos operários, antigos artesãos, à pobreza e ao desemprego decorrentes das novas formas de produção ocorridas no início do século XIX na Europa. O alto grau de exploração da mão de obra fez com que os trabalhadores se organizassem em sindicatos e empreendimentos associativos (SINGER, 2002a, 2002b). Nesse sentido, alguns autores como Paul Singer destacam experiências importantes de organização cooperada por parte dos trabalhadores e sindicatos, notadamente na Inglaterra e na França do século XIX. Apesar de pontuais, estas iniciativas serviram como base e inspiração para delinear o caminho de uma Economia Solidária que estava por vir.

Em regras gerais, é possível afirmar que o fenômeno da Economia Solidária esteve sempre associado a contextos de crises sociais, sejam ligadas ao desemprego, como no exemplo francês trazido por França Filho e Laville (2004), sejam ligadas a situações de exclusão e pobreza, como muitos exemplos vivenciados na realidade brasileira, como ilustra o caso emblemático do Conjunto Palmeiras no Ceará (Banco Palmas). As iniciativas de empresas solidárias, geralmente organizadas em cooperativas, surgem como forma de organização da classe trabalhadora, que ao se apoderar dos meios de produção, invertem a lógica do capital. Para Paul Singer a principal distinção entre as empresas solidárias e as empresas capitalistas é

a autogestão (SINGER, 2002a, 2002b), principal símbolo da divisão igualitária do poder, e a anulação da relação Patrão x Assalariado.

Este modelo de organização, baseado em cooperativas de produção, comercialização e serviços, ganhou espaço no Brasil nas décadas de 80 e 90, quando uma grave crise abateu o setor industrial, obrigando fábricas a fecharem e desempregando milhares de trabalhadores. Nesta época, há algumas iniciativas exitosas de retomada das fábricas por parte dos trabalhadores, transformando-as em cooperativas. Singer alerta para as dificuldades que estes grupos enfrentaram, tendo sido pioneiros no diálogo com o Estado e na lida com as regras do mercado.

França Filho e Laville, ao trazerem elementos do contexto francês (2004), chamam a atenção para os grandes avanços obtidos por meio de sua institucionalização e apropriação por parte das políticas públicas. Sinalizam, no entanto, o quanto o processo de institucionalização das iniciativas solidárias, principalmente vinculadas à questão da inserção social por meio do emprego em serviços de proximidade (iniciativas locais de serviço, atuando em atividades como guarda de crianças e idosos, manutenção de bairros, atividades culturais, misturando usuários - vistos como cidadãos prestando serviços de proximidade - e gestores de serviço) pôde, em muitos casos, descaracterizar aspectos importantes da economia solidária, afastando-as, de certa forma, de sua finalidade.

No contexto brasileiro a Economia Solidária se desenvolveu enquanto campo sociopolítico constituído por quatro categorias de atores ou instituições organizativas: os empreendimentos de economia solidária (EES); as entidades de apoio e fomento; as redes e fóruns; e por fim, as instâncias governamentais como secretarias, diretorias e superintendências (FRANÇA FILHO, 2007). A complexa articulação destas organizações, que vão desde os grupos produtivos, associações, passando por Universidades, ONGs e órgãos governamentais, possibilitou o desenvolvimento da Economia Solidária enquanto um sólido campo de práticas.

A primeira categoria é constituída pelos bancos populares e comunitários, cooperativas de crédito, cooperativas de produção, grupos produtivos solidários e associações comunitárias. A segunda categoria (entidades de apoio) corresponde a organizações não governamentais com tradição no trabalho de organização popular, de assessoria aos movimentos sociais ou num segmento específico das práticas de economia solidária, e podem ser ainda estruturas organizativas criadas no seio de universidades, ligadas a centros de pesquisa ou programas de extensão (FRANÇA FILHO, 2007). A terceira categoria diz respeito às formas de auto-organização política (redes e fóruns) que busca o reconhecimento institucional, reivindica

direitos, interroga políticas públicas existentes e propõe outras. O objetivo é propor uma mudança institucional na direção do reconhecimento de um outro modo de instituir a prática econômica (Idem). A quarta e última categoria corresponde às instâncias governamentais, ou seja, os espaços de construção de políticas públicas para a Economia Solidária dentro dos governos. A título de exemplo podemos destacar a extinta Secretaria Nacional de Economia Solidária (Senaes) e a Superintendência de Economia Solidária (Sesol) do Estado da Bahia.

As experiências vivenciadas na Europa ou na América Latina serviram e ainda servem de insumo para a construção conceitual desta forma de economia mais “solidária”. Caracteriza-se principalmente pelo trabalho associado e autogestionado, onde o trabalhador é o dono dos meios de produção, vinculado diretamente ao processo produtivo e de gestão. Nesse sentido, a economia solidária promove o desenvolvimento a partir de relações mais justas e igualitárias. Estes valores perpassariam todas as etapas da cadeia produtiva, desde a produção e comercialização até o consumo e fruição dos bens e serviços ofertados.

Vale ressaltar também algumas práticas desenvolvidas no âmbito da economia solidária como os bancos comunitários, as moedas sociais, clubes de troca, finanças solidárias, comércio justo e solidário, e tantas outras experiências que trazem o aspecto humano como central ao desenvolvimento (VILUTIS, 2015). Ainda que incipientes, se comparadas às práticas inscritas no modelo capitalista convencional, estas práticas têm o mérito de promover o desenvolvimento local de inúmeras comunidades, rurais e urbanas, que encontram no associativismo e no cooperativismo recursos, não somente financeiros, para enfrentamento das dificuldades. Percebe-se assim que a economia solidária constitui mais do que um modelo produtivo alternativo ao capitalismo, ou uma resposta às crises e contradições geradas por ele. Ela é um modelo alternativo superior ao capitalismo, pois alcança dimensões mais amplas da sociedade (VILUTIS, 2015).

Nesse sentido, a economia solidária passa a ganhar visibilidade ao apresentar-se enquanto alternativa para o desenvolvimento local. Ela teria uma vocação para tecer finas articulações entre os diversos aspectos da vida de um determinado território, agindo diretamente nas dimensões do desenvolvimento, a saber: econômica, social, cultural, política e ambiental (FRANÇA FILHO, 2001). Do ponto de vista econômico, ela está envolvida nas questões de geração de renda e de emprego (dados convencionais), mas também na quantidade de insumo e na capacidade dos empreendimentos em gerarem no território outras relações econômicas que não só a mercantil, como a não mercantil ou não monetária. Com relação aos aspectos sociais, a economia solidária fomenta a coesão social, a sociabilidade e a construção de vínculos

baseados em relações de confiança. A perspectiva cultural, por sua vez, remete à afirmação identitária, reconhecimento e identificação com a história local e desenvolvimento do sentimento de pertencimento à comunidade. A dimensão política traz à tona a questão do empoderamento, da capacidade de promover ação política no território e da articulação com o poder público local (sem perder autonomia). A última dimensão, não menos importante, é a dimensão ambiental, que remete ao grau de vinculação da experiência com as características ambientais locais, indissociáveis das práticas sociais e empreendedoras. (Idem).

Para além dos avanços apontados, o desenvolvimento proporcionado pelos processos engajados por meio de empreendimentos solidários é ainda pouco conhecido, tratando-se de transformações sociais sutis dilatadas no tempo e no espaço e com dificuldade de serem traduzidas em números. Nesse sentido, França Filho e Laville (2004) trazem uma interessante abordagem da dimensão econômica não mais reduzida apenas às trocas monetárias, mas sim embasadas em comportamentos econômicos plurais de natureza recíproca e redistributiva. Inspirados pela antropologia econômica, estes autores vão desenvolver o conceito de Economia Plural com o intuito de dar conta da diversidade de componentes e relações existentes dentro da dimensão econômica da vida social.

3.2.1 Economia Plural

A reflexão sobre o conceito de Economia Solidária e as práticas a ela associadas nos demanda um deslocamento cultural importante. Repensar a economia, um domínio que nos é dado como sendo de troca monetária de serviços ou produtos, baseada numa lógica capitalista de consumo e competitividade, é um exercício de mudança de paradigma desafiador. Para se pensar a Economia Solidária é necessário, portanto, ampliar a concepção de economia para além daquela do “fazer econômico”. Autores como França Filho e Laville vão buscar na Antropologia e Sociologia Econômica, notadamente nos escritos de Karl Polanyi (2000), outras formas de conceber a Economia. Este autor propõe uma visão da economia constituída por quatro princípios do comportamento econômico – mercado, reciprocidade, domesticidade, redistribuição (POLANIY apud REIS, 2005), e é a partir dessa concepção que França Filho e Laville vão elaborar o conceito de Economia Plural. Ou seja, ao destrinchar na própria vivência cotidiana os princípios do comportamento econômico trazidos por Polanyi - relações de

mercado, de reciprocidade, domesticidade e redistribuição - percebe-se que há uma pluralidade de relações econômicas que estão baseadas em outros princípios que não aquele da troca monetária, mas sim de troca de serviços, doações, favores, etc.

A mudança de paradigma proposta por estes autores reside nesse novo olhar sobre as relações econômicas. Quando alguém deixa seu filho com a vizinha enquanto vai trabalhar, é um caso de economia não mercantil baseada na reciprocidade doméstica. O mesmo é válido para um grupo cultural que, ao ocupar um espaço cedido pelo poder público, está exercendo ali outra forma de reciprocidade. É a partir deste deslocamento que se pretende analisar a questão da sustentabilidade (não somente financeira) dos empreendimentos estudados. E é nesse sentido que as contribuições feitas pelos autores irão inspirar, guiar e nutrir a reflexão e análise desta pesquisa.

Para França Filho (2001) a economia solidária surge então como uma nova forma de regulação da sociedade, tendo em vista a falência do modelo até então vigente de regulação pelo Estado e pelo mercado. Não se tratando, porém, de uma experiência marcada pelo comunitarismo, de caráter fechado, como tendem a acreditar alguns, nem de um setor à parte que viria se justapor ao Estado e ao mercado, com a pretensão de corrigir os erros cometidos por estes. Ao contrário do que pressupõem essas duas visões, os modelos e práticas de economia solidária desenvolvidos dialogam, coabitam e se relacionam com os modelos econômicos vigentes. É essa convivência que o autor vai chamar de “economia plural”.

Ao contrário, segundo nossa interpretação, as experiências de economia solidária supõem uma articulação específica entre esferas econômica, social e política em razão dos diferentes registros de ação ou das diferentes lógicas que atravessam essas experiências. Trata-se, portanto, de uma forma de economia que, ao invés de se constituir como um setor à parte (terceiro), tem muito mais vocação (segundo nossa hipótese) para interagir com as formas econômicas dominantes (Estado e mercado), numa perspectiva de elaboração de arranjos particulares de princípios econômicos diversos, a fim de subordinar a lógica mercantil a outros imperativos da ação organizacional ou coletiva. (FRANÇA FILHO, 2001, p. 252)

Segundo França Filho, o modelo econômico proposto por meio da economia solidária possui duas características fortes: a hibridação de economias e a construção conjunta da oferta e da demanda. A partir dessa perspectiva, ressalta-se que as iniciativas solidárias podem conjugar relações econômicas mercantis, não mercantis e não monetárias. Em outras palavras, modelos que conjugam ao mesmo tempo lógicas de redistribuição (não mercantis), trocas de serviços (não monetárias) e venda de bens e serviços (mercantis).

Por outro lado, conceber a oferta e a demanda de forma conjunta permite responder às demandas sociais existentes, evitando as “armadilhas” do livre comércio e da competitividade do mercado (FRANÇA FILHO, 2001). A sugestão de um novo modelo econômico, mais solidário, mais híbrido e plural, está intrinsecamente ligada a uma nova leitura do conceito mesmo de economia. Com efeito, com o advento do mercantilismo e, em seguida, do capitalismo, o ato econômico foi associado à noção de escassez, ou seja, à ideia de que os recursos são raros e por isso sua acumulação se faz necessária, e à ideia utilitarista, segundo a qual a ação humana se orienta sempre e exclusivamente segundo um cálculo utilitário de consequências. Assim, quando falamos em economia, pensamos inevitavelmente em economia de mercado. A consolidação da economia solidária e plural depende da desconstrução destes *a priori* e da construção de uma nova cultura econômica.

A noção de economia plural, trazida no contexto mais amplo das discussões sobre economia solidária, é mobilizada nesta pesquisa com o intuito de trazer um novo olhar sobre as práticas econômicas dos empreendimentos estudados. Nesse sentido, França Filho e Santana Junior trazem uma interessante reflexão acerca das singularidades da Economia Solidária.

A primeira diz respeito à possibilidade de pensar as práticas de economia solidária como uma projeção no nível micro ou meso-social desse conceito macro-social de economia plural (...); A segunda concerne à possibilidade de enxergar a economia solidária como uma articulação inédita dessas três formas de economia (mercantil, não mercantil e não monetária); (...) A terceira singularidade remete à possibilidade de pensar as práticas de economia solidária como modos de gestão de diferentes lógicas em tensão nas dinâmicas organizativas. Neste sentido, enfatiza-se o desafio fundamental da busca do equilíbrio necessário à sustentabilidade de tais práticas em meio a esta tensão de lógicas. (FRANÇA FILHO; SANTANA JUNIOR, 2004, p. 4).

Ao observarmos com mais atenção os empreendimentos solidários e do terceiro setor, sejam eles associações comunitárias, grupos culturais, cooperativas de trabalho, ONGs, percebemos que suas práticas econômicas são plurais. Isso se deve não somente ao fato de estes grupos geralmente desenvolverem uma diversidade de atividades econômicas, mas também, e principalmente, ao fato de suas economias estarem inscritas em uma diversidade de práticas monetárias, não monetárias e mercantis. Assim, não raras são as entidades do terceiro setor que conseguem financiamentos públicos via edital para projetos pontuais, caracterizando-se uma prática monetária inscrita na lógica redistributiva. Também é comum que estes grupos obtenham apoio, por meio de parcerias, que lhes fornecem recursos (não financeiros) para execução de suas atividades (hospedagem, alimentação, material de escritório, serviços, etc.),

o que pode ser atribuído a uma prática econômica não monetária baseada no princípio da reciprocidade.

Estas entidades também podem oferecer serviços e/ou produtos (consultorias, espetáculos, oficinas, discos, acessórios, etc.) que, comercializados junto ao público, se caracterizam como prática mercantil. Na maioria dos casos, estes grupos não percebem a diversidade das relações econômicas que estabelecem ou têm potencial para desenvolver e, portanto, não há uma sistematização, gestão e construção de estratégias que possibilitem uma melhor articulação entre as componentes da dimensão econômica (plural).

Esta “nova” abordagem da economia está diretamente ligada a outra forma de conceber o desenvolvimento humano, em que os princípios e valores do mercado auto-regulado não ocupam a centralidade das relações de troca (FRANÇA FILHO, 2001; REIS, 2005) e estão subordinados a outras dimensões, como a social, a cultural e a política. A própria lógica do mercado é ressignificada, ou seja, as regras de comercialização e de relações trabalhistas podem ser mais justas e solidárias. O desafio lançado aos empreendimentos, tal qual àquele lançado à humanidade, é então de conceber o seu desenvolvimento de forma sustentável. Para isso se faz necessário rever a centralidade da economia e seu diálogo com as dimensões que constituem a vida humana: social, cultural, política, ambiental, histórica. Nesse sentido, veremos como o conceito de sustentabilidade, numa perspectiva organizacional, pode ser mobilizado e reconstruído.

3.3 SUSTENTABILIDADE

O Conceito de sustentabilidade, largamente utilizado pelos discursos políticos, publicitários, acadêmicos e empresariais nos dias de hoje, tem sua origem no campo das ciências naturais, designando originalmente a capacidade de um determinado ecossistema de manter-se em equilíbrio. Na biologia, pesquisadores utilizam o termo para designar o momento em que atividades extrativistas ultrapassam os limites de reprodução da espécie, ou seja, ameaçam a sustentabilidade daquele ecossistema. Historicamente, o conceito passa a ser fortemente utilizado a partir da década de 60, quando associado àquele de desenvolvimento, “*Desenvolvimento Sustentável*”, utilizado para qualificar o crescimento capaz de atender às

necessidades das gerações atuais sem comprometer a disponibilidade de recursos naturais para as gerações futuras (FONTES, 2011; TUDE, 2007; REIS, 2005).

É no período pós II Guerra Mundial que alguns cientistas e pesquisadores começam a alertar que o modelo de crescimento econômico e de progresso técnico-científico implementado pelos países industrializados desde a Revolução Industrial, baseado na intensa exploração dos recursos naturais, traz danos e impactos irreversíveis ao meio ambiente, comprometendo a manutenção deste mesmo modelo e a perpetuação da espécie humana no planeta. Esse discurso é corroborado por uma série de acidentes ambientais (acidentes nucleares, vazamento de petróleo), que além de prejudicarem o meio ambiente, trouxeram consequências nocivas à sociedade, como doenças e morte de milhares de pessoas, o que acabou intensificando a discussão sobre o modelo de desenvolvimento a seguir (TUDE, 2007).

Na época, duas grandes linhas de pensamento se opuseram. A primeira defendia o progresso científico e industrial e o aumento da renda per capita como prioridades, e o crescimento seria o caminho para se contornar as questões ambientais. A segunda linha, ao contrário, defendia que a humanidade parasse de crescer demograficamente e economicamente ou teríamos como consequência a exaustão total dos recursos naturais até o final do século. Diante deste embate uma terceira visão acaba predominando: o crescimento econômico é necessário num contexto de tantas desigualdades econômicas e sociais entre países, mas deve ser concebido de forma a levar em conta os aspectos sociais e ambientais. Assim, surgem as noções de Ecodesenvolvimento e de “Desenvolvimento Sustentável” propostas por Sachs (2008).

A junção dos dois termos “Desenvolvimento” e “Sustentabilidade” é fruto de uma tomada de consciência sobre o fato de que os recursos naturais são finitos. Utilizado primeiramente para designar um novo paradigma do uso dos recursos naturais, o conceito de desenvolvimento sustentável passará em seguida a requalificar a ideia de desenvolvimento econômico. De fato, se a exploração dos próprios recursos naturais que sustentam o modelo econômico vigente (crescimento econômico infinito) é finita, faz-se necessário pensar um novo modelo de desenvolvimento humano mais sustentável. Assim, na própria esfera da produção intelectual e da construção de novas políticas internacionais, começa-se a pensar em novos critérios que determinem o desenvolvimento de um determinado grupo, comunidade ou nação.

O conceito de desenvolvimento, então, deixa de lado a ideia de que o crescimento econômico é a solução para tudo, evoluindo para um conceito complexo e multidimensional. Desenvolvimento é a efetivação universal do

conjunto dos direitos humanos, desde os direitos políticos e cívicos, passando pelos direitos econômicos, sociais e culturais, e terminando nos direitos ditos coletivos, entre os quais está, por exemplo, o direito a um meio ambiente saudável. [...] E, nessa lógica, trabalho atualmente com a ideia do desenvolvimento socialmente incluyente, ambientalmente sustentável e economicamente sustentado. Ou seja, um tripé formado por três dimensões básicas da sociedade. (SACHS apud FONTES, 2007, p. 22)

É nesse contexto que nascem novos indicadores de medição do tão sonhado desenvolvimento, e que levam (ou deveriam levar) em conta outros parâmetros que não só o econômico. A noção de sustentabilidade é então destrinchada em diversas dimensões: social, econômica, ecológica, espacial ou territorial, cultural, política (nacional e internacional) que se articulam entre si (FONTES, 2011; TUDE, 2007; REIS, 2005). Para se alcançar o desenvolvimento sustentável é necessário então que haja equidade social, eficiência econômica, preservação ambiental, diversidade cultural e democracia política. (FONTES, 2011).

Do ponto de vista das organizações, o conceito de sustentabilidade foi longamente atrelado àquele de sustentabilidade financeira. Aplicado ao meio empresarial, o conceito está diretamente ligado à capacidade de obter resultados financeiramente positivos, e com isso se tornarem empresas economicamente viáveis (TUDE, 2007). Segundo Tude, este tipo de concepção deve ter influenciado a maneira como as ONG's concebem sua sustentabilidade, baseada na capacidade de se manterem financeiramente equilibradas e fora de risco (2007, p.89). O autor chama atenção para o fato de que, se o objetivo principal das organizações da sociedade civil não é a geração de lucros, como é o caso das empresas, mas sim a realização de transformações sociopolíticas, a dimensão econômico-financeira não deveria então se sobrepor às demais na concepção da sustentabilidade.

Nesse sentido, Fontes traz o conceito *Sustentabilidade Organizacional*, que também reconhece o caráter multidimensional da sustentabilidade, não se focando somente no aspecto econômico-financeiro, mas também nas capacidades institucionais de construção de parcerias, articulação política, relação com *stakeholders*, propensão à inovação, etc. (FONTES, 2011). Apesar das instituições não governamentais não serem diretamente nosso objeto de pesquisa (embora alguns grupos estudados compartilhem algumas das suas características), muitos elementos são compartilhados pelos grupos culturais, que se situam, na maioria das vezes, entre os estatutos de empreendimento, coletivo informal e associações sem fins lucrativos. Por outro lado, este trabalho tem como foco a reflexão e construção de estratégias de gestão que venham fortalecer ou propiciar a sustentabilidade dos grupos culturais. Nesse sentido, a perspectiva organizacional nos interessa tanto quanto àquela dos empreendimentos solidários.

No contexto dos empreendimentos solidários, a sustentabilidade está atrelada a diversos aspectos, econômicos, sociais e políticos, visto que o objetivo mesmo destas iniciativas é de geração de renda, inclusão sócio produtiva, criação de sociabilidade e de ação política (REIS, 2005). Agrega-se a esta perspectiva o fato de a dimensão econômica, dentro da abordagem da economia solidária, ser plural e abarcar diversas formas do comportamento econômico. Assim, para se avaliar se um empreendimento solidário é sustentável, deve-se levar em conta as demais dimensões que compõem a sua prática, para além do ganho econômico financeiro.

Em suma, é importante perceber que o conceito de sustentabilidade é composto por dimensões, não estanques, presentes e atuantes na própria “vida social” de um determinado empreendimento, grupo ou território, em relação de interdependência. Sua análise deve ser elaborada de maneira integrada e levar em conta as diversas componentes e indicadores de cada dimensão.

A fim de propor uma análise sobre a sustentabilidade dos grupos culturais colocados em foco nesta pesquisa, mobilizaremos os quadros analíticos produzidos por Reis (2005), Tude (2007) e Fontes (2011). O primeiro foi elaborado dentro de um estudo junto a empreendimentos solidários, fornecendo indicadores capazes de avaliar a sustentabilidade dos grupos. Os indicadores estão distribuídos entre quatro dimensões: Econômica, Social, Política e Gestão (Anexo I). O segundo e o terceiro foram construídos a partir de estudos de caso de entidades não governamentais de Salvador, e baseiam-se principalmente na perspectiva da Sustentabilidade Organizacional, sendo divididos respectivamente em cinco (Econômica, Sócio-política, Ambiental, Ético-Gerencial e Técnica) e sete dimensões - Econômico-Financeira, Social, Político-Institucional, Técnico-Gerencial, Cognitiva, Cultural e Ambiental (Anexo II e Anexo III).

O cruzamento destas três abordagens será utilizado para análise dos grupos culturais estudados e construção de um novo quadro analítico, que além dos componentes e indicadores propostos pelos autores em referência, agrega sugestões e elementos oriundos da própria pesquisa. Essa metodologia possibilitará visualizar em quais dimensões se situam os desafios e as potencialidades de cada empreendimento, tecer uma reflexão crítica acerca das estratégias colocadas em prática (ou não) pelos grupos e embasar sugestões de estratégias de gestão cultural para enfrentamento dos desafios e fortalecimento dos potenciais identificados.

4 OS EMPREENDIMENTOS CULTURAIS: QUAIS OS DESAFIOS DA SUSTENTABILIDADE?

Este capítulo está organizado em três partes. Na primeira, faremos uma descrição dos três empreendimentos culturais estudados, trazendo à tona o histórico de criação, as principais atividades desenvolvidas, o território de atuação e suas características mais relevantes, construindo o perfil de cada um dos grupos e de seus gestores. Em um segundo momento, analisaremos a multidimensionalidade da sustentabilidade dos grupos à luz de um quadro analítico elaborado a partir das contribuições trazidas por Reis (2005), Tude (2007) e Fontes (2011), confrontadas aos dados da presente pesquisa. A proposta é avaliar, por meio dos indicadores sugeridos pelos autores e daqueles elaborados durante a pesquisa, quais dimensões, econômica, social, política, gerencial, cultural e ambiental, são menos ou mais desenvolvidas e quais suas possíveis consequências no que tange à sustentabilidade dos empreendimentos. Por fim, na terceira e última parte apresentaremos a sistematização do quadro aplicado a cada um dos empreendimentos, o que nos dará uma visão mais abrangente sobre o estado atual dos grupos estudados e as articulações possíveis entre as diferentes dimensões, componentes e indicadores.

A elaboração do perfil dos três grupos como ponto de partida da análise se faz necessária por apresentar as características mais gerais dos empreendimentos, contextualizando o leitor no universo onde a pesquisa se desenvolveu. Por outro lado, ela também trouxe à tona interessantes semelhanças entre os grupos, não somente por desenvolverem atividades culturais e artísticas e estarem localizados no mesmo território de identidade, mas também por terem um histórico de construção e composição do quadro gestor parecidos. Em seguida, a ideia de produzir um quadro analítico, a partir daqueles já elaborados por autores mobilizados no referencial teórico, se deu com o intuito de sistematizar a relação entre o objeto observado, ou seja, os empreendimentos culturais, e a discussão sobre as dimensões da sustentabilidade. Assim, procurou-se destrinchar cada uma das dimensões em componentes e indicadores. Por fim, veremos quais os impactos destas dimensões na sustentabilidade dos grupos culturais e avaliaremos a eficácia deste tipo de análise.

4.1 OS EMPREENDIMENTOS: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

4.1.1 O Espaço Imaginário

O Espaço Imaginário é um espaço cultural destinado principalmente às artes visuais, audiovisual, música e patrimônio, localizado em Rio de Contas, município situado no sul da Chapada Diamantina. Criado em 2010 por um casal ítalo brasileiro recém instalado em Rio de Contas, o empreendimento teve como objetivo inicial promover atividades e projetos culturais na cidade, bem como propiciar trabalho e geração de renda para seus fundadores. Assim, o casal investiu com recursos próprios na compra e reforma de uma casa no centro da cidade, e ali foi fundado o Espaço Imaginário. Dedicado a oficinas, exposições, exibições de filmes, residências artísticas, espaço para leitura e uma produtora, o espaço cultural sobreviveu economicamente, desde então, de investimentos próprios e apoios a projetos aprovados via editais públicos nacionais ou estaduais. Junto ao espaço cultural, o casal fundou também um restaurante, atividade exercida por eles nas noites de eventos culturais e/ou períodos de férias e feriados (de maior movimento turístico).

Segundo os gestores, a ideia de espaço cultural e restaurante vinha responder a uma demanda: na cidade havia poucos lugares interessantes ofertando alimentação de qualidade, bem como programações culturais; e, por outro lado, correspondia também a uma questão de oferta: os fundadores eram, respectivamente, jornalista com experiência no cinema, e formado em letras com experiência na área de educação e restaurantes. Ou seja, eram as atividades que eles tinham competência para desenvolver profissionalmente.

Desde 2010, o Espaço Imaginário conseguiu manter uma grade de projetos e programação cultural que permitiu ao empreendimento ganhar reconhecimento e legitimidade junto à população local, proporcionando atividades para os alunos das escolas públicas da cidade, grupos de jovens, comunidades tradicionais, etc. Nestes quase seis anos foram sete projetos aprovados, possibilitando a sustentabilidade financeira, mesmo que às vezes precária, do espaço e das equipes que se formaram para execução dos projetos. Vale ressaltar que não se trata de uma sustentabilidade contínua, mas sim no ritmo da aprovação em editais e do repasse dos recursos por parte do poder público, além de serem destinadas à execução de projetos pontuais e não cobrirem necessariamente todos os custos gerados pelo empreendimento (faturas de água, internet, telefone e luz, uma coordenadora, um produtor e uma secretária permanentes, material de escritório, material para as oficinas e para atividades desenvolvidas, etc.).

Por outro lado, muitas iniciativas foram executadas sem apoio financeiro, mas com parcerias das escolas, entidades do terceiro setor de Rio de Contas e Universidades presentes no estado da Bahia (UFBA). Os eventos realizados são sempre de caráter gratuito ou a preços populares e há, pontualmente, estratégias de trocas não monetárias ou parcerias colocadas em prática que visam geralmente a viabilizar a execução de alguma atividade específica.

O Espaço Imaginário tem boa adesão da comunidade, apesar de ter uma proposta artística bastante inovadora para Rio de Contas, uma cidade tradicional do interior baiano com pouco mais de treze mil habitantes. Os gestores tentaram, desde o início, estabelecer relações estratégicas com as escolas, os artistas e grupos culturais já existentes, bem como entidades do terceiro setor e do poder público local. Assim, podemos destacar a realização de projetos com foco no audiovisual junto às escolas públicas da sede do município, projetos voltados ao resgate e valorização de práticas culturais tradicionais, projetos com parcerias de entidades locais como Ponto de Cultura e Instituto de Permacultura da Bahia (IPB). Por outro lado, o Espaço atua, pontualmente, em instâncias de controle social como Conselhos Municipal de Cultura e Colegiado Territorial, colaborando, enquanto sociedade civil, com a construção de políticas públicas culturais.

Do ponto de vista da organização interna, a equipe de trabalho é composta essencialmente pelo casal de fundadores, e a depender do projeto são feitas algumas parcerias e contratação de equipe. Com o aporte financeiro da Secretaria de Cultura do Estado da Bahia para apoio de grupos culturais, durante três anos consecutivos, foi possível contratar uma secretária ao longo deste período. O Espaço não possui estatuto jurídico próprio, utilizando o MEI⁸ da fundadora quando se faz necessário. A limitação da movimentação financeira deste tipo de estatuto jurídico reduz consideravelmente a capacidade anual de captação de recursos.

Atualmente, nos contam os gestores em entrevista, estão vivendo um período de redução das subvenções aos projetos e desistiram do restaurante (única atividade mercantil desenvolvida). Sobre este assunto, alegam que a sazonalidade do público é um dos principais desafios à gestão do restaurante, havendo momentos de grande frequência e outros completamente vazios. Confessam que não são bons gestores ou administradores e que se deram conta que não estavam conseguindo manter o negócio, com dificuldades em prever estoque,

⁸ Microempreendedor Individual. O MEI é um estatuto de arrecadação simples, que permite a formalização de milhares de empreendedores individuais. Porém, como seu nome mesmo informa, é referente a atividade econômica de uma única pessoa, permitindo a contratação de apenas um funcionário. No campo da Cultura, bem como em outros setores, este estatuto tem tido grande adesão, visto que permite uma formalização simples e a baixo custo.

intercalar as atividades do restaurante e do Espaço Cultural, conduzir a administração financeira.

Quanto ao Espaço Cultural, no momento da pesquisa, ele se encontrava fechado, abrindo apenas pontualmente para realização de algumas atividades da Produtora Cultural (que está prestes a executar um projeto aprovado e aguardando repasse dos recursos) ou para algumas atividades realizadas por pessoas que solicitam o uso do espaço (ex: oficinas pontuais, exibição de filmes em atividades extraescolares). Aqui também, o desânimo dos gestores com relação à continuidade do Espaço é atribuído à sobrecarga dos papéis que devem assumir, à falta de recursos e financiamentos e à ausência de propensão de ambos para as atividades de gestão, administração e planejamento de um empreendimento. Os gestores revelam que não têm mais a pretensão de se sustentarem economicamente através deste empreendimento, pois conseguiram outros trabalhos (professor no Colégio Estadual) e acreditam que apenas por meio de novas formas de cooperação e ocupação o Espaço poderá se manter.

4.1.2 Escola de Música do Vale do Capão - Centro Gravitacional Musical

O Vale do Capão é um povoado com uma população estimada de duas mil pessoas (sendo que a metade seriam pessoas de outras localidades, que elegeram o povoado para estabelecer moradia), localizado no município de Palmeiras, na Chapada Diamantina. Desde os anos 80, o Vale do Capão vem recebendo pessoas do mundo inteiro e de diversos estados brasileiros, que aos poucos decidiram ali se instalar. Nos últimos seis anos, este processo tem se intensificado, pois muitas pessoas que estão em busca de outro modo de vida deixam as capitais e vão se refugiar junto à natureza. Dentre esta população, muitos são artistas ou profissionais da cultura (artistas, designers, fotógrafos, gestores, produtores, etc.), tornando o pequeno povoado uma grande referência na produção cultural do interior baiano.

É neste cenário que surgem alguns grupos culturais organizados como a Escola de Música Centro Gravitacional Musical, uma proposta de escola de música para a comunidade rural do Vale do Capão. Criada em 2010 a partir do encontro de dois músicos residentes na localidade, um brasileiro e um italiano, a escola oferece, desde então, aulas coletivas de música para a comunidade. É importante frisar que os professores envolvidos na proposta da Escola oferecem aulas particulares, porém estas não são “contabilizadas” como atividades da Escola,

somente as aulas coletivas (método elaborado pelos fundadores) são consideradas atividades do Centro Gravitacional. Para além desta atividade principal, a escola criou o bloco de carnaval “Bloco da União”, que há cinco anos reúne alunos, amigos e visitantes num cortejo carnavalesco, compondo a programação do carnaval do Capão.

Um dos fundadores conta que as aulas foram inicialmente ministradas no espaço do Circo do Capão. Durante este período, muitos alunos não podiam arcar com as mensalidades e por isso estabeleceram-se estratégias de troca de hora de trabalho: em troca das aulas de música, alguns alunos forneceram mão de obra na construção da casa do maestro. Esta prática de troca não monetária perdura até os dias atuais, porém de forma pontual com algumas pessoas que realmente não podem arcar com as mensalidades. Após o espaço do Circo, a escola migrou para o salão comunitário da Vila do Capão e em seguida para o prédio escolar Rufino Rocha, que está abandonado pelo poder público há décadas e é ocupado pela Escola de Música e dois grupos de capoeira. Assim, o Centro Gravitacional Musical não possui sede própria, utilizando espaços ociosos da comunidade.

A escola de música nunca obteve financiamento externo. Desde o início, o motor deste “sonho” foi a vontade de fazer e ensinar música. Vale ressaltar que durante dois anos a pesquisadora contribuiu profissionalmente com um dos fundadores da escola, e que neste período, dois projetos foram financiados via edital público, beneficiando indiretamente o Centro Gravitacional Musical, oficialmente tido como proponente dos projetos. Ou seja, para os órgãos financiadores, a escola de música era a responsável pelas propostas. Após estas experiências (2013 e 2014) não houve mais financiamentos via editais. Os instrumentos utilizados foram, em sua maioria, adquiridos com recursos próprios dos professores ou por doações.

Ao longo dos anos, a Escola de Música construiu algumas parcerias imprescindíveis para a permanência do projeto, como a parceria com professores da Escola de Música da Universidade Federal da Bahia (UFBA), que há quatro anos organiza ACC’s⁹ no Vale do Capão. As oficinas organizadas pela Escola de Música da UFBA são voltadas para o Centro Gravitacional e para a comunidade como um todo, gerando, durante dois dias, intercâmbio artístico e cultural. Por outro lado, elas permitem aos alunos da capital uma vivência de ensino

⁹ Atividade Curricular em Comunidade dos alunos da Escola de Música da Universidade Federal da Bahia, atividade de oficinas de músicas e show durante quatro dias, que servem para avaliar os alunos universitários, bem como oferecer capacitação e intercâmbio musical com os músicos do Vale do Capão.

e aprendizagem diferenciada. Esta parceria fortalece os laços do Centro Gravitacional com a institucionalidade acadêmica e legítima ainda mais sua existência.

Em entrevistas, os gestores revelam que no início a Escola contava com mais parceiros, como o Circo do Capão e a comunidade (Salão Comunitário onde ocorriam as aulas), cedendo espaços para as aulas. A comunidade, notadamente os “nativos”¹⁰, participavam em maior proporção das aulas, pois o valor cobrado era irrisório ou inexistente. A partir do momento em que os valores praticados passaram a ser um pouco mais condizentes com toda carga horária ofertada, mesmo que permanecendo ainda baixos se comparados com os valores praticados no mercado cultural ou no próprio mercado local, muitos alunos deixaram de frequentar as aulas. A Escola não participa de nenhuma instância de controle social como conselhos ou colegiados.

Apesar de pontuarem a precariedade em termos de infraestrutura e gestão, os dois fundadores ressaltaram o fato de a Escola de Música ter sido o berço da criação de alguns grupos musicais que hoje compõem a cena local. Ao menos três grupos musicais, Mundarejo, Perfume Cigano e GIC, nasceram do encontro de artistas dentro das aulas e vivências oferecidas na escola. Para os fundadores, este já seria um dos aspectos a serem levados em conta na reflexão sobre a sustentabilidade da iniciativa. Interrogados sobre o surgimento de uma nova escola de música há três anos na comunidade, ambos os fundadores dizem que a relação entre as entidades é de cooperação e não de competição, que os programas didáticos são complementares, mas dizem que as parcerias e redes poderiam ser mais fortes e efetivas.

Do ponto de vista da organização interna, a equipe é formada por dois professores de Música (contando pontualmente com a participação de mais professores a depender das parcerias feitas) que ministram as aulas e cuidam da parte de planejamento pedagógico e coordenação geral. A comunicação é assumida de forma voluntária pelas esposas dos professores e o secretariado (relativo principalmente ao pagamento das mensalidades) é gerenciado por uma das alunas em troca das aulas de música. A Escola não possui sede própria, utilizando um espaço ocioso da comunidade, mas que se encontra em condições precárias (sem banheiro, telhado, pisos e paredes danificadas, etc.). Juridicamente, a escola não possui formalização, utilizando o MEI de seu fundador quando necessário.

Sem muita estrutura física, jurídica e organizacional, a escola encontra dificuldades em manter suas atividades e sustentar financeiramente sua equipe. Em entrevista, um dos

¹⁰ Como são chamadas aquelas famílias que residem há gerações no Vale, em contraposição aos “de fora” ou “alternativos”.

fundadores, que atualmente se afastou da gestão da escola, ressalta a falta de planejamento e de visão de futuro deste “sonho”, o que ele identifica como uma das causas do desgaste e das dificuldades no funcionamento do projeto (escola).

Atualmente a escola conta com uma dezena de alunos e interrompeu as aulas durante um semestre para a reformulação do projeto acadêmico. Segundo o gestor que está mais a frente atualmente, a atual estratégia é reformular o currículo, oferecendo um curso de música com carga horária e resultados parecidos com cursos de especialização universitários. Quando questionados sobre o número reduzido de alunos, os fundadores têm versões um pouco diferentes. Para o ex-gestor, há vários motivos: grande instabilidade do público¹¹, falta de um projeto a longo prazo e de uma gestão elaborada, criação de uma nova escola de música “concorrente”, pouca capacidade de trabalhar em rede. Para o gestor que está assumindo atualmente a liderança da Escola, essa mesma média de público persiste há anos, mas explica a dificuldade em se atrair mais alunos associando-a ao tipo de relação que as pessoas da comunidade nutrem com o excesso de oferta de diversos serviços culturais existentes, o que resulta na instabilidade do público.

Uma semana tem oficina de uma “super” cantora afro-cubana que está de passagem, na semana seguinte tem curso de massagem ayurveda ou de dança sagrada... E por aí vai, a pessoa chega aqui e quer fazer tudo, vai consumindo tudo e não consegue absorver tudo isso...

4.1.3 Circo do Capão

A Escola de Circo e Ponto de Cultura Circo do Capão é um espaço de cultura e arte dedicado à formação, criação e difusão das artes circenses, bem como outras linguagens como o Teatro, a Dança, a Música e a Cultura Popular. Criado em 1998 por um casal franco brasileiro, o Circo do Capão tem uma longa história de produção e militância em prol do desenvolvimento cultural e artístico local. As principais atividades desenvolvidas são: escola de circo para crianças e jovens, cursos particulares de técnicas circenses para adultos, espaço de criação e

¹¹ Os moradores do Vale do Capão são caracterizados pela instabilidade, devido à flutuação sazonal, falta de comprometimento com as atividades engajadas, grande propensão a mudanças de vida (viagens, cursos, retiros espirituais, maternidade, mudança de trabalho, etc.)

treino para artistas locais e de passagem (sob a forma de residência artística) e espaço de difusão de espetáculos circenses, bem como outros eventos como mostras de dança e música.

Nestes quase vinte anos de história, o Circo do Capão conseguiu, com recursos próprios (investimento dos fundadores), a aquisição de um terreno e de uma lona. Em 2002 o circo adquiriu uma lona de dois mastros, aumentando sua capacidade de público e melhorando sua estrutura. Em 2005, adota estatuto jurídico de associação, a Associação Safar Miramas de Artes no Circo, e em 2008 é contemplado pelo edital de “Pontos de Cultura” do Programa Cultura Viva do Ministério da Cultura, tornando-se Ponto de Cultura, o que possibilitou uma estruturação significativa em termos de infraestrutura (equipamentos de som, arquibancadas, aparelhos circenses) e também a manutenção da equipe de professores durante os três anos de convênio. Desde então, o circo tem sido contemplado por diversos editais nacionais e estaduais de apoio e fomento às artes circenses. Nestes 8 anos, nos conta a gestora e fundadora, foram uma média de 20 projetos aprovados, o que corresponde a mais de dois projetos ao ano. É claro que estes números podem ser ponderados, na medida em que os financiamentos via editais dizem respeito ao apoio econômico a atividades específicas, não atendendo necessariamente aos gastos anuais do empreendimento. Por outro lado, vale lembrar que assim como no caso do Espaço Imaginário, o repasse dos recursos não é obtido de maneira continuada, deixando, muitas vezes, longos períodos sem recursos disponíveis.

Os projetos realizados são focados, em sua maioria, na formação continuada em artes circenses voltada para o público de crianças e jovens do Vale do Capão, ou produção e circulação de espetáculos circenses. O financiamento público vem dar uma segurança ao pagamento da equipe de professores, coordenação pedagógica e manutenção do espaço, visto que o recurso gerado pelas mensalidades não é suficiente para arcar com essas despesas. Outros projetos tiveram como foco a infraestrutura, como a aquisição de uma lona nova em 2012, ou ainda a realização de eventos multilinguagem, como o Circuito Cultural em 2011.

Para além destes apoios financeiros via editais, o Circo do Capão sempre desenvolveu mecanismos de troca não monetária, seja para pagamento de mensalidade de alguns alunos, seja para equipamentos, hospedagem, alimentação, etc. A construção de parcerias locais, nacionais e internacionais também é outro ponto de extrema importância para o projeto. A própria origem do Circo do Capão está ligada às parcerias firmadas com a escola de circo Picolino (Salvador) que ofereceu, durante anos, oficinas de circo no Capão (que deram origem ao Circo do Capão); companhias circenses francesas que forneceram materiais e qualificação; pousadas e

restaurantes locais que sempre apoiaram com hospedagem e alimentação para os artistas e eventos realizados. Assim, a história do Circo do Capão é uma história de trocas e parcerias.

Apesar desta trajetória de conquistas, o Circo do Capão sempre enfrentou grandes dificuldades em se manter financeiramente. Os projetos aprovados são financiamentos pontuais destinados à execução de atividades específicas, que proporcionam um certo fôlego, mas não necessariamente a sustentabilidade econômica da estrutura. Atualmente, assim como em 2012, quando foi realizado o relatório sobre a entidade¹², o circo passa por grandes dificuldades, não tendo no momento nenhuma fonte de financiamento externo e sem recursos próprios para se manter. Algumas atividades ainda acontecem, como as aulas de circo para crianças e jovens, bem como as aulas particulares para adultos, mas os gestores declaram não ter mais energia para investir na estrutura, que custa caro e não dá retorno financeiro. As relações com os parceiros locais se encontram desgastadas; algumas entidades parceiras locais (associativas e privadas) responsabilizam a falta de gestão do Circo, enquanto os gestores do circo atribuem o desgaste à grande concorrência com outras iniciativas culturais que também solicitam apoio localmente.

Ao longo da sua história, o Circo conheceu períodos de forte adesão do público local. Nos tempos iniciais da Escola, a grande maioria dos jovens e crianças da comunidade faziam aulas de circo. Com o passar dos anos essa adesão foi diminuindo. Os gestores atribuem esse cenário ao fato de o Vale do Capão ter, atualmente, um grande número de oferta de atividades (dança, música, etc.). No início de 2016, o Circo ameaçou fechar as turmas, alegando não ter dinheiro para pagar os professores necessários. Logo, uma campanha de mobilização dos pais foi realizada, com o intuito de trazer as famílias como parceiros corresponsáveis pela continuidade das aulas, evitando a inadimplência, problema recorrente desde a criação da escola. Nos primeiros meses, esta iniciativa trouxe bons resultados e permitiu que os professores fossem remunerados pelas aulas, porém, com o passar do tempo, o problema da inadimplência voltou e as relações entre gestores e pais e gestores e professores começaram a se desgastar.

É importante salientar que o quadro de professores da escola de Circo do Capão, assim como a pequena companhia circense, é composto, em sua maioria, por jovens adultos iniciados e formados na própria escola, passando de alunos a monitores e, em seguida, instrutores. Ou seja, apesar das dificuldades e descontinuidades do projeto, o Circo está na sua segunda geração

¹²Pesquisa realizada pela pesquisadora para trabalho de mestrado em Desenvolvimento de Projetos artísticos e Culturais internacionais, Lyon, França.

de monitores, o que demonstra um certo grau de adesão da comunidade local ao projeto e êxito na formação de multiplicadores.

No que diz respeito ao aspecto organizacional, a entidade conta atualmente¹³ com uma equipe de cinco professores, dois monitores e uma coordenadora pedagógica e gestora. Estas funções não são fixas, variam de acordo com as necessidades do circo e ofertas de pessoas disponíveis. Assim, o quadro de professores pode mudar a depender da disponibilidade dos instrutores e quantidade de demanda do circo, ou o papel do capataz¹⁴, que pode ser assumido durante um certo período por algum viajante que esteja de passagem pelo Capão e que em troca de hospedagem exerça essa função (neste momento não há nenhuma pessoa nesse cargo). Essa flexibilidade não é válida para os cargos de diretores, assumidos pelo casal de fundadores, que exercem também as funções de professor e de coordenação e gestão. O Circo possui sede própria e estatuto jurídico associativo. Este último é vivenciado mais como uma condição para concorrer a editais, não havendo de fato uma vida associativa (reuniões, eleição, controle social, discussão e planejamento das atividades, etc.) dentro da estrutura.

Quando interrogados sobre o funcionamento da associação enquanto espaço de construção política e planejamento estratégico participativo para o empreendimento, a gestora e co-fundadora alegou que a ideia é interessante, mas que ao longo dos anos percebeu que nem a equipe de professores e monitores nem os próprios pais (público alvo), se interessaram em contribuir e participar dessa construção. A questão da falta de mobilização dos pais de alunos para manter as atividades da Escola durante o ano de 2016 é apresentada como ilustração de que estes não se posicionam mais como parceiros da entidade e não se mostram, em regra geral, interessados em integrar a associação.

A falta de financiamentos em 2016, aliada a perda de alunos, a desmobilização dos pais e a diminuição da adesão da comunidade local às atividades e eventos propostos, levam os diretores a repensarem sobre o sentido e as estratégias de continuidade do Projeto. Segundo a gestora, *“é hora de se tornar itinerante”, buscar outras praças, outros públicos que deem mais valor à arte ofertada*. Para ela, o Capão possui uma crescente e intensa oferta de atividades culturais, que acabam se tornando “concorrentes”, o que não é necessariamente negativo, mas que demanda à Escola um novo posicionamento diante da comunidade e de seu projeto a médio e longo prazo. No momento em que este capítulo está sendo escrito, acabamos de receber a boa

¹³ Em momentos de maior atividade e projetos aprovados o número de integrante da equipe já foi maior.

¹⁴ Capataz de circo: responsável por montar, desmontar e cuidar da manutenção da estrutura do circo

notícia que o Circo conseguiu aprovar dois projetos nos editais da Secretaria Estadual de Cultura da Bahia, um novo fôlego em meio a este contexto.

4.1.4 Síntese dos perfis dos três empreendimentos

A partir da descrição dos três empreendimentos podemos perceber que os empreendimentos tiveram como motor inicial a “missão” ou a “utopia”, retomando termos utilizados pelos interlocutores, de oferecer atividades de cunho artístico e cultural, destinadas às comunidades rurais ou com pouco acesso à cultura, aliando essa meta a um novo modo de vida, longe dos centros urbanos. Não houve, em nenhum dos três casos, um processo de reflexão e planejamento do “negócio” para se pensar e desenhar as estratégias de sustentabilidade, notadamente financeira, do empreendimento e de sua equipe. Outra semelhança do histórico de criação é o fato de que os três empreendimentos foram fundados por pessoas de outras cidades, estados ou países, o que pode nos levar a refletir sobre o grau de enraizamento da proposta na comunidade e também de sua propensão à diversidade de linguagens, símbolos e códigos culturais.

Tanto o Circo do Capão quanto o Espaço Imaginário contam com financiamentos públicos pontuais via editais, o que demonstra um certo grau de organização burocrática e capacidade técnica para elaboração, execução e gestão dos projetos. A Escola de Música não obteve financiamento público ou privado para execução de suas atividades, mas seus professores já realizaram alguns projetos via editais públicos estaduais e nacionais, o que nos indica uma dissociação entre a escola e sua equipe de professores. Para além dos financiamentos, as outras formas de recursos via trocas, parcerias, doações, apoios locais, nacionais e internacionais, estão presentes no histórico das três entidades em graus diferentes, porém, observou-se que não há uma sistematização e planejamento destas relações.

Os três empreendimentos trabalham com linguagens artísticas: o Circo do Capão tem foco na formação continuada em artes circenses, mas também desenvolve outras linguagens; o Espaço Imaginário tem foco nas artes visuais, audiovisual e patrimônio, ao passo que acolhe também eventos musicais, oficinas de dança, contação de histórias, etc.; a Escola de Música se concentra apenas na música, com foco na formação e, de forma menos importante, no Bloco de Carnaval. Os dois primeiros realizam ou já realizaram, ao longo de sua história, parcerias com

outros grupos culturais locais, seja na co-produção de projetos (Espaço Imaginário), ou na cessão de espaço para atividades e co-realização de espetáculos e eventos (Circo do Capão). A Escola de Música, por sua vez, ainda não desenvolve estes tipos de parcerias, tendo começado recentemente um diálogo com a outra escola de música, a “Casa da Música”, cujos frutos e resultados ainda nos são desconhecidos.

Esta capacidade de criar diálogos e cooperação entre os pares, ou seja, entre os demais grupos culturais locais, nos parece bastante produtiva, visto que ela pode proporcionar uma articulação em rede e o conseqüente fortalecimento dos grupos envolvidos, criando uma sistemática de compartilhamento de recursos, ideias e projetos, como veremos no exemplo francês no próximo capítulo. Apesar de existirem casos de cooperação e parcerias entre as entidades estudadas e outras entidades locais, não há ainda uma sistematização e organização dessas relações. Atualmente o Espaço Imaginário executa um projeto aprovado pelo Ministério da Cultura para criação de uma rede municipal de entidades locais que trabalham de alguma forma com a dimensão cultural. Os resultados desse projeto não poderão ser inseridos na pesquisa, visto que ele ainda está em sua fase inicial, mas já podemos perceber uma preocupação do empreendimento em potencializar uma articulação em rede localmente.

De uma forma geral, ao serem entrevistados, os gestores dos três empreendimentos alegaram que a falta de recursos financeiros é o maior entrave para a continuidade das ações. Porém, no decorrer das entrevistas ficou nítido que a falta de recursos financeiros está ligada não somente a um contexto de contenção dos gastos governamentais e à crescente concorrência entre os grupos culturais nos editais, mas também a uma falta de investimento das estruturas nos aspectos ligados à gestão. Ou seja, na maioria dos casos, não há investimento no planejamento a médio e longo prazo das atividades; quando há editais, não há uma construção coletiva e participativa da proposta a ser apresentada; não há mecanismos consolidados de comunicação interna e externa; não há ferramentas de gestão como reuniões periódicas, e-mails e agendas coletivas.

Em suma, a ausência desses aspectos básicos não se dá por falta de competências ou de acesso às tecnologias da informação, por exemplo, como é o caso de alguns empreendimentos solidários analisado por Reis (2005), mas sim a uma falta de vontade e disponibilidade dos gestores e equipe em adotar metodologias e critérios básicos de gestão dentro dos empreendimentos. Os grupos culturais estão mais focados no fazer cultural do que na gestão, administração e planejamento desse fazer cultural. Isso se deve muito provavelmente ao fato de que estes empreendimentos não foram pensados e criados por gestores, mas sim por artistas,

educadores ou assistentes sociais. Estes grupos são, porém, obrigados a se organizarem e se burocratarem para se tornarem mais concorrentes junto aos editais públicos e privados. Contudo, acredita-se que além do acesso a editais, a organização e implementação de uma sistemática de gestão possibilitará o desenvolvimento e aprimoramento de aspectos inerentes às dimensões da sustentabilidade que veremos na seção a seguir.

4.2 AS DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE

A partir do referencial teórico foi possível entender que o conceito de sustentabilidade aplicado aos empreendimentos e à noção de desenvolvimento é multidimensional, ou seja, ela depende da articulação de uma série de elementos econômicos, sociais, políticos, gerenciais, culturais e ambientais. Em consonância com essa perspectiva, alguns autores do campo da gestão se esforçaram em construir quadros analíticos que sistematizassem as dimensões, os componentes e indicadores da sustentabilidade de empreendimentos solidários (REIS, 2005) e de instituições não governamentais (TUDE, 2007; FONTES, 2011). A contribuição desses autores foi de grande importância para o campo da gestão como um todo e para esta pesquisa em particular, visto que propõem “novos” parâmetros para se analisar e avaliar a sustentabilidade de grupos e entidades, que apesar de estarem inseridos na lógica de mercado vigente, trabalham com atividades e perspectivas diferentes da lógica empresarial.

Para essa pesquisa, sistematizamos um quadro a partir daqueles propostos pelos três autores, adaptando e inserindo componentes que nos pareceram imprescindíveis para a análise de empreendimentos culturais, como vemos a seguir.

Quadro 1 - Quadro analítico para estudo da sustentabilidade de Grupos Culturais

SUSTENTABILIDADE	Dimensão	Componentes	Indicadores
	Econômica	Mercantil	Venda de Produtos e serviços
		Não mercantil	Subsídios Governamentais; Subsídios não governamentais; Doações monetárias (nível individual); Parcerias
		Não monetária	Trabalho voluntário; Doações não monetárias; Práticas recíprocitárias (ações comunitárias, mutirões, formas de troca/dádiva)
	Social	Responsabilidade Social	Projetos e ações de Responsabilidade Social; Serviços sociais prestados à comunidade;
		Multiplicadores	Existência de multiplicadores e desdobramentos dos projetos;
		Construção de Vínculo associativo	Padrão de sociabilidade; Grau de coesão social
	Política	Legitimidade	Reconhecimento e grau de aceitação da instituição pelo público interno e externo;
		Nível interno	Grau de democracia interna; Grau de comprometimento
		Nível institucional	Existência de ação pública; Nível de articulação em redes; Relação entre a instituição e os stakeholders; Grau de autonomia institucional; Participação em fóruns, conselhos, espaços públicos
Gestão	Infraestrutura	Acesso aos meios de produção; Acesso a tecnologias gerenciais; Acesso a espaço físico	
	Equipe	Número de integrantes da equipe; Composição multidisciplinar;	

		Capacidades – competências, habilidades
	Investimento organizacional na profissionalização	Estímulos aos estudos – formação continuada Promoção de cursos – treinamento, reciclagem Ajuda financeira para capacitação
	Planejamento estratégico	Participação do público interno e externo
Cultural	Abertura para diálogos interculturais e diversidade cultural	Realização de projetos multilinguagem; Parcerias com outros grupos culturais
	Respeito à tradição e inovação	Produção de conhecimento; Sensibilização para a tradição e o novo para que andem juntos
	Capacidade de autonomia para elaboração de projetos integrados e endógenos	Como são elaborados os projetos desenvolvidos
	Qualidade das produções artísticas ofertadas	Investimento em aperfeiçoamento artístico e pesquisa; Existência de curadoria e linha artística conceitual própria
Ambiental	Comprometimento com melhorias na qualidade ambiental	Projetos e ações, cujos objetivos são a preservação dos recursos naturais, reciclagem de materiais usados e a melhor utilização dos recursos não renováveis
	Gerenciamento dos efeitos de suas atividades no meio ambiente	
	Produção de materiais renováveis	
	Limitação do uso dos recursos não renováveis	

Fonte: REIS (2005), TUDE (2007), FONTES (2011), própria autora (2017)

4.2.1 Dimensão Econômica

Segundo a literatura mobilizada, a partir da perspectiva da Economia Plural trazida por Polanyi (1980) e desenvolvida por França e Laville, a dimensão econômica está subdividida em três componentes: mercantil, não mercantil e não monetária.

França Filho e Laville identificam três economias: a mercantil (fundada pelo princípio do mercado auto regulado), a não mercantil (fundada pelo princípio da redistribuição) e a não monetária (fundada pelo princípio da reciprocidade e da domesticidade). (TUDE, 2011, p. 104)

No caso dos três empreendimentos estudados, o componente mercantil é o menos desenvolvido. Para o Espaço Imaginário ele estava presente na atividade comercial do restaurante, mas esta foi encerrada em 2015; para a Escola de Música, a dimensão mercantil está presente apenas no pagamento da mensalidade dos alunos; e no Circo do Capão ela está presente na mensalidade dos alunos, pagamento pelo uso do espaço para treino (residência artística), venda de ingressos quando há espetáculos, aluguel do circo para eventos e a atividade da cantina (porém esta última não é contabilizada nas finanças do Circo, mas sim como uma atividade paralela desenvolvida pela gestora). Apesar de existente, a componente mercantil da atividade econômica dos empreendimentos apresenta números irrisórios comparados aos números referentes aos custos empenhados.

A componente não mercantil está presente principalmente na forma de apoio financeiro via editais públicos para apoio de projetos principalmente no caso do Espaço Imaginário e Circo do Capão. Também se pode ressaltar o investimento próprio dos gestores dos empreendimentos na aquisição do espaço físico e de equipamentos. Embora esta componente nos pareça ser a de maior peso na dimensão econômica financeira dos empreendimentos, seja pelo fato de dois deles já realizarem projetos via editais, ou ainda pelo potencial e perfil das atividades dos três grupos, ela ainda é pouco desenvolvida. Como evocamos na parte descritiva, os apoios financeiros governamentais (principalmente) são direcionados a projetos específicos, não conseguindo arcar com os custos fixos dos empreendimentos. Por outro lado, o Circo do Capão, entidade com maior tempo de existência e experiência, poderia ter, devido ao seu histórico e potencial, outros tipos de financiadores de origem privada e internacional, o que aumentaria seu leque de recursos.

A terceira e última componente é a não monetária, referente às práticas recíprocitárias de troca e voluntariado. No caso dos três grupos culturais estudados, esta talvez seja a dimensão de sustentabilidade mais desenvolvida. Vimos que a prática de trocas de serviço e a doação de bens fez parte do histórico de criação e atuação dos três empreendimentos, além dos mutirões para conserto do espaço da Escola de Música ou da lona do Circo do Capão, por exemplo. No entanto, observamos que embora essas práticas de troca e voluntariado tenham assumido grande relevância na fase inicial de desenvolvimento dos grupos, elas têm se desgastado ao longo dos anos. Os mutirões, por exemplo, se fazem cada vez mais raros devido às dificuldades em mobilizar voluntários, mesmo quando se tratam dos próprios beneficiados pelas atividades ofertadas. Assim, seria interessante um estudo mais aprofundado sobre os tipos de relações recíprocitárias desenvolvidas, suas equivalências e impactos econômicos e sua durabilidade

dentro de cada empreendimento. Por hora, percebemos que há uma diminuição das parcerias e trocas entre os grupos e outras entidades (locais ou não) e que as parcerias existentes e possíveis não são sistematizadas dentro de um planejamento econômico a médio e longo prazo.

O que eu percebo é que tem um desgaste quanto de quem pede quanto de quem dá. No começo a gente conseguia muito apoio, eu não precisava nem contratar pessoas pra trabalhar aqui, pois muitos chegavam, se encantavam com o Projeto e pediam pra trabalhar aqui voluntariamente. Agora eu to sentindo que o caminho é outro, ta tendo pouco espaço para a cooperação. (Gestora e co-fundadora do Circo do Capão)”

4.2.2 Dimensão Social

A dimensão social foi destrinchada em três componentes: a responsabilidade social, a capacidade de gerar multiplicadores e o vínculo associativo. A primeira retirada do quadro analítico proposto por Fontes se refere à capacidade de desenvolver projetos cujos objetivos estejam diretamente vinculados ao serviço à comunidade, ou seja, à responsabilidade socioambiental das entidades (e no nosso caso dos empreendimentos culturais) com relação ao desenvolvimento sustentável. Assim, a sustentabilidade dos empreendimentos estaria ligada à forma como estes se relacionam com os aspectos culturais, ambientais e sociais de seu território, notadamente quando criam impactos negativos na comunidade. No estudo em foco, o breve descritivo das atividades dos três grupos culturais deixa claro que todos eles desenvolvem atividades de cunho social, sendo este o principal eixo dos objetivos anunciados pelos grupos: o Espaço Imaginário realiza atividades com escolas, grupos de jovens, artistas locais e comunidades tradicionais; a Escola de Música oferece aulas coletivas de música para a comunidade local (apesar de a maior parte de seus alunos serem “de fora”, ou seja, moradores “não nativos”); o Circo do Capão oferece aulas de circo e espetáculos para a comunidade do Capão (com a mesma ressalva que no caso da Escola de Música no tocante ao predomínio de pessoas “de fora” em seu público”) e entorno (Municípios de Palmeiras e Seabra).

A segunda componente desta dimensão remete à capacidade dos grupos em originar multiplicadores e/ou desdobramentos dos projetos. A inclusão dessa componente decorre da sugestão de um dos entrevistados. Refletindo sobre o sentido de sustentabilidade dos grupos, um gestor da Escola de Música trouxe como elemento determinante o fato de o Circo do Capão, a despeito de todos os obstáculos e dificuldades perpassando a sua trajetória, encontrar-se na

sua segunda geração de monitores, o que revelaria um certo grau de êxito na continuidade do projeto.

Eu espero que este projeto perdure para além de mim, para as outras gerações com autosustentabilidade que o circo deixou e o brilho [Escola Comunitária] deixou, por isso que eu sou parceiro dessas instituições, porque hoje a gente pode ter o requinte didático de no circo, com a limitação que possa ter, ter professores que foram educados dentro daquela linguagem e que estão hoje transmitindo e construindo conhecimentos que aquela linguagem formou neles (...) Eu quero que nossa escola de música possa refletir em alunos multiplicadores, em grupos ‘Mundarejos’, em grupos ‘Perfumes Ciganos’, e também por que não em monitores, professores de percepção de acordo com o método que está sendo criado, pessoas que vão vivenciar isso por seis anos, sete anos, que vão receber toda essa bagagem da gente... o sonho macro é esse.. pra mim sustentabilidade não é ter dinheiro pra poder dar aula. É também, uma parcela, e talvez por não ter pensado tanto nela, a gente não tenha ela tanto aprimorada quanto as outras, mas admito que para mim o alicerce são as outras. (Gestor e co-fundador da Escola de Música)

Incorporamos então a categoria “capacidade de gerar multiplicadores” à dimensão social da sustentabilidade e, aplicando esta componente à análise dos demais empreendimentos, ficaram em destaque os diversos grupos de música (“GIC”, “Mundarejo” e “Perfume Cigano”) formados a partir da vivência da Escola de Música, o que chamamos aqui de desdobramentos em outros projetos. Partimos do pressuposto que a formação de multiplicadores e a capacidade de desdobramento dos projetos é um indicador da sustentabilidade dos empreendimentos, visto que possibilitam a perpetuação de metodologias, valores e/ou projetos. No caso do Espaço Imaginário não foi observado uma nova geração de multiplicadores ou projetos.

A terceira e última componente da dimensão social, retirada do quadro analítico de Reis (2005), diz respeito ao vínculo associativo existente dentro dos grupos estudados. Segundo a autora, este vínculo está diretamente ligado à questão da sustentabilidade dos empreendimentos solidários e pode ser analisado a partir de dois critérios: Padrão de sociabilidade e Grau de coesão social. O primeiro designa o tipo de relação estabelecido entre os atores de um mesmo grupo produtivo ou empreendimento. A sociabilidade pode ser marcada por traços mais informais e familiares, o que pode resultar tanto em um maior comprometimento das pessoas com o processo produtivo quanto por uma redução do grau de profissionalismo, ou ao contrário, ser caracterizada por relações mais impessoais e profissionais (REIS, 2005). No caso dos três grupos estudados, apesar de serem empreendimentos culturais que não se reivindicam solidários (mesmo que envolvam práticas semelhantes), percebe-se que o padrão de sociabilidade é caracterizado pela pessoalidade e informalidade. As relações remetem, muitas vezes, às relações familiares: o Circo do Capão e o Espaço Imaginário são geridos por casais,

e os gestores da Escola de Música declaram compartilhar as tarefas de gestão e comunicação, mesmo que de forma pontual, com as suas esposas.

Todo projeto que eu faço eu boto o pessoal que ta colado aqui há anos... O circo do capão não é de família tradicional de circo, mas tem uma família, que não é consanguínea, mas somos uma família. Somos uma família de circo com outro modelo, outro formato... (Gestora e co-fundadora do Circo do Capão)

Ainda que a sociabilidade baseada em padrões informais possa gerar efeitos positivos e interferir favoravelmente no grau de implicação que os integrantes mantêm com o empreendimento, nos casos observados ela aponta para uma certa ingerência, notadamente financeira, do âmbito doméstico no âmbito profissional. Em outros termos, as finanças do empreendimento confundem-se com aquelas da família dos gestores.

O segundo critério da dimensão social trazido por Reis é aquele de coesão social, ou seja, o grau de coesão entre os componentes do grupo. Para a autora, quanto maior a coesão, maior o empenho individual na busca pelos objetivos coletivos, o que teria impacto positivo na sustentabilidade do empreendimento. No caso dos grupos estudados, observa-se que há um alto grau de coesão entre as equipes de trabalho.

No Circo do Capão, a maior parte dos instrutores e jovens monitores participam do projeto desde crianças ou adolescentes, fazendo com que a relação do grupo extrapole as relações profissionais. Pode-se dizer que mais do que colegas de trabalho, são amigos de infância. A relação deles com os gestores também apresenta alto grau de coesão, ainda que haja certos conflitos. Por outro lado, é importante pontuar que ao longo da história do Circo, alguns profissionais da área circense, mas também da área de produção cultural (produtores, designers, comunicadores, fotógrafos, gestores) tentaram integrar a equipe e agregar ao projeto, mas estas parcerias não foram levadas à frente de forma duradoura. Estas experiências denunciam certas dificuldades dos diretores em se abrirem para o novo e para que demais pessoas se apropriem e integrem o projeto da Escola de Circo. Sobre este assunto, a gestora declara, em entrevista, acreditar que muitos profissionais se aproximam da entidade, inicialmente de forma voluntária, interessados em se promover e “ter uma ponga” quando há projetos aprovados, evidenciando com essas palavras um problema de baixo grau de confiança.

Por sua vez, o Espaço Imaginário e a Escola de Música têm equipes reduzidas. Trata-se basicamente dos sócios fundadores e de dois professores, respectivamente, além da contratação de equipes pontuais para a realização de projetos e ações na comunidade. Através das entrevistas e observações realizadas ao longo de cinco anos de convivência com os três grupos

foi possível identificar um alto grau de coesão entre os gestores e entre os gestores e as equipes que se formaram para execução de projetos, visto que a maior parte das pessoas mobilizadas para colaborarem permaneceram as mesmas. Tal relação se torna visível no caso de um dos cofundadores da Escola de Música, que há dois anos se afastou da gestão da escola, mas que continua atuando pontualmente como parceiro do projeto, apoiando algumas ações como o Bloco de Carnaval e a ACC/UFBA. Em suma, os empreendimentos apresentam um alto grau de coesão, com relações profissionais baseadas em laços familiares, laços de amizade e confiança, o que aumenta o potencial de continuidade e permanência das iniciativas. Entretanto, é importante salientar que estes dados não negam a existência de conflitos e divergências que existem dentro dos grupos.

4.2.3 Dimensão Política

A dimensão política da sustentabilidade dos grupos e empreendimentos talvez seja uma das mais importantes, visto que, segundo os autores que lançam mão dessa categoria, ela diz respeito tanto a processos internos de governança, ou seja, o grau de democracia interna das equipes (REIS, 2005), quanto às questões externas como a legitimidade junto ao público, a relação com os parceiros e a participação em fóruns, conselhos e espaços de controle social (FONTES, 2011; TUDE, 2007). Tendo em vista a abrangência desta dimensão e sua interdependência com aspectos das dimensões sociais ou técnico-gerenciais, alguns autores preferem chama-la de *Sociopolítico* (TUDE, 2007) ou de *Políticoinstitucional* (FONTES, 2011), ao se referirem a modelos analíticos da sustentabilidade de ONG's.

No intuito de analisar a maneira como a dimensão política é desenvolvida (ou não) pelos grupos culturais, dividimos em três componentes: legitimidade (oriundo dos quadros propostos por FONTES e TUDE), nível interno (retirado do quadro proposto por REIS, 2005) e nível institucional (FONTES, 2011 e REIS, 2005). O primeiro se refere ao grau de aceitação pelo público interno e externo; o segundo diz respeito ao grau de democracia interna; por fim, o terceiro remete à capacidade de articulação de parceiros e redes, autonomia e participação em espaços políticos de representatividade e controle social, como fóruns e conselhos municipais, territoriais, estaduais e nacionais de cultura.

Com relação à legitimidade do grupo junto ao público externo, observou-se no caso do Espaço Imaginário que há um relativo reconhecimento da população e dos atores socioculturais locais. Desde o início, os gestores vinculam seus projetos a outros setores da comunidade, construindo relações de diálogo e confiança. Por outro lado, o Espaço sempre esteve aberto para acolher as demandas da comunidade local, disponibilizando sua estrutura e equipamentos. Rio de Contas apresenta um contexto favorável a esta construção, visto que tem pouca oferta de espaços culturais disponíveis, porém, por outro lado, é uma comunidade bastante tradicional e conservadora, o que pode ser um desafio para a conquista de legitimidade de uma atividade inovadora (artes visuais, audiovisual).

Com relação à governança interna, pôde-se constatar que o Espaço desenvolve estratégias que visam horizontalizar alguns aspectos da gestão, como por exemplo a elaboração de projetos, que por serem geralmente realizados em parceria com outras instituições e atores culturais, privilegiam metodologias participativas e inclusivas. O Espaço Imaginário apresenta um bom nível de articulação em rede e parcerias locais, como já foi detalhado, e participa, mesmo que de forma pontual, de eventos, fóruns e conselho municipal de cultura, o que demonstra uma certa preocupação dos gestores com os aspectos políticos institucionais, mas não assegura, na prática, uma representatividade efetiva dentro desses espaços.

Os empreendimentos situados no Vale do Capão revelam certa fragilidade com relação ao nível de legitimidade junto ao seu público. A Escola de Música tem pouca adesão da comunidade local, sendo a maior parte de seu público constituída por estrangeiros ou pessoas de passagem, sem contar que há uma média de apenas 10 alunos. O Circo do Capão, por sua vez, conheceu grande adesão da comunidade local durante seu período inicial de implantação, porém, enfrenta uma redução considerável dessa população na frequência das aulas e dos espetáculos. Há uma série de razões para explicar esse quadro. Os gestores apontam para o crescimento da oferta de atividades culturais e holísticas no Vale do Capão, o que acaba gerando uma concorrência e diminuição do público. De fato, atualmente existem três espaços dedicados à formação circense, duas escolas de música, ao menos três espaços ofertando aulas de dança, dois estúdios de pilates, uma academia, ao menos três grupos de capoeira, etc., para uma população de em média duas mil pessoas. A relação que a população local e de passagem nutre com os diversos espaços e atividades ofertadas é muito mais complexa do que uma simples equação de oferta e demanda, engajando outras variáveis como a instabilidade do público de passagem, a política de valores praticados, a falta de diálogo e articulação entre aqueles que

ofertam os serviços. São tantas questões envolvidas que mereceriam um estudo mais aprofundado.

Por meio desta pesquisa, no entanto, foi possível perceber que a questão da “concorrência” não explica tudo. O grau de legitimidade está diretamente associado à capacidade de trabalho em rede e construção de parcerias, bem como àquela de ocupação dos espaços de representatividade política (fóruns, conselhos, colegiados).

Como vimos na primeira parte desse capítulo, o Circo do Capão tem em sua história a participação de diversos atores e instituições que possibilitaram sua estruturação, porém isso nunca foi sistematizado. Por outro lado, ele participa da rede de Pontos de Cultura do Programa Cultura Viva, o que trouxe para dentro da lona a possibilidade de desenvolver diversas atividades e projetos em articulação com outros Pontos de Cultura (ex: Circuito Cultural; oficinas de danças tradicionais populares; projeto de Produtora Cultural colaborativa). Em entrevista, a gestora declara já ter tentado inúmeras vezes articular redes de colaboração entre entidades culturais locais, porém alega não existir abertura para o diálogo.

Olha, já tentamos fazer um calendário cultural comum às estruturas culturais...mas eu deixei de fazer muitas coisas quando outra pessoa já tinha marcado, mas o contrário não acontecia. As pessoas acabam dizendo “ah, todo mundo tem que ganhar, é feriado”. Já deixei de fazer vários eventos por conta da quermesse...eu vi que isso não rola, por isso estamos buscando itinerância para municípios com carência artística que valorizam o trabalho... o Capão está com super oferta(...)Nós já tentamos muito a via de parceria, tanto que a estrutura vem da cooperação, busquei muito apoio local, mas chega um momento que tem um cansaço tanto de quem pede quanto de quem dá...sinto que essa coisa solidária ta se perdendo muito agora no capão, muitas outras iniciativas pedindo...eu sinto as pessoas muito cada uma no seu umbigo, não acho bacana, mas é o que eu sinto...durante muito tempo funcionou, durante muito tempo no capão eu não precisava comprar o que comer, não precisava procurar gente pra trabalhar, pois as pessoas viam uma iniciativa social bacana e queriam colaborar... (Gestora e Co-fundadora do Circo do capão)

Com relação à participação em espaços de representatividade política, o Circo do Capão sempre esteve presente na luta por políticas públicas culturais, participando durante um certo período do Colegiado Territorial, e, em seguida, sendo um dos precursores da criação do Fórum Municipal de Cultura e do Conselho Municipal de Cultura de Palmeiras. A presença e engajamento nesses espaços conferiram ao Circo um alto grau de visibilidade, ainda que o processo de construção desses espaços seja lento, o que pode acarretar algum desgaste da participação das entidades envolvidas, notadamente o Circo.

A Escola de Música, por sua vez, possui alguns parceiros, mas não se configura enquanto rede, não participa de instância de representação política, apesar dos gestores terem sido convidados inúmeras vezes para participarem do fórum municipal e do conselho municipal de cultura.

O capão hoje é tão diverso que mais vale organizar essa diversidade e perceber do que focar na competitividade, e que a gente tem matéria prima para fazer isso, organizar eventos, encontros, festivais, rodas, mesas, debates...de todos os aspectos e a gestão pode ser um deles, pois volto a te dizer, se tem uma coisa que eu sinto entre meus parceiros é a baixa capacidade e competência atual em trabalhar com a gestão administrativa, mas não é por falta de competência ,é porque a gente não precisa ser tudo e essa tentativa ridícula de querer acumular todas as funções em si mesmo impede um corpo de crescer...é como uma célula formada só de mitocôndrias....a gente no nordeste tem um pouco disso, tenta carregar tudo nas costas, faz a meia sola do jeito que dá, escreve com a mão direita e dá aula com a esquerda. (gestor e co-fundador da Escola de Música)

No que diz respeito à governança interna, observa-se que há pouco desenvolvimento dessa dimensão nos dois grupos do Vale do capão. A Associação do Circo do Capão limita-se a uma formalidade jurídica para captação de recursos, os projetos são elaborados pela gestora e co-fundadora, sem a participação dos demais membros da equipe e não há uma metodologia sistematizada para tomadas de decisão coletiva e/ou planejamentos estratégicos. O mesmo pode ser dito da Escola de Música, em que não há um modelo de governança implementado. Os processos de tomada de decisão vão acontecendo sem planejamento ou metodologia aparentes. Na maioria dos casos, para os três empreendimentos, o público não é inserido nesse processo.

4.2.4 A Dimensão da Gestão

A dimensão da gestão é apresentada pela literatura mobilizada como um dos aspectos chaves para apreender a questão da sustentabilidade dos empreendimentos, sejam eles da economia solidária ou entidades do terceiro setor. A gestão seria justamente a forma como os empreendimentos conseguem articular as outras dimensões, econômica, social, política, cultural e ambiental, baseada em aspectos técnicos como o grau de qualificação da equipe e a

infraestrutura disponibilizada, assim como em aspectos mais políticos e ideológicos, grau de governança interna, relação com *stakeholders*.

Nessa perspectiva, a dimensão da gestão foi destrinchada em quatro componentes: infraestrutura, equipe, investimento na profissionalização, planejamento estratégico. O primeiro deles, infraestrutura, trazido por Reis (2005), tem como indicadores o acesso aos meios de produção, acesso às tecnologias gerenciais e acesso a espaço físico. A componente equipe, formulada a partir da junção de proposições dos três quadros (REIS 2005, TUDE 2007, FONTES 2011), refere-se às competências, habilidades e multidisciplinaridade dos integrantes dos grupos. O investimento na profissionalização, componente trazida pelo quadro proposto por Fontes, tem como indicadores o estímulo a estudos e formações, apoio financeiro para capacitação e proposição de cursos. A quarta e última componente, planejamento estratégico, oriundo do quadro de Fontes, tem como indicador a participação do público interno e externo nos empreendimentos.

Ao observar os aspectos ligados à gestão junto aos três grupos, foi possível perceber que há pouquíssimo investimento por parte dos empreendimentos. A componente infraestrutura parece ser a mais bem desenvolvida, exceto no caso da Escola de Música, que não possui sede. O Circo do Capão e o Espaço Imaginário possuem espaços físicos de alta qualidade, se comparados a outros espaços localizados no interior, têm acesso aos meios de produção e às tecnologias de gestão básicas, porém não possuem em suas equipes pessoal suficiente para dar conta da gestão demandada. As equipes são formadas basicamente por circenses e assistente social (Circo do Capão), músicos (Escola de Música), cineasta e professor de literatura portuguesa (Espaço Imaginário), que exercem função de professores, gestores, produtores, designers, quando se faz necessário.

Na minha avaliação pessoal preciso de mais envolvimento, compromisso, a nível pedagógico, de produção, de oficinas, pessoas para irem afinando os conhecimentos, psicopedagogos, manutenção do espaço, traduzir o belo no espaço, ter um espaço mais bacana, mais preparado pra receber bons espetáculos a nível de excelência. Muita coisa a gente precisa, site, uma pessoa para a publicidade...” (gestora e Co-fundadora do Circo do Capão)

A gente percebeu que não somos bons administradores, não é o que a gente gosta de fazer...e tem toda a parte burocrática quando aprova projeto... (gestora e o-fundadora do Espaço Imaginário)

A gente fica sempre entre a gente, aí a gente puxa uma das mulheres...aí a ação se limita, a gente não envolve um profissional da área, apertamos o orçamento, acabamos botando uma pessoa daqui, mas que não se alimenta [profissionalmente] ...aí quando acaba o dinheiro não é suficiente, porque se

a pessoa não se alimenta o projeto não cresce.. (Gestor e co-fundador da Escola de Música)

Há falta de investimento na capacitação dos integrantes das equipes dos empreendimentos, a maior parte dos projetos realizados são focados em transmitir conhecimentos circenses, musicais, audiovisuais, mas não necessariamente em propor qualificação e reciclagem para as equipes. Salvo duas exceções: as atividades de ACC da Escola de Música da UFBA que acontecem anualmente no Vale do Capão (uma parceria da Escola de Música com o Centro Gravitacional), que oferecem oficinas de música para a comunidade de músicos e amadores do Vale do Capão, bem como para os professores e alunos da Escola de Música Centro Gravitacional Musical; um outro exemplo foram as iniciativas realizadas por duas artistas circenses instrutoras do Circo do Capão que, com o apoio da gestora, elaboraram projetos para realização de Formação circense na Escola Nacional de Circo/RJ (2010) durante um ano e uma residência artística de um mês na França (2012), respectivamente.

Sobre o planejamento estratégico, observou-se que nenhum dos grupos realiza algum tipo de vivência, reunião ou encontro com as equipes de trabalho, ainda menos com o público, para se pensar o planejamento do empreendimento. Os planejamentos ocorrem exclusivamente quando há projetos aprovados e versam sobre o plano de trabalho do projeto em questão.

4.2.5 Dimensão Cultural

A dimensão cultural é, neste caso, inerente à própria atividade dos grupos estudados, ela é a razão mesma da existência dos projetos realizados. No entanto, vale analisar até que ponto as componentes que dialogam diretamente com aspectos da sustentabilidade são colocados em prática. Segundo Fontes, a cultura está diretamente ligada à questão da sustentabilidade de entidades do terceiro setor, visto que ela é, por meio de suas três dimensões - cidadã, política e econômica- um dos pilares da concepção de desenvolvimento humano. Assim, a capacidade do empreendimento em gerar diálogos interculturais, a valorização da diversidade, a integração entre inovação e tradição e a produção de conhecimentos são componentes da dimensão cultural que interferem diretamente com a sustentabilidade das entidades (FONTES, 2011).

Por outro lado, baseadas na definição de sustentabilidade aplicada ao conceito de desenvolvimento trazida por Sachs, autoras como Fontes (Idem) e Vilutis (2015) chamam a

atenção para a importância de se levar em conta a autonomia na elaboração de projetos e seu caráter endógeno enquanto componente da dimensão cultural, tendo como critério o modo como os projetos são elaborados, ou seja, se são feitos de forma autônoma, a partir de demandas e inquietações dos grupos, ou, ao contrário, concebidos por instituições de apoio externas a partir de uma visão de “cima para baixo”.

Retomando a concepção de Sachs, a dimensão cultural da sustentabilidade está intrinsecamente relacionada à capacidade de autonomia e autodeterminação para formulação do projeto de desenvolvimento. A noção de diversidade e autonomia aparecem aqui profundamente relacionadas à compreensão de desenvolvimento. Para Sachs (2005, p. 154), “O desenvolvimento não resulta da transposição mimética de experiências alheias e, sim, de um esforço endógeno baseado na auto-confiança (self-reliance)”. A autoconfiança a que o autor se refere diz respeito à autonomia no processo decisório, à possibilidade de construção de um projeto de desenvolvimento a partir das necessidades dos grupos, povos, comunidades envolvidos, e não de acordo com a lógica do mercado. (SACHS apud VILUTIS, 2015, p.303).

Uma quarta componente foi inserida na dimensão cultural. Trata-se da qualidade artística das propostas ofertadas pelos grupos. Embora o termo “qualidade” remeta a critérios subjetivos de gosto e apreciação artística, acreditamos que a qualidade dos serviços e produtos propostos por empresas, entidades do terceiro setor e também pelos grupos culturais, influencia diretamente no grau de adesão do público (consumidor), e por consequência na sua sustentabilidade. Por outro lado, tendo em vista que os grupos analisados trabalham diretamente com linguagens artísticas, achamos oportuno incluir critérios que pudessem avaliar essa dimensão simbólica do conceito de cultura, a saber, a produção artística. Nesse sentido, a partir das observações elaborou-se critérios que permitissem avaliar se há, por parte dos empreendimentos, uma preocupação com relação à qualidade artística de suas iniciativas, sendo eles grau de investimento em aperfeiçoamento artístico e pesquisa e existência de curadoria e linha artística conceitual própria.

A partir do que já foi apresentado na parte descritiva é possível afirmar que o Circo do Capão e o Espaço Imaginário são fomentadores de projetos com foco no diálogo entre grupos culturais e realização de intercâmbios entre inovação e tradição, trazendo a diversidade cultural para o centro das atividades propostas. Nesse sentido, podemos citar os diversos eventos e oficinas de cultura popular realizados pelo Circo, integração de linguagens como o teatro, a dança e a música nos espetáculos circenses, eventos voltados para a valorização da cultura de matriz africana, assim como os projetos do Espaço Imaginário que visam o reconhecimento, a valorização e a difusão de saberes tradicionais ligados à agricultura familiar e à construção civil,

sempre em diálogo com linguagens inovadoras como o audiovisual. Quanto à Escola de Música, apesar de os professores participarem de projetos com outros grupos musicais, espetáculos circenses e teatrais, não se trata de parcerias com a Escola enquanto empreendimento, mas sim de parcerias com os músicos (professores).

Por outro lado, é interessante ressaltar que a diversidade e o diálogo intercultural estão presentes no cotidiano do Vale do Capão, tendo em vista a sua composição demográfica. Assim, costuma-se ter situações de encontros e trocas interculturais durante uma oficina de circo ou uma aula de música, sendo a própria origem dos empreendimentos estudados intercultural e diversa. Acreditamos que a presença inerente dos elementos interculturais na composição e propostas dos empreendimentos é um fator que favorece a sustentabilidade dos grupos, tendo em vista que a diversidade de linguagens, de referências e de símbolos culturais pode ampliar a capilaridade das atividades ofertadas à comunidade, permitindo que pessoas de diferentes origens possam se identificar.

Os três grupos estudados trabalham diretamente com a questão da produção de conhecimentos. O Circo do Capão oferece há 18 anos formação continuada em artes circenses, além de acolher oficinas de outras linguagens artísticas e ter sediado por duas vezes o Encontro de Conhecimentos Livres em parceria com outros Pontos de Cultura e com foco em temáticas como a Economia Solidária, Softwares Livres, Formação de jovens em produção audiovisual, gestão e artes gráficas; a Escola de Música oferece há seis anos aulas continuadas de música, buscando construir uma metodologia própria de ensino; o Espaço Imaginário tem buscado nesses seis últimos anos desenvolver junto à comunidade local projetos que fomentem a leitura, a cultura audiovisual, a expressão artística dos jovens. Todos com um forte cunho de arte educação. No entanto, nota-se que, embora produzam conhecimentos relevantes, qualitativa e quantitativamente falando, criem interessantes passarelas entre conhecimento empírico e tradicional e saberes acadêmicos científicos (ou internacionalmente reconhecidos), não há nenhuma sistematização em relatórios, publicações, apostilas, etc. Se a produção de conhecimento é entendida como um dos elementos que corroboram a sustentabilidade das iniciativas, a ausência de sistematização e publicação tem efeito contrário, pois é por meio desses processos que poderia se dar a visibilidade aos projetos e assim adquirir mais legitimidade, representatividade, parcerias e apoios financeiros.

Com relação ao critério de como os projetos são elaborados, percebemos que há um alto grau de autonomia dos empreendimentos com relação à elaboração de seus projetos, não havendo interferência de outras entidades nesse processo. Nota-se também que os projetos são

caracterizados pelo esforço endógeno de buscar transformações e intervenções em temáticas vivenciadas pelos empreendimentos, como a necessidade de dar apoio à formação continuada em circo ofertada à comunidade do Vale do Capão, ou ainda o apoio financeiro às atividades ofertadas pelo Espaço Imaginário durante três anos consecutivos.

A respeito do nível de qualidade artística, observou-se, conforme o critério de investimento em aperfeiçoamento artístico e pesquisa, que a Escola de Música não promove ações de aperfeiçoamento técnico dos professores, pois estes são autodidatas ou formados em escolas de música e possuem grande competência técnica e artística. Por outro lado, a metodologia de ensino e aprendizagem desenvolvida pela escola é caracterizada por um forte embasamento técnico e conceitual, envolvendo pesquisa e desenvolvimento de linha artística própria a partir do cruzamento das experiências vivenciadas pelo corpo docente. O Espaço Imaginário também não apresenta nenhuma ação de qualificação da equipe artística. Alguns projetos como o Festival “Rua dos Inventos”, que prevê intervenções artísticas em espaços urbanos, tiveram curadoria e linha conceitual própria (contando com o apoio de equipe da Faculdade de Belas Artes da UFBA). O Circo do Capão, por sua vez, investe muito pouco em aperfeiçoamento artístico do corpo docente e companhia circense. No início, a escola recebia suporte técnico dos artistas da Escola Picolino e de companhias francesas, mas com o passar do tempo estas intervenções se tornaram pontuais, ocorrendo apenas quando algum artista de passagem oferece oficinas para a comunidade artística do Vale do Capão, cabendo a cada artista a decisão de participar ou não. Os projetos realizados visam principalmente a oferta de oficinas para jovens e crianças, não havendo nesses oito anos nenhum projeto com foco na reciclagem, pesquisa, aperfeiçoamento artístico, técnico ou metodológico da equipe. Enquanto espaço de apresentações e residências artísticas, o Circo não apresenta formalmente critérios e curadoria para seleção artística, o que, por um lado, torna-o um espaço democrático e aberto à comunidade local e à comunidade artística em geral, mas por outro lado isso afeta diretamente no nível de adesão do público (muitas pessoas da comunidade declaram não ir mais ao circo por terem experimentado espetáculos de baixa qualidade artística).

Acredita-se, portanto, que a qualidade artística e o investimento em formação, reciclagem, desenvolvimento de pesquisa e linha conceitual interferem diretamente na sustentabilidade dos empreendimentos artísticos e culturais, não somente porque revelam uma preocupação com a qualificação dos produtos e serviços ofertados, e por conseguinte com o nível de adesão e aceitação do público, mas também por demonstrarem uma preocupação dos grupos com a razão mesmo de sua existência, ou seja, a produção artística e cultural.

4.2.6 Dimensão Ambiental

Segundo quadro analítico proposto por Fontes (2011) e Tude (2007), a dimensão ambiental deve ser levada em conta na análise da sustentabilidade das entidades não governamentais, objeto de pesquisa de ambos. Considerando a importância do tema nos dias atuais e seu crescente espaço na nova concepção política do desenvolvimento humano, ainda que não plenamente colocado em prática pelos nossos governantes, além da centralidade do tema no contexto dos grupos analisados, localizados nas proximidades do Parque Nacional da Chapada Diamantina e de parques municipais, achamos oportuno refletir sobre a relação entre os empreendimentos e a dimensão ambiental. Nesse intuito, e a partir dos elementos trazidos por Tude e Fontes, designou-se quatro aspectos a serem avaliados enquanto componentes da dimensão ambiental: comprometimento com melhorias na qualidade ambiental, gerenciamento dos efeitos de suas atividades no meio ambiente, produção de materiais renováveis e limitação do uso dos recursos não renováveis, tendo como indicador a realização de projetos e ações cujos objetivos são a preservação dos recursos naturais, reciclagem de materiais usados e a melhor utilização dos recursos não renováveis.

A partir da observação dos três grupos, pôde-se perceber que todos lidam com a questão da preservação dos recursos naturais, dos valores de redução de impacto, da reutilização e reciclagem, da conscientização e da educação ambiental, ainda que de forma indireta. A experiência do Circo do Capão é bastante interessante, pois desde sua origem atrelam as temáticas dos espetáculos circenses às questões ambientais como a importância dos recursos hídricos para a região, o destino dos resíduos sólidos, a compostagem, etc. Na cantina não são utilizados copos descartáveis e em 2012 foi construído um banheiro seco.

Comecei a fazer projeto em 98 e só conseguimos aprovar em 2008. O primeiro projeto que aprovamos foi do Prêmio Carequinha... e já foi uma expansão, levar o circo para outros municípios com um espetáculo relacionado à proteção do meio ambiente, espetáculo 'Água, mãe da vida'...(gestora, fundadora do Circo do Capão)

4.3 ANÁLISE DA APLICAÇÃO DO QUADRO ANALÍTICO AOS TRÊS GRUPOS CULTURAIS DA CHAPADA DIAMANTINA

A análise dos empreendimentos culturais a partir da utilização do quadro analítico proposto é de extrema importância para se tomar consciência da abrangência das dimensões da sustentabilidade dos empreendimentos, sejam eles solidários, culturais ou ONG's. Vimos ao longo do texto que alguns aspectos são privilegiados pelos grupos culturais em detrimento de outros. Assim, as questões mais estreitamente associadas ao "fazer", como o financiamento de projetos pontuais ou a construção de parcerias para solucionar demandas específicas são mais desenvolvidas que aquelas ligadas às etapas de planejamento, gestão e construção político institucional. Acredita-se, portanto, que a utilização do quadro enquanto fotografia panorâmica do empreendimento possa ser um instrumento para provocar reflexão e avaliação das iniciativas empreendidas, além de oferecer uma sistematização de todos os campos possíveis de atuação dos empreendimentos.

Abaixo seguem os resultados da análise dos três empreendimentos a partir do quadro analítico proposto.

Quadro 2 - Quadro analítico à luz dos empreendimentos estudados

SUSTENTABILIDADE	Dimensão	Componentes	Indicadores	Circo do Capão	Escola de Música	Espaço Imaginário	
	Econômica	Mercantil		Venda de Produtos e serviços	Mensalidades, espetáculos e aluguel do espaço: Cobre algumas despesas mas é insuficiente para cobrir todas as despesas e remunerar a equipe.	Mensalidades das aulas coletivas: insuficiente para cobrir as despesas e remunerar equipe.	O Restaurante foi fechado em 2015.
		Não mercantil		Subsídios Governamentais; Subsídios não governamentais; Doações monetárias (nível individual) Parcerias	Financiamentos governamentais para projetos específicos.		Financiamentos governamentais para projetos específicos.
		Não monetária		Trabalho voluntário; Doações não monetárias; Práticas reciprocitárias (ações comunitárias, mutirões, formas de troca/dádiva)	Voluntários pontuais; Doações de equipamentos, Apoios locais; Trocas da mensalidade por serviços e produtos; Mutirões	Utilização de espaço comunitário ocioso; Troca da mensalidade por serviços.	Voluntariado pontual em projetos; Apoios locais Parcerias com entidades locais;
	Social	Responsabilidade Social		Projetos e ações de Responsabilidade Social; Serviços sociais prestados à comunidade;	Existência de projetos Concessão de bolsas para alunos de baixa renda; Realização do Projeto “Luca” que oferece aulas de circo para jovens especiais.	Oferta de aulas de música para a comunidade;	Existência de projetos com escolas, grupos de jovens e comunidades quilombolas
Multiplicadores			Existência de multiplicadores e desdobramentos dos projetos	Sim	Sim		

		Construção de Vínculo associativo	Padrão de sociabilidade; Grau de coesão social	Predominância de sociabilidade informal; grau de coesão social regular;	Predominância de sociabilidade informal; Alto grau de coesão social;	Predominância de sociabilidade informal; Alto grau de coesão social;
Política	Legitimidade	Reconhecimento e grau de aceitação da instituição pelo público interno e externo		Legitimidade fragilizada	Legitimidade fragilizada	Legitimidade e reconhecimento junto ao público interno e externo;
	Nível interno	Grau de democracia interna; Grau de comprometimento		Grau de democracia interna regular; Grau de comprometimento da equipe alto;	Grau de democracia interna regular; Grau de comprometimento regular;	Grau de democracia interna regular; Grau de comprometimento regular;
	Nível institucional	Existência de ação pública; Nível de articulação em redes; Relação entre a instituição e os stakeholders; Grau de autonomia institucional; Participação em fóruns, conselhos, espaços públicos		Existência de ações públicas; Nível de ação em rede enfraquecido; Relação com parceiros enfraquecida; Grau de autonomia regular; Participação no Fórum de Cultura de Palmeiras e no Conselho Municipal de Cultura de Palmeiras;		Nível de ação em rede regular; Pouca relação com parceiros e stakeholders; Participação pontual em Conselho Municipal e Colegiado Territorial da Chapada Diamantina;
Gestão	Infraestrutura	Acesso aos meios de produção; Acesso a tecnologias gerenciais; Acesso a espaço físico		Sim	Não possui espaço físico próprio;	Sim

		Equipe	Número de integrantes da equipe; Composição multidisciplinar; Capacidades – competências, habilidades	Número regular; Baixa multidisciplinaridade da equipe; Competências gerenciais regulares;	Duas pessoas na equipe; Baixa multidisciplinaridade; Baixa competência gerencial;	Duas pessoas na equipe; Baixa multidisciplinaridade; Competências gerenciais regulares
		Investimento organizacional na profissionalização	Estímulos aos estudos – formação continuada Promoção de cursos – treinamento, reciclagem Ajuda financeira para capacitação	2 projetos pontuais de intercâmbio	ACC	Inexistente
		Planejamento estratégico	Participação do público interno e externo	Inexistente	Inexistente	Inexistente
Cultural	Abertura para diálogos interculturais e diversidade cultural	Realização de projetos multilinguagem; Parcerias com outros grupos culturais	Práticas recorrentes;		Práticas recorrentes;	
		Produção de conhecimento;	Sim, sem sistematização;	Sim, sem sistematização;	Sim, sem sistematização;	
	Respeito à tradição e inovação	Sensibilização para a tradição e o novo para que andem juntos	Existência de Projetos nesse sentido;	Existência na própria metodologia de ensino;	Existência de Projetos nesse sentido;	
	Capacidade de autonomia para elaboração de projetos integrados e endógenos	Como são elaborados os projetos desenvolvidos?	Autonomia na elaboração de projetos. Projetos endógenos.	Autonomia na elaboração de projetos. Projetos endógenos.	Autonomia na elaboração de projetos. Projetos endógenos.	
	Qualidade das produções artísticas ofertadas	Investimento em aperfeiçoamento artístico e pesquisa; Existência de curadoria e	Ausência de investimento em aperfeiçoamento artístico e pesquisa;	Ausência de investimento em aperfeiçoamento, mas desenvolvimento de	Ausência de investimento em aperfeiçoamento e pesquisa artística;	

			linha artística conceitual própria.	Alguns projetos apresentaram curadoria e linha conceitual própria;	pesquisa, linguagem e metodologia própria.	Alguns projetos apresentaram curadoria e linha conceitual própria;
	Ambiental	Comprometimento com melhorias na qualidade ambiental	Projetos e ações, cujos objetivos são a preservação dos recursos naturais, reciclagem de materiais usados e a melhor utilização dos recursos não renováveis	Existência de projetos, temática de espetáculos e ações de redução de resíduos;	Esses valores estão presentes nas práticas cotidianas do grupo;	Esses valores estão presentes nas práticas cotidianas do grupo;

Fonte: Própria autora (2017)

Observando os resultados sistematizados no quadro acima, podemos ver que as dimensões menos desenvolvidas são: Econômica, Política e Gestão; notadamente no que tange às questões de insuficiência de recursos monetários, fragilidade da legitimidade, inexistência de redes de parceiros consolidadas, nível de governança interna regular, pouca ocupação de espaços de representação política (fóruns, conselhos), baixa multidisciplinaridade das equipes e pouquíssimas competências gerenciais desenvolvidas. Apesar de o quadro apresentar as dimensões de forma estanque, o que pode ser um efeito indesejável do formato inerente a essa ferramenta, a articulação e a interdependência das dimensões, das componentes e dos indicadores é evidente. Assim, podemos fazer a hipótese de que as questões de legitimidade e de ocupação de espaços de representação estão diretamente ligadas à construção de redes e parcerias, e esta, por sua vez, à capacidade de mobilizar recursos econômicos monetários e não monetários. Ao formarmos redes nos tornamos mais fortes e representativos, o que aumenta a legitimidade do empreendimento e, por consequência, seus espaços de representatividade e possibilidades de captação. Ou em outro sentido, ao participar de espaços como conselhos e fóruns de cultura, ampliam-se as possibilidades de construção de parcerias e sua legitimidade junto ao público externo.

Por outro lado, o baixo nível de democracia interna fragiliza o grau de legitimidade interno e de comprometimento das equipes. Estas, por sua vez, se têm poucas competências gerenciais e baixa multidisciplinaridade, arriscam ter mais dificuldades para captar recursos públicos e privados. Neste sentido, podemos afirmar que a sustentabilidade dos grupos culturais é multidimensional, mas também dinâmica. Ela depende da articulação entre os diversos aspectos econômicos, sociais, políticos, gerenciais, culturais e ambientais. Ou seja, ao desenvolver (ou não desenvolver) uma das componentes de uma das dimensões, não estamos afetando apenas aquela dimensão, mas sim todas as outras.

Outro ponto importante a ser levado em consideração diz respeito aos limites propostos pela ferramenta de análise utilizada, visto que o quadro oferece uma abordagem estática, não dando conta do dinamismo e dos aspectos temporais e históricos vivenciados pelos grupos. Ou seja, os indicadores apontam para situações presentes, com pouca margem para entender os processos e experiências vivenciadas ao longo do tempo para se chegar no dado atual. Em outras palavras, e tomando o exemplo do Circo do Capão, a partir do quadro poderíamos enunciar que não existem estratégias consolidadas de relação com parceiros e *stakeholders*, o que deve ser interpretado, segundo a tese adotada, como sendo um elemento negativo à sustentabilidade.

Sabemos, porém, que ao longo de sua história essas relações já foram mais fortes, sendo responsáveis por grande parte das conquistas passadas desta entidade.

Apesar das limitações, foi possível identificar quais os pontos mais frágeis na sustentabilidade dos grupos. Assim, apresentaremos no próximo capítulo um artigo sobre uma experiência inovadora dentro do campo da gestão cultural, que alia economia da cultura e economia solidária, propondo alocar um espaço central às redes de cooperação entre entidades culturais enquanto alternativa para a sustentabilidade dos empreendimentos culturais. O estudo de caso proposto foi elaborado a partir da experiência de residência social realizada pela pesquisadora junto à entidade francesa “*Culture et Coopération*”. O artigo tem como foco as estratégias de gestão implementadas pela entidade estudada e visa oferecer novos caminhos de reflexão e experimentação da gestão cultural para os empreendimentos estudados em solo brasileiro, além de ser um dos produtos desta dissertação.

5 CULTURE ET COOPÉRATION: EXPERIÊNCIA INOVADORA NO CAMPO DA GESTÃO CULTURAL

5.1 INTRODUÇÃO

Este capítulo é um artigo elaborado enquanto produto da Residência Social realizada pela pesquisadora na cidade de Saint Etienne, França, e tem por objetivo relatar a experiência realizada pela pesquisadora na instituição *Culture et Coopération*, em Saint Étienne, França, em fevereiro de 2016, no contexto de sua Residência Social, trazendo para análise algumas iniciativas e reflexões em matéria de gestão cultural e sustentabilidade de projetos. Esta vivência tinha por objetivo levantar experiências exitosas da entidade em matéria de estratégias de sustentabilidade para o campo da cultura, tendo a pesquisa e as observações como foco as formas de gestão desenvolvidas por *Culture et Coopération*. Os resultados desta imersão foram cruzados e confrontados com os dados coletados durante a pesquisa de dissertação realizada em solo brasileiro, a fim de oferecer novos caminhos e estratégias para os grupos culturais locais.

De fato, a pesquisa empreendida junto a grupos culturais do interior da Bahia visa compreender os mecanismos de funcionamento dos empreendimentos culturais locais e oferecer “saídas” ou “soluções” que contornem os desafios encontrados e promovam a sustentabilidade das iniciativas. O estudo de caso realizado junto à entidade francesa teve grande importância nesse exercício de repensar a gestão dos grupos ou empreendimentos culturais, ampliando a visão da gestão, não mais somente do ponto de vista interno (como os coletivos se administram), mas também externo (levando em consideração uma diversidade de atores envolvidos nesse processo).

Neste sentido, este artigo está dividido em três partes. A primeira consiste em uma contextualização conceitual, a fim de melhor esclarecer a atividade em que foi realizada esta pesquisa, ou seja, os conceitos de residência social e gestão social, que apesar de ainda estarem em construção, são fundamentais para compreender a abordagem metodológica desta pesquisa. A segunda parte é descritiva: trata-se de descrever o histórico de atuação da entidade *Culture et Coopération*, que ao longo de sua existência vem desenvolvendo formas de gerir a cultura e pensar o desenvolvimento socioterritorial de maneira criativa e inovadora. Os elementos trazidos da trajetória da associação serão postos em diálogo com aqueles levantados

pela pesquisadora durante sua imersão na instituição. Na terceira e última parte, discutiremos algumas estratégias colocadas em prática pela entidade, sua abrangência e resultados, dialogando sempre com a questão da sustentabilidade (multidimensional, e não somente econômica) destas iniciativas.

5.2 RESIDÊNCIA SOCIAL - CONCEITO EM CONSTRUÇÃO

A Residência Social é uma prática metodológica inovadora desenvolvida no contexto do Programa Interdisciplinar de Gestão Social (PDGS/CIAGS¹⁵), experimentada desde 2001 em projetos de extensão desenvolvidos pelo CIAGS/UFBA (EA/UFBA¹⁶), e incorporada à grade curricular do Mestrado Multidisciplinar e Profissionalizante em Desenvolvimento e Gestão Social em 2002 (BULLOSA; BARRETO, 2010). Numa perspectiva interdisciplinar, a Residência Social articula conhecimento teórico e prático, análise e/ou intervenção organizacional, e contribui para a formação de gestores sociais e para a geração de dados para pesquisas em gestão social e desenvolvimento. O objetivo principal é promover um espaço prático para a formação dos alunos, onde eles possam articular os saberes desenvolvidos ao longo do curso com os saberes acumulados durante sua vida profissional (BULLOSA; BARRETO, 2010). O conceito de residência social surge então da necessidade de desenvolver novas práticas de aprendizado dentro do contexto de ensino da gestão social. Se a gestão social se pretende diferente da gestão tradicional (administrativa gerencial) deve, portanto, desenvolver metodologias que preparem os futuros gestores sociais às ricas e complexas relações inerentes à realidade da gestão social (FRANÇA FILHO, 2007, 2010).

Assim, antes mesmo de nos aprofundarmos sobre o conceito de residência social, é importante se ater àquele de Gestão Social, do qual ele emerge. O conceito de Gestão Social é relativamente recente, sua principal pista vem dos textos do professor Tenório, que, desde 1990 está à frente do programa de Estudos em Gestão Social, vinculado à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (CANÇADO; PEREIRA; TENÓRIO, 2013). Por outro lado, a expressão Gestão Social tem sido usada de modo corrente nos últimos anos, servindo para identificar as mais variadas práticas sociais de diferentes atores.

¹⁵ Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social.

¹⁶ Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia.

Para França Filho, o desafio de conceituar a Gestão Social está em analisar seus meios e fins. Ou seja, o que diferenciaria a gestão “social” da gestão tradicional (administração gerencial) seriam os meios pelos quais os objetivos são alcançados e a finalidade vislumbrada. Para o autor, a Gestão Social se diferencia tanto da Gestão Privada quanto da Pública, pois a primeira atua essencialmente na lógica mercantil, visando o lucro, e a segunda atua nas instituições públicas, operacionalizando a gestão de forma instrumental e técnica (2007). A gestão social, segundo o autor, compreende o universo de práticas organizativas voltadas, prioritariamente, para o atendimento de demandas socialmente definidas pelas populações em seus territórios, enfatizando as dimensões social, política, cultural e ambiental, para além do aspecto econômico.

A Gestão Social também é abordada enquanto gestão do desenvolvimento social (FISCHER, 2002b), ou seja, uma gestão focada nos fatores de desenvolvimento (econômico, social, ambiental, etc.), por meio de diálogo e cooperação interorganizacional (FISCHER, 2012), bem como caracterizada enquanto processo de governança (DELLABRIDA, 2007).

Tendo em vista a complexidade do universo da gestão social, que, como vimos, tem seus princípios baseados numa intensa dinâmica de diálogo e participação de diversos atores e pressupõe a articulação das dimensões sociais, culturais, políticas e econômicas, o CIAGS, enquanto um dos precursores deste campo, sistematizou a metodologia de Residência Social, como uma das instâncias de aprendizagem da formação do futuro gestor social. Esta metodologia vem sendo desenvolvida e experimentada desde 2001, e apesar dos limites apontados nos trabalhos de Bullosa e Barreto (2010) e França Filho e Schommer (2007), tem se mostrado um campo fértil para o desenvolvimento de competências que aliam prática e reflexão, indivíduo e coletividade, articulação de diversos saberes, etc.

Apesar de ser um conceito ainda em construção, alguns autores já fundamentam a origem da Residência Social como uma metodologia associada à aprendizagem de Comunidades de Prática¹⁷ (FRANÇA FILHO e SCHOMMER, 2007), através do qual o aluno é levado ao processo de aprendizagem por meio da prática e vivência em outros meios que não o meio acadêmico, valorizando os saberes dos atores sociais envolvidos. Esta abordagem sócio-prática da aprendizagem é um dos pilares da residência social, que promove a aprendizagem

¹⁷ As comunidades de prática podem ser definidas como grupos de praticantes que compartilham objetivos e desafios, interagem regularmente, aprendem *pelos* outros e *com* os outros, e desenvolvem habilidades para lidar com tais desafios e atingir seus objetivos. As pessoas são ligadas umas às outras pelo engajamento mútuo em atividades compartilhadas, orientadas por um senso de propósito comum, de empreendimento coletivo desenvolvendo um repertório próprio (FRANÇA e SCHOMMER, 2007).

por meio da interação entre os atores (alunos, professores, gestores, organizações públicas, organizações privadas, gestores públicos, etc.) em torno das práticas compartilhadas.

Do ponto de vista prático, em se tratando de uma disciplina obrigatória na grade curricular do programa de Mestrado Profissionalizante em Desenvolvimento e Gestão Social, os alunos devem encontrar uma instituição, de preferência no exterior, que seja acolhedora da vivência de residência social por um período de duas semanas a um mês. Durante esta experiência, a imersão do aluno deve acontecer de maneira que possibilite a partilha de conhecimento entre a organização e o estudante e vice-versa. Sem saber ao certo como esse processo é construído, visto que ele irá depender do entendimento de cada um desses atores (Universidade, estudante, professores, entidade acolhedora, equipe da entidade, etc.), imagine-se ou espera-se que ele venha a contribuir com a formação do mestrando no tocante a competências ligadas à gestão social.

Com o intuito de melhor apreender esta experiência e articulá-la com os objetivos do mestrado, grande parte dos estudantes optam por entidades que trabalhem com as temáticas associadas à sua pesquisa de dissertação (BULLOSA e BARRETO, 2010). Nesse sentido, a residência social acaba se tornando mais um campo de observação para a pesquisa do que uma experiência prática de imersão profissional. É importante lembrar que a técnica de observação participante e o método de pesquisa ação, são umas das ferramentas apropriadas pela metodologia de residência social, envolvendo a imersão e interação do estudante nas instituições. Para além dessas ferramentas, os estudantes também podem recorrer à análise documental e entrevistas.

É neste contexto que, enquanto aluna do curso de mestrado Interdisciplinar Profissionalizante em Desenvolvimento e Gestão Social, a pesquisadora realizou a residência social na instituição francesa *Culture et Coopération*. Devido ao curto espaço de tempo e o pouco entendimento que a instituição tem sobre a metodologia, optou-se por fazer um estudo de caso que agregasse elementos à pesquisa de mestrado.

A escolha de *Culture et Coopération* enquanto instituição acolhedora da residência social se deu pelo fato de ela ser uma das poucas iniciativas francesas a propor estratégias de gestão cultural inovadoras que abordem as iniciativas culturais a partir de interfaces com a economia solidária, pista seguida pela pesquisa de mestrado. Nesse sentido, a pesquisa realizada junto a *Culture et Coopération* teve como principal objetivo levantar as experiências mais relevantes em matéria de gestão e sustentabilidade.

5.3 CULTURE ET COOPÉRATION - UMA EXPERIÊNCIA INOVADORA NO CAMPO DA GESTÃO CULTURAL

“*CultureCoop*” é uma associação que reúne uma dezena de empreendimentos culturais da região de Saint Étienne, França. Fundada em 2010 com o objetivo de formalizar relações de cooperação existentes entre estas iniciativas, a associação vem, desde então, trabalhando no sentido de desenvolver o setor sociocultural enquanto base do desenvolvimento sócioterritorial como um todo. Funciona como um arranjo produtivo que promove a cooperação econômica, social, cultural e artística entre os membros, entre os membros e os parceiros institucionais e entre os membros e o público.

De fato, a história de *Culture et Coopération* iniciou-se antes mesmo da associação ser criada. Em 2006, a Região de Saint Etienne lança uma chamada pública para contratação de pessoa jurídica para a gestão de um novo espaço cultural da região dedicado à música. Nessa oportunidade, aproximadamente 20 entidades culturais se reúnem para formar uma associação comum e apresentar um projeto para chamada pública. A associação criada, “*La Limace*”, foi então contemplada pelo edital e as 20 entidades organizaram, a partir dali, um *modus operandi* para gerir o equipamento cultural “*Le Fil*” de maneira coletiva e cooperada.

Desde então, multiplicaram-se as ações de cooperação entre os empreendimentos culturais, e, no decorrer dos anos, o círculo de membros foi ampliado, agregando novos atores criativos da economia solidária e da economia “convencional”, diversificando o campo de atividades desenvolvidas (formação, pesquisa, acompanhamento)¹⁸. Em paralelo, os gestores começam a participar de ações regionais e nacionais, promovidas principalmente pelo poder público e as universidades, sobre a questão do desenvolvimento da Economia Solidária e da Economia Criativa enquanto alavancas para a economia local e a geração de emprego, fomentando a reflexão sobre a possibilidade de “uma outra economia da cultura”.

É nesse contexto que, em 2010, é fundada a associação *Culture et Coopération*, com o objetivo de formalizar este coletivo, sistematizar metodologias de cooperação praticadas e fortalecer o setor para a captação de recursos. Suas ações e estratégias estão divididas em três grandes eixos: Inovação, pesquisa e desenvolvimento; Recursos, acompanhamento e formação;

¹⁸ Fonte: <http://www.culture-cooperation.org/lxperience/lhistoire/>

Eventos, criação e espaços compartilhados. O primeiro eixo refere-se às atividades de incubação de projetos, promovendo articulação entre as entidades socioculturais (membros) e os dispositivos de apoio à inovação, criação e economia solidária. Também faz parte desse eixo a parceria feita com a Região de Saint Étienne para planejar um espaço dedicado à inovação e atividades criativas: “*Le Mixeur*”.

Em 2012, *Culture et Coopération* é contratada pela Região de Saint Étienne e MetrÓpole para coordenar a implementação de um espaço dedicado à arte, design e inovação, no centro do novo bairro criativo da cidade. Nesse sentido, a entidade ficou responsável por acompanhar as obras, formular o conceito espacial e gerir uma programação cultural anual. “*Le Mixeur*”, como é chamado o espaço, funciona como uma incubadora de empreendimentos ligados a setores criativos e inovadores como design, moda, audiovisual, arquitetura, abrigando cerca de 38 escritÓrios de jovens empresas do ramo. A ideia é dar oportunidade a estes empreendimentos, oferecendo aluguéis muito abaixo dos valores praticados pelo mercado, regidos sob um contrato de 3 anos. Para além da incubadora, o espaço se quer inclusivo, disponibilizando espaços coletivos de trabalho, espaços abertos ao público em geral com cadeiras, mesas e wifi, e cozinha coletiva.

No segundo eixo, Recursos, acompanhamento e formação, destacam-se ações como as formações oferecidas por *Culture et Coopération*, vigília de editais europeus para apoio a projetos, construção de uma proposta de fundo solidário compartilhado entre os coletivos, criação de uma associação de empregadores para gerir a contratação de funcionários a serem compartilhados entre as entidades membro. Uma das experiências emblemáticas desse coletivo é o compartilhamento de recursos humanos. A proposta é a contratação de profissionais nas áreas que se apresentam como de maior necessidade para os coletivos (contabilidade, por exemplo) e de partilha dos custos com essa mão de obra entre as associações membro proporcionalmente à carga horária dedicada a cada entidade. Assim, o coletivo de entidades culturais (também membros de *Culture Coopération*) criou uma outra associação responsável pela gestão desses empregos compartilhados.

Apesar de a estratégia ter sido reconhecida como providencial para alguns dos membros, reduzindo drasticamente os custos atrelados e possibilitando para alguns grupos a contratação de equipe, a associação acabou enfrentando grandes problemas ligados à mão de obra contratada, que após inúmeras licenças médicas, acabou se demitindo ou sendo demitida, o que gerou grandes custos para a associação recém-criada. *Culture et Coopération* acabou absorvendo a associação de empregadores criada unicamente para esse fim, e atualmente apenas

um funcionário é compartilhado entre as dez entidades membros de *Culture et Coopération*, exercendo toda a assessoria contábil. Em entrevista durante o período de Residência Social, ele confessa que sozinho não dá conta de toda demanda, e que apesar do grande ganho com essa estratégia, deve-se ter cuidado para não acabar criando empregos precarizados.

O terceiro grande eixo, Eventos, criação e espaços compartilhados, está vinculado à missão de animar o novo bairro criativo de Saint Étienne, a “*Manufacture*”, propondo, ao longo do ano, eventos, programações culturais criativas e inclusivas, que favoreçam as transições econômicas, sociais e ambientais vivenciadas no bairro. Nesse eixo destacam-se o Festival multilinguagem “*Les Guinguettes*” realizado durante o verão de 2015 e 2016 no bairro criativo “*les Manufactures*”. Mais do que um festival, esta ação tem por objetivo consolidar parcerias e colaborações entre os coletivos (membros e não membros) que se dispõem a construir o festival conjuntamente. Durante os meses que precedem o evento, os diversos grupos de teatro, música, audiovisual, games, dança, gastronomia, artes visuais, etc., se reúnem para pensar programação, organização, logística e bar de forma coletiva. A equipe de *Culture et Coopération* se posiciona como facilitadora ou mediadora do processo, deixando que os coletivos desenvolvam estratégias de cooperação, reforçando os laços e as parcerias existentes ou potenciais. O Festival é também uma oportunidade de ocupar o bairro, criar identidade e identificação entre o público e este “novo” território construído¹⁹.

Em paralelo às parcerias locais e regionais, em 2014, *Culture et Coopération* submete seu dossiê de candidatura para a chamada pública nacional para criação de Polos Territoriais de Cooperação Econômica²⁰ 2014-2016. O objetivo destes polos fomentados pelo governo francês é de impulsionar as economias locais e a geração de empregos nas mais diversas áreas por meio de arranjos produtivos compostos por uma diversidade de empresas. Esta estratégia se baseia na cooperação e não na competição econômica, mesclando empresas com modelo econômico convencional, empreendimentos solidários e universidades ou centros de pesquisa. Assim, desde 2012, surgiram arranjos produtivos nas mais diversas áreas, como agricultura, comércio e serviços, indústria, cultura, que, com o apoio e fomento do governo, se dispõem a criar novos empregos e dinamizar a economia local.

¹⁹ Antigo bairro industrial, “*Les Manufactures*” ficou muito tempo abandonado após o declínio da produção industrial têxtil da região. Somente recentemente a Cidade e Região decidem tornar o bairro um território criativo, atraindo para o local espaços dedicados à inovação e criação, com a Escola de Belas Artes, a Cidade do Design, a Incubadora de empresas Criativas (“*Le Mixeur*”).

²⁰ *Pôle Territorial de Coopération Economique*.

Em 2014, *Culture et Coopération* inova mais uma vez, propondo a criação de um dos únicos polos territoriais de cooperação econômica voltado para o meio sociocultural. A ideia é então aproveitar da expertise construída ao longo dos anos, da legitimidade e representatividade que a associação tem no meio cultural do território de Saint Étienne, e concentrar esforços para atrair mais investimentos para o setor, habilitando-o a desenvolver a economia local.

5.4 A RESIDÊNCIA SOCIAL - O TRABALHO DE CAMPO

A escolha da temática e do perfil da entidade onde realizar a Residência Social decorreu da própria temática de pesquisa de mestrado, os desafios da sustentabilidade de grupos culturais da Chapada Diamantina e sua relação com modelos de gestão colocados em prática pelos empreendimentos. A Residência Social constituiu então um campo de investigação, um pequeno estudo de caso desenvolvido em paralelo àqueles realizados no Brasil, visando agregar novas perspectivas à pesquisa. Nesse sentido, a escolha foi orientada para entidades que tivessem experiências exitosas na área da gestão cultural e que oferecessem uma nova abordagem, ancorada, por exemplo, no diálogo com a economia solidária. A França já era um país de afinidade para a pesquisadora, visto que esta possui dupla nacionalidade franco brasileira e já residiu durante 5 anos, trabalhando e estudando durante um período na área da gestão cultural.

A partir de uma busca ativa através de indicações de profissionais da cultura na França, chegou-se rapidamente a *Culture et Coopération*, uma das poucas entidades com referência nacional que trabalha com questão de gestão cultural associada a novos modelos econômicos e organizacionais vinculados à economia solidária. Tendo em vista a experiência da pesquisadora em solo francês, o contato e imersão com a entidade se deram de maneira relativamente simples. A diretoria da entidade se mostrou interessada em acolher a pesquisadora, vendo talvez nesta iniciativa a possibilidade de obter um novo olhar sobre as práticas desenvolvidas.

Por outro lado, a Residência Social teve como objetivo observar as diversas estratégias e experiências de gestão colocadas em prática pela entidade, notadamente aquelas que, inspiradas em modelos econômicos mais solidários, reinventam o modo de pensar e fazer a gestão de empreendimentos culturais. Assim, o que em tese deveria ser uma imersão em campo profissional, favorecendo a construção de conhecimentos a partir da metodologia de

comunidades de práticas, caracterizou-se mais especificamente como um estudo de caso. Isso se deve a dois fatores. O primeiro diz respeito ao tempo extremamente reduzido de imersão na entidade, não permitindo que a pesquisadora se apropriasse de tarefas concretas a serem realizadas dentro do cotidiano da entidade. O segundo remete ao próprio objetivo enunciado no planejamento da residência social, ou seja, fornecer dados que contribuam com a pesquisa de mestrado em curso.

Durante a pesquisa foram realizadas entrevistas com a equipe de *Culture et Coopération* e observações participantes a fim de compreender o modo de funcionamento da entidade, as estratégias de gestão colocadas em prática, as atividades desenvolvidas e o diálogo construído com a economia solidária. “*Culture Coop*²¹” é uma associação de associações, que possui uma equipe permanente de funcionários composta por um diretor, uma administradora, um contador, uma responsável pela comunicação, um responsável pelo desenvolvimento de projetos e um designer. Esta equipe é responsável basicamente por animar a rede de membros, desenvolver projetos e atividades com a comunidade de membros e para além dela, administrar a estrutura de “*Culture Coop*” e representar esta rede junto às instâncias governamentais.

A análise documental mostrou que a entidade tem se institucionalizado cada vez mais, à medida em que se tornou parceira da Região de Saint Etienne nas questões de desenvolvimento territorial do bairro criativo “*La Manufacture*” e PTCE (Polo Territorial de Cooperação Econômica). O processo de institucionalização acarretou o crescimento da equipe (que passou de uma pessoa para seis pessoas) e em complexos processos de gestão, tanto no âmbito interno com a equipe de funcionários e com as entidades membro, quanto no âmbito externo, com entidades do campo cultural local (não membros) e com os parceiros locais, regionais e nacionais (prefeituras, Região, ministérios, laboratórios de pesquisa, universidades, instâncias de apoio ao desenvolvimento econômico local, etc.).

Apesar da abrangência de sua atuação e da diversidade de ações empreendidas, daremos destaque a duas estratégias colocadas em prática pelo arranjo produtivo com o intuito de promover o desenvolvimento sócio cultural a partir da construção de relações de cooperação. São elas o “*FUSE*” (Forma de Uso, Cenário e Experimentação) e a “mutualização” (compartilhamento de recursos). São experiências que dialogam com as questões encontradas no campo brasileiro e podem ser inspiradoras para se pensar modelos de cooperação para os grupos culturais brasileiros.

²¹ Abreviação utilizada pelos membros da instituição.

O *FUSE* tem formato de um laboratório de experimentações artísticas, tecnológicas e sociais fomentando processos de pesquisa. Reúne estudantes, organizações, profissionais e pesquisadores com o intuito de produzir coletivamente projetos em diferentes âmbitos. Esta experiência permite que os atores partilhem suas ideias, competências e recursos.

Observou-se a partir dos relatos e dos documentos analisados que nem todos os projetos colaborativos elaborados por meio do *FUSE* foram levados adiante até a etapa de execução, porém o que aparece como dimensão mais relevante para a proposta (e a pesquisa) é a experimentação de novas metodologias colaborativas de construção de projetos. Duas das iniciativas exitosas foram a concepção coletiva do espaço “*Mixeur*” (projeto supracitado incubado no âmbito de um laboratório implementado pelo *FUSE*) e o projeto “*FABLABouffe*”, que reúne cozinheiros, estudantes, associações que trabalham com cozinhas, restaurantes, artistas, amadores da culinária, etc.

Este último já realizou duas edições e obteve reconhecimento tanto pela equipe quanto pelos atores envolvidos enquanto espaço com grande potencial de articulação, troca e partilha de competências e de integração com a população frequentadora do território de atuação do projeto. O êxito dessa proposta pode ser remetido à centralidade da “cozinha” na cultura francesa em suas múltiplas dimensões, desde a gastronomia até a convivialidade, que foram exploradas no sentido de fazer convergir diferentes pessoas e atividades. Assim, os modos de envolvimento propiciados pelo *FABLABouffe* são múltiplos – comer, cozinhar, trocar experiências, aprender/ensinar, encontrar pessoas – e eventualmente associados a programações artísticas ou culturais.

A especificidade da estratégia proposta nos laboratórios *FUSE* é de conseguir, por meio de metodologia implantada, criar espaços de encontro, troca de experiências e construção coletiva de projetos, articulando entidades membros do arranjo com outros atores do cenário sociocultural do território. O diretor de *Culture Coop* declara em entrevista realizada o quão surpreendente podem ser os resultados dos laboratórios, criando projetos inovadores, com interações entre linguagens e experiências diversas e proporcionando o protagonismo dos atores envolvidos desde a concepção até a execução.

A segunda estratégia relevante é o compartilhamento de equipe entre os membros, processo este chamado em francês de “*mutualisation*”. Descrita na segunda parte deste artigo, esta iniciativa tem por objetivo proporcionar aos grupos membros serviços como contabilidade e comunicação, a baixo custo, visto que a pessoa contratada irá dividir suas horas de trabalho entre os contratantes e estes arcarão apenas com os custos referentes à sua carga horária. Dessa

forma, uma instituição pequena que requer poucas horas dedicadas à tarefa terá um custo menor do que aquela com maior estrutura. Este mecanismo permite que as entidades membros não arquem com os impostos atrelados à contratação, estes sendo assumidos pela associação *Culture Coop*, que, por sua vez, promove a geração de emprego. Este sistema está bastante desenvolvido na França, pois com a crise e a drástica diminuição de empregos no setor cultural, muitas associações e entidades optaram por recorrer a essa nova modalidade de emprego. Vendo a potencialidade desta iniciativa, o poder público aderiu ao sistema de “mutualisation” e financia boa parte dos recursos.

No caso de *CultureCoop*, apesar da experiência ter conhecido grande sucesso junto aos membros, acabou esbarrando em alguns obstáculos burocráticos com graves consequências para a saúde financeira da entidade. Em entrevista, um dos membros revelou que sua inserção no arranjo produtivo se deu com o intuito de utilizar o serviço de contabilidade, cujo custo sua empresa sozinha não teria condições de arcar. Porém, as pessoas contratadas tiveram sucessivas licenças médicas que acarretaram em demissões, o que trouxe custos exorbitantes para a estrutura de *CultureCoop*. Esta situação fez com que a associação entrasse num plano de salvaguarda judicial em 2015. Atualmente, enquanto este artigo está sendo escrito, acabamos de saber que por medida judicial a associação terá que fechar suas portas.

Embora os problemas relativos à contratação e demissão do funcionário sejam contingentes, o caso relatado traz atenção para a fragilidade da entidade, que teve que responder judicialmente a processo trabalhista conforme a legislação formatada para empresas com fins lucrativos. Essa situação revela os desafios da implementação de mecanismos colaborativos dentro de um sistema construído a partir de relações de mercado (sendo as leis trabalhistas pensadas nesse contexto). Ainda assim, a estratégia de mutualização, que não se restringe aos recursos humanos, sendo também uma coletivização de materiais, infraestrutura e financiamentos, aparece como ponto chave para se pensar a sustentabilidade dos empreendimentos culturais.

A partir da análise destas duas estratégias, é possível observar que a cooperação, enquanto aspecto primordial para o desenvolvimento sócio territorial e cultural, perpassa o conjunto das metodologias de trabalho e de gestão. Vale ressaltar que a horizontalidade observada no desenho institucional de *Culture Coop* fomenta relações de cooperação internas e externas. Com efeito, a horizontalidade perpassa todos os campos, desde a relação da equipe até a comunicação com as instituições membros e não membros, sendo evidenciada nas seguintes estratégias de gestão colocadas em prática: os documentos da entidade estão

acessíveis aos membros da equipe; o planejamento e avaliação anual são realizados com todos os membros do arranjo produtivo; a diretoria da associação acompanha os passos da equipe no desenvolvimento dos projetos; e há uma agenda virtual acessível e comum à equipe.

Assim, apesar de *CultureCoop* oferecer um universo de observação bem diferente daqueles dos grupos estudados no Brasil, tendo em vista o cenário sociopolítico e a escala dos desafios enfrentados, as observações realizadas puderam trazer grandes ensinamentos quanto à importância das estratégias de gestão com foco na cooperação e construção de redes, bem como da utilização de ferramentas básicas de gestão que promovam a horizontalidade e transparência.

5.5 CONCLUSÃO

A pesquisa realizada teve como objetivo principal o levantamento de estratégias desenvolvidas pelo arranjo produtivo *CultureCoop* no sentido de promover uma maior sustentabilidade dos grupos culturais, envolvendo valores e princípios relacionados à economia solidária. Mediante observações e entrevistas, foi possível perceber que a economia solidária não é tratada como um fim, mas sim como um meio de se chegar em modelos de trabalho mais justos. Assim, não se trata de uma militância em prol do desenvolvimento de uma economia solidária baseada em princípios e práticas bem definidos, mas sim de uma busca incessante por “sobrevivência”. O que os atores franceses nos ensinam é que neste universo onde o setor cultural sempre encontrou instabilidade, e agora mais do que nunca, é necessário se profissionalizar (ferramentas de gestão), se reinventar (novas metodologias de trabalho) e estar atento às tendências do mercado e do poder público.

Questionados sobre os “ganhos” trazidos pela participação no arranjo produtivo, os gestores de duas instituições membro (ambos co-diretores da associação *Culture et Coopération*), pontuam principalmente o aumento da visibilidade, da criatividade, da solidariedade e da legitimidade. Ou seja, a formalização da união de empreendimentos culturais pode trazer para o setor avanços em termos de visibilidade e legitimidade junto aos parceiros financiadores e até mesmo ao público local.

Com efeito, não se trata apenas de uma somatória de empregos gerados, atividades desenvolvidas com seus respectivos impactos, obviamente maior do que o volume alcançado por um único empreendimento, mas sim de um potencial multiplicador. Isto é, tornam-se mais

visíveis e mais legítimos pela abrangência e diversidade dos setores, espaços, atividades, territórios e agentes, que por sua vez podem se desdobrar cada vez mais. O contato constante entre os grupos e as propostas de atividades conjuntas proporcionam novas formas de produzir, gerando inovação e criatividade. O estímulo à cooperação, ao invés de competição, fomenta laços de solidariedade que permitem aos grupos o enfrentamento dos obstáculos comuns a todos.

É interessante perceber que os “ganhos” citados pelos interlocutores não estão associados diretamente a ganhos financeiros, mesmo que estes existam, mas sim a uma série de elementos da qual também depende a sustentabilidade dos grupos. É verdade que, de maneira geral, os grupos membro e a própria *Culture Coop* possuem convênios governamentais que lhes possibilitam manter uma certa estrutura física e humana. Apesar disso, sabe-se que as subvenções públicas vêm diminuindo nos últimos anos e que o setor cultural francês teve que se reinventar diante desta nova realidade. Assim, cabe a hipótese de que a diminuição destes recursos tenha motivado a classe artística francesa a desenvolver novas formas, mais colaborativas de empreender, ao passo que a permanência da subvenção pública assegura uma equipe mínima e estrutura física, permitindo um fôlego para que estas mesmas estruturas inovem e se arrisquem.

De fato, é um grande risco inovar. *Culture et Coopération* assumiu enormes responsabilidades quando tentou “*jouer dans la cour des grands*”²². Encerramos este artigo com o grande pesar da notícia de fechamento da associação. Mas como o próprio diretor sempre dizia: “isso não quer dizer que não funcionou”, referindo-se a alguma estratégia ou ação não mais colocada em prática. As experiências têm início, meio e fim, e são pertinentes de acordo com cada contexto. Ficaremos com os ensinamentos de *Culture et Coopération*, que poderão ser replicados e adaptados em grupos brasileiros, e aguardaremos os desdobramentos dessa semente.

²² “*Jouer dans la cour des grands*” significa literalmente brincar no pátio dos maiores. Essa metáfora, que remete ao ambiente da escola em que o pátio de recreação tem seus espaços por faixas etárias, separando pequenos e grandes, evoca situações em que as pessoas se promovem ou se projetam em ambientes desafiadores ou com grau de dificuldade e exigência que ainda não experimentaram.

6. ESTRATÉGIAS DE GESTÃO E CAMINHOS PARA A SUSTENTABILIDADE

A partir da descrição e da aplicação do quadro analítico das dimensões da sustentabilidade nos três empreendimentos culturais da Chapada Diamantina, pudemos ver no terceiro capítulo, de forma abrangente, qual o contexto de criação e atuação das iniciativas culturais, detalhando o grau de desenvolvimento de cada uma das dimensões da sustentabilidade (Econômica, Social, Política, Gerencial, Cultural e Ambiental) e discutindo as possíveis articulações entre as dimensões e seus respectivos componentes e indicadores. Em seguida, no quarto capítulo, propomos uma reflexão acerca das estratégias desenvolvidas pelo arranjo produtivo *Culture & Coopération*, focadas na cooperação e construção de redes entre os grupos culturais, fomentando o fortalecimento destes grupos e o desenvolvimento sócioterritorial.

Tendo em vista a terceira pergunta emitida na introdução deste trabalho, relativa aos possíveis caminhos e estratégias para se viabilizar a sustentabilidade de empreendimentos culturais, tentaremos nesse capítulo trazer algumas sugestões que respondam inicialmente aos desafios encontrados em cada um dos três grupos, e em seguida, de maneira mais geral, aos empreendimentos culturais como um todo. Apesar de não se tratar de receitas prontas, e tendo consciência de que as estratégias devem ser construídas de acordo com os contextos e experiências vivenciadas por cada empreendimento, sentimos a necessidade de trazer algumas proposições. De fato, no decorrer da pesquisa, os empreendimentos estudados criaram expectativas positivas quanto aos resultados práticos deste estudo. Esperavam talvez que o olhar exterior de uma pesquisadora pudesse revelar elementos que eles ainda não tenham enxergado, ou ainda trazer soluções inovadoras para aquele que é descrito como o principal e maior problema: a falta de recursos financeiros.

Embora a principal finalidade da pesquisa tenha sido outra, ou seja, desconstruir a ideia de que a dimensão econômica financeira é a principal responsável pelas dificuldades enfrentadas, ou que a sustentabilidade dos empreendimentos está atrelada a outras dimensões cujas soluções independem de recursos financeiros, acreditamos que o compartilhamento de ideias, sugestões e experiências (como aquela vivenciada na França) agregadas às perspectivas da economia solidária e economia plural, pode ser oportuno aos empreendimentos.

Antes de adentrar na parte mais propositiva deste capítulo, faremos algumas considerações acerca das especificidades vivenciadas pelos empreendimentos, notadamente

aqueles localizados no Vale do Capão, no que tange aos aspectos temporais e territoriais que caracterizam os empreendimentos estudados.

6.1 TEMPORALIDADE E TERRITÓRIO NA NOÇÃO DE SUSTENTABILIDADE

Como vimos no terceiro capítulo, dedicado à descrição e análise das dimensões da sustentabilidade dos três empreendimentos localizados na Chapada Diamantina, Bahia, apesar de algumas semelhanças, os grupos apresentam diferentes níveis de desenvolvimento das dimensões da sustentabilidade. Nesse sentido, pôde-se perceber que o tempo de existência do empreendimento, assim como as características do território onde ele atua, são fatores que influenciam a maneira como ele se relaciona internamente (grau de sociabilidade e coesão social) e externamente (relação com público, parceiros, fóruns, etc.). Desta forma, o tempo de existência e as experiências acumuladas ao longo dos dezoito anos de atuação permitiram ao Circo do Capão desenvolver competências em termos de captação de recursos via editais, constituição jurídica associativa e melhorias na sua estrutura física. Por outro lado, os empreendimentos mais novos, Escola de Música e Espaço Imaginário, não possuem estatuto jurídico próprio, o que limita o potencial de captação de recursos, e possuem menos experiência no que tange ao desenvolvimento de projetos, construção de parcerias e atuação política.

Com relação ao território de atuação, percebemos uma nítida diferença entre a relação dos empreendimentos e a comunidade onde atuam. No caso do Espaço Imaginário, ele está localizado no município de Rio de Contas, localidade que conhece pouca oferta de espaços e eventos culturais, o que torna a proposta do Espaço inovadora e age positivamente no grau de adesão do público local. Os empreendimentos localizados no Vale do Capão vivenciam uma realidade diferente. Vimos, a partir dos relatos, que ambos atribuem a baixa participação do público nas atividades ofertadas à existência de muitas propostas culturais, o que geraria um tipo de concorrência entre os empreendimentos culturais, assim como à instabilidade da população flutuante²³, que não se fidelizam nem se comprometem junto a um grupo ou atividade específica.

²³ População Flutuante é o termo que designa as pessoas que residem no Vale do Capão por temporadas, ou seja, alternam sua moradia entre o Vale do Capão e outras localidades do Brasil e do exterior.

De fato, o Vale do Capão é um lugar diferenciado do território de identidade da Chapada Diamantina. Desde a década de 80, quando os primeiros “alternativos” chegaram a este povoado, buscando um estilo de vida longe dos centros urbanos e mais próximos da natureza, o Vale vem se caracterizando por uma grande diversidade demográfica e cultural. Nos últimos anos este movimento migratório tem se intensificado, a população local aumentou consideravelmente (segundo o último censo de 2010 teriam 1500 residentes, mas estimativas atuais apontam para duas mil pessoas) e o fluxo turístico também. Ainda não há pesquisas oficiais que comprovem estes dados, mas a intensidade e os impactos sociais, econômicos, ambientais e culturais desse crescimento populacional (residentes, flutuantes e turistas) são notórios. Do ponto de vista do campo cultural, ocorre um grande afluxo de artistas e profissionais da cultura de um modo geral, que oferecem produtos e serviços de forma pontual ou contínua, resultando numa grande diversidade de atividades e ofertas culturais. Os moradores e pessoas de passagem oscilam entre as oficinas, encontros, eventos, espaços culturais, que surgem e desaparecem na mesma intensidade do fluxo migratório local do Vale.

Tendo em vista este contexto, percebemos que as questões de concorrência e instabilidade do público podem constituir obstáculos para a consolidação dos empreendimentos no Vale do Capão, mas acredita-se que, assim como na experiência francesa, relações de cooperação podem ser fomentadas entre as iniciativas culturais e outra forma de se relacionar e engajar o público nas atividades pode ser desenvolvida.

Assim, as dimensões de temporalidade e de território, no sentido de experiência acumulada ao longo do tempo e de espaço de atuação das iniciativas, respectivamente, acompanham aquele de sustentabilidade, visto que eles contextualizam as dimensões econômica, social, política, gerencial, cultural e ambiental dos empreendimentos. Nesse sentido, as sugestões e reflexões acerca das estratégias de gestão que seguem precisam ser contextualizadas e adaptadas a cada realidade vivenciada pelos empreendimentos culturais.

6.2 CIRCO DO CAPÃO: OS DESAFIOS E AS POSSÍVEIS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO CULTURAL

Segundo o quadro analítico aplicado ao empreendimento do Circo do Capão, foi possível perceber que esta entidade desenvolve algumas ações com relação à dimensão

econômica, como a captação via editais e a venda de serviços (espetáculos e aulas de circo), mas que são insuficientes para arcar com os custos gerados. Do ponto de vista da dimensão social, ela executa projetos com impactos sociais: há uma segunda geração de jovens multiplicadores da metodologia desenvolvida e há predominância de sociabilidade informal, baseada em relações familiares e de amizade, o que apontou, por um lado, para uma ingerência financeira e baixo profissionalismo, e por outro lado para um nível de coesão social regular. A equipe de professores e diretores fundadores apresenta alto nível de coesão social, porém a dificuldade de acolher novos profissionais e compartilhar responsabilidades, que parece se originar em certa desconfiança, notadamente na área de gestão, acaba minando o potencial de coesão social.

Esta mesma fragilidade está presente na componente política. A legitimidade do empreendimento encontra-se fragilizada junto ao público externo e apoiadores locais, e, apesar de não haver estratégias de democracia interna e governança, há um alto grau de comprometimento da equipe com os projetos. No nível institucional, as redes de parceiros e *stakeholders* que já apoiaram o circo em determinados momentos encontram-se enfraquecidas, mas o grupo possui um grau de autonomia institucional e participa efetivamente de eventos, conselhos e fóruns municipais de cultura e rede de Pontos de Cultura. Do ponto de vista da gestão, o empreendimento possui infraestrutura e acesso aos meios de produção, porém a equipe tem pouca diversidade de formação, e apesar de ter competências gerenciais básicas, ela se revela insuficiente para dar conta das demandas. Por outro lado, não há investimento organizacional para que as competências sejam aperfeiçoadas e renovadas, nem planejamento estratégico com participação da equipe e/ou do público.

Sobre a dimensão cultural, notamos que há uma preocupação em desenvolver diálogos interculturais por meio dos projetos e da própria prática circense, que possibilita encontros entre artistas do mundo inteiro. A articulação entre tradição e inovação também se faz presente, visto que o circo alia linguagens circenses contemporâneas a práticas do circo tradicional. Observou-se, no entanto, que não há investimento em pesquisa e aperfeiçoamento artístico. As interações e diálogos existentes acontecem no ritmo dos encontros e fluxos de artistas, sem que haja um planejamento ou a construção de uma linha conceitual própria. Por outro lado, os projetos são elaborados e executados de forma endógena e autônoma.

A dimensão ambiental é pouco desenvolvida. Ao longo da história do empreendimento, as inquietações com relação à preservação do ambiente ao redor se fizeram presentes sobretudo

nas temáticas dos espetáculos. De maneira mais prática, a escola adotou algumas iniciativas, como o não uso de copos descartáveis e a construção de um banheiro seco.

Tendo em vista este quadro e a fim de melhorar a capacidade do empreendimento do Circo do Capão em se manter e dar continuidade às suas atividades, podemos propor as seguintes estratégias:

- Dimensão econômica:
 - Mercantil: Desenvolver a prática de aluguel do espaço para eventos e atividades de terceiros, por meio de campanhas de divulgação; realizar políticas de preços acessíveis para atores culturais locais e regionais; estabelecer parcerias com outras iniciativas culturais locais (dança, capoeira, yoga, teatro) para que utilizem o espaço do circo em troca de uma remuneração justa e acessível para todos; organizar campanhas de sensibilização dos pais com relação ao pagamento da mensalidade, assim como de mobilização de novos alunos; e realizar políticas de preços acessíveis à comunidade local para os espetáculos realizados.
 - Não Mercantil: Aperfeiçoar a atividade de acompanhamento dos editais, ampliando o leque de editais abertos à concorrência (editais privados e internacionais) e diversificando a natureza dos projetos; e fazer parcerias com pessoas físicas, entidades privadas e poder público local para apoiar as atividades desenvolvidas, como por exemplo o programa “adote um aluno” já iniciado pelo Circo, mas que atualmente recebe poucas doações.
 - Não Monetária: Estabelecer um planejamento anual ou semestral de atividades que possam ser realizadas por meio de trocas, identificando o perfil de profissionais necessários para estas atividades e a natureza dos bens e serviços suscetíveis de serem trocados.

- Dimensão Social:
 - Responsabilidade Social: Sistematizar e planejar número de bolsas a serem ofertadas junto à comunidade mais carente, divulgando esta ação nos principais meios de comunicação locais; aperfeiçoar pedagogicamente o “Projeto Luca”, que atende jovens com necessidades especiais, e divulga-lo junto à comunidade local,

por meio de campanha de sensibilização e mobilização de novos alunos e de pessoal capacitado.

- Construção de Vínculos associativos: Tornar as relações de equipe mais profissionais, mantendo o respeito e a coesão social; dissociar as finanças do empreendimento daquela da família dos gestores, estipulando carga horária e remuneração fixa para os membros da equipe, investindo a sobra no próprio empreendimento, ou no caso contrário, procurando novas fontes de financiamento que não a receita familiar.
- Coesão Social: Estar aberto para a construção de parcerias com profissionais que queiram contribuir profissionalmente com o projeto, permitindo a construção de laços de confiança e o desenvolvimento do empreendimento.
- Dimensão Política:
 - Nível interno: Construir um processo de democracia interna, fomentando a participação dos membros da equipe nas instâncias de decisão e planejamento do empreendimento, promovendo reuniões periódicas.
 - Legitimidade: Criar estratégias de comunicação presencial e virtual com o público direto (pais, alunos, artistas, espectadores) para obter opiniões, críticas, sugestões e assim aproximar-se do público e suas demandas.
 - Relação com parceiros: Construir relações de confiança com parceiros, criando uma rede consolidada de parceiros e oferecendo contrapartidas aos apoiadores.
- Dimensão Gerencial:
 - Equipe: Investir na multidisciplinaridade da equipe, contratando ou fazendo parcerias com pessoas com competências na área de gestão, captação e comunicação.
 - Investimento na profissionalização: Realizar projetos com foco na qualificação da equipe de professores.
 - Planejamento estratégico: Criar uma sistemática de encontros e comunicação interna a fim de fomentar a realização de planejamentos periódicos para o empreendimento com a participação da equipe e do público.
- Dimensão Cultural:
 - Capacidade de criar diálogos interculturais: Fomentar uma rede de atores culturais locais que, articulados de forma cooperativa, poderão realizar projetos que

articulem diversas linguagens artísticas e abordagens do campo cultural, ampliando também as possibilidades de captação.

- Qualidade artística: Realizar projetos que beneficiem a equipe de artistas e professores da Escola de Circo, proporcionando reciclagem, qualificação técnica e artística; trazer a questão da direção artística conceitual para a pauta do empreendimento, fomentando pesquisas, discussões, reflexões sobre essa temática e construindo assim uma linha conceitual própria.

- Dimensão Ambiental:

- Incentivar parcerias entre o circo e outras entidades locais que trabalham diretamente com a questão ambiental, para que espetáculos circenses que tratam dessa temática sejam utilizados como ferramenta de educação ambiental.

6.3 A ESCOLA DE MÚSICA, OS DESAFIOS E AS POSSÍVEIS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO CULTURAL

A Escola de Música é uma entidade recente, mas bastante representativa do movimento cultural existente no Vale do Capão descrito acima. Vimos no terceiro capítulo que a única entrada econômica monetária é a mensalidade dos alunos, mas que este recurso não é suficiente para arcar com os custos da Escola. Por outro lado, os professores dão aulas particulares, mas estas não são consideradas como sendo atividade da Escola. Não há apoios governamentais nem parcerias, somente a ocupação do espaço comunitário Rufino Rocha, que se encontra em péssimo estado, mas é ocupado por algumas iniciativas comunitárias como a Escola de Música e um grupo de Capoeira. Há trocas de mensalidades de alguns alunos por serviços de administração ou comunicação e mutirões pontuais para conservação do espaço físico. Em sua fundação havia uma preocupação e desejo de fazer da Escola de música uma escola voltada para a comunidade, com o intuito de propor novas linguagens, integrar a comunidade mais carente, ser ferramenta de arte educação. Na prática, porém, houve um progressivo distanciamento entre a proposta da Escola e a comunidade e não há projetos que estimulem essa aproximação.

Vimos que o padrão de sociabilidade é predominantemente informal e que há um alto grau de coesão social dentro da equipe de professores e alunos. Do ponto de vista de

legitimidade, vimos que ela se encontra enfraquecida junto à comunidade local, a maior parte do público sendo pessoas “de fora” ou de passagem. Segundo as observações e dados coletados, a deficiência em termos de legitimidade junto ao público externo está diretamente ligada à questão do pouco desenvolvimento do nível institucional. A Escola de Música não possui uma rede de parceiros e *stakeholders*, não realiza ações públicas de cunho político nem participa de espaços de representação política (fóruns, conselhos, eventos), o que reduz sua visibilidade e legitimidade junto a parceiros potenciais. Do ponto de vista interno, observou-se um grau de democracia interna regular, apesar de não haver muitos processos decisórios colocados em prática.

Do ponto de vista da gestão, a Escola não possui espaço físico, os meios de produção, aqui caracterizados pelos instrumentos, pertencem aos professores, há acesso às tecnologias gerenciais básicas, mas não há pessoas capacitadas para exercer este papel. A equipe é muito reduzida e pouco multidisciplinar, deixando lacunas nas funções de administração, captação e comunicação. Por outro lado, foi possível perceber que não há um planejamento estratégico enquanto empreendimento. Há sim planejamentos pedagógicos, mas não há espaços para reuniões e construções coletivas sobre o planejamento e ações a serem adotadas pela escola a curto, médio e longo prazo.

O diálogo intercultural e as interfaces entre tradição e inovação são inerentes à própria metodologia de ensino criada pelos professores fundadores, mas poderiam ser aprofundadas enquanto estratégias de aproximação com a comunidade mais tradicional local. Apesar de não haver investimento monetário em qualificação artística, há uma busca constante por aprimoramento técnico, didático e artístico por parte dos professores, que além de professores de música são músicos de diversas bandas locais, estando sempre em contato com músicos nacionais e internacionais.

A partir desse apanhado, focado sobretudo nas ausências sinalizadas pelo quadro analítico, faremos algumas sugestões de ações e estratégias a serem colocadas em prática, buscando uma melhor sustentabilidade para o empreendimento:

- Dimensão Econômica:

- Mercantil: Melhorar a comunicação da Escola (redes sociais, cartazes, divulgação nas escolas), divulgando os serviços ofertados; fidelizar os alunos já existentes por meio de contratos semestrais; agregar as aulas particulares às atividades da Escola de Música, destinando um percentual da mensalidade ao funcionamento da Escola.

- Não Mercantil: Captar recursos via editais públicos e privados; realizar campanhas de financiamento coletivo para atividades e projetos; oficializar a cessão do espaço físico da Escola junto à prefeitura de Palmeiras; realizar parcerias com entidades e Poder Público para doação de material pedagógico e instrumentos; realizar parcerias com outras entidades para intercâmbios com outras Escolas do território; realizar parcerias continuadas com comércio local para apoio de material básico de manutenção do espaço.
 - Não Monetário: Organizar as trocas existentes, estipulando cotas anuais de troca de mensalidade por serviços; sistematizar os mutirões de manutenção do espaço físico.
- Dimensão Social:
 - Responsabilidade social: Ampliar a oferta de vagas para a comunidade, cedendo bolsas para a comunidade mais carente; elaborar programa de assessoria técnica e artística para as bandas locais, notadamente aquelas formadas pelos jovens; desenvolver projetos de arte educação com as escolas locais; promover concertos gratuitos para a comunidade no espaço público.
 - Vínculo associativo: Tornar as relações de equipe mais profissionais, mantendo o respeito e a coesão social; dissociar as finanças do empreendimento daquela da família dos gestores, estipulando carga horária e remuneração fixa para os membros da equipe, investindo a sobra no próprio empreendimento, ou, no caso contrário, procurando novas fontes de financiamento que não a receita familiar.
 - Dimensão Política:
 - Nível interno: Construir um processo de democracia interna, fomentando a participação dos membros da equipe nas instâncias de decisão e planejamento do empreendimento, promovendo reuniões periódicas.
 - Nível institucional: Construir relações de confiança com parceiros, criando uma rede consolidada de parceiros e oferecendo contrapartidas aos apoiadores; ocupar espaços de representação política em fóruns e conselhos municipais e colegiado territorial, a fim de aumentar a visibilidade e legitimidade junto aos parceiros potenciais e o próprio público.
 - Legitimidade: Criar estratégias de comunicação presencial e virtual com o público direto (pais, alunos, artistas, espectadores) para obter opiniões, críticas, sugestões e assim aproximar-se do público e suas demandas.

- Dimensão gerencial:
 - Infraestrutura: Formalizar empreendimento; realizar reforma de espaço cedido ou buscar novo espaço, por meio de doações, parcerias ou recursos próprios, mais adaptado às atividades desenvolvidas; buscar doações de instrumentos e materiais básicos para a escola; dotar a escola de um espaço administrativo com tecnologias gerenciais básicas (computador, telefone).
 - Equipe: Investir na multidisciplinaridade da equipe, contratando ou fazendo parcerias com pessoas com competências na área de gestão, captação e comunicação.
 - Planejamento estratégico: Criar uma sistemática de encontros e comunicação interna a fim de fomentar a realização de planejamentos periódicos para o empreendimento com a participação da equipe e do público.

- Dimensão Cultural:
 - Capacidade de criar diálogos interculturais: Fomentar uma rede de atores culturais locais que, articulados de forma cooperativa, poderão realizar projetos que associem diversas linguagens artísticas e abordagens do campo cultural, ampliando também as possibilidades de captação.

6.4 ESPAÇO IMAGINÁRIO: OS DESAFIOS E AS POSSÍVEIS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO CULTURAL

Apesar de também desenvolver atividades culturais, o Espaço Imaginário conhece uma outra realidade de inserção no território onde atua, uma vez que, como vimos, Rio de Contas oferece um contexto sociocultural diferente daquele do Vale do Capão. Ainda assim, pudemos observar, a partir do quadro analítico proposto, que o empreendimento enfrenta alguns desafios à sua sustentabilidade. Do ponto de vista econômico, embora os gestores tenham desenvolvido competências de captação de recursos junto a editais públicos, principalmente estaduais, vimos que eles não são suficientes para arcar com os custos gerados pela estrutura. A única atividade mercantil desenvolvida até então (restaurante) foi paralisada, e as parcerias e trocas que persistem permanecem limitadas e pontuais.

Os projetos e atividades oferecidos pelo Espaço são destinados gratuitamente à comunidade de Rio de Contas, envolvendo também mestres da cultura tradicional e

comunidades quilombolas. Apesar do êxito e resultados positivos dos projetos realizados, não observamos a formação de multiplicadores ou desdobramentos em outros projetos. A sociabilidade da equipe é predominantemente informal e pessoal e há um alto grau de coesão social. O empreendimento tem uma relativa legitimidade junto à população local e às equipes de trabalho, originada, dentre outras razões, pela democracia interna e governança, onde a equipe e entidades parceiras são incluídas nos processos de elaboração de projetos. Por outro lado, percebeu-se que não há uma rede consolidada de parceiros e *stakeholders*, o empreendimento participa pontualmente de eventos e espaços de representatividade política, mas ainda é insuficiente para conquistar a visibilidade e legitimidade junto aos potenciais parceiros (entidades de apoio, poder público, outras entidades culturais mais consolidadas, etc.).

Do ponto de vista gerencial, o Espaço possui excelente infraestrutura, com acesso aos meios de produção e tecnologias gerenciais básicas (computador, impressora, telefone, softwares), porém não há equipe suficiente para dar conta da demanda do empreendimento, no que diz respeito às necessidades gerenciais e administrativas (elaboração de projetos, vigília de editais, manutenção de meios de comunicação, acompanhamento das equipes de trabalho, gestão financeira). Não há investimento na profissionalização da equipe. Formada principalmente pelos sócios fundadores, a questão da profissionalização não parece ser prioritária. Por outro lado, o empreendimento não realiza reuniões e encontros de planejamento estratégico, o que parece apresentar impactos negativos com relação à sua gestão interna, na medida em que não há uma construção coletiva de objetivos e metas a curto, médio e longo prazo.

Do ponto de vista cultural, o empreendimento trabalha diretamente com projetos que fomentam o diálogo intercultural e as interfaces entre tradição e inovação, como é o exemplo do projeto “Refazer”, de resgate e valorização de conhecimentos tradicionais da construção civil em diálogo com as novas tendências de bioconstrução. Mesmo que não havendo investimento monetário na qualificação artística, os projetos possuem linha conceitual própria. As atividades desenvolvidas não causam grandes impactos ambientais, fazendo com que isso não seja um elemento determinante na sua sustentabilidade, ainda assim, observou-se que os projetos dialogam diretamente com valores ambientais como o incentivo à bioconstrução e à agricultura familiar orgânica.

Tendo em vista este cenário, sugerimos algumas estratégias e ações que possam melhorar a capacidade do projeto em se manter, proporcionando uma maior sustentabilidade:

- Dimensão Econômica:
 - Mercantil: Desenvolver o potencial do espaço físico do empreendimento, alugando para eventos e atividades culturais e cedendo, mediante remuneração proporcional e acessível, a outras iniciativas culturais locais (oficinas de dança, artes visuais, música, etc.).
 - Não Mercantil: Ampliar a capacidade de captação de recursos via editais, melhorando o acompanhamento de editais, concorrendo também a editais privados e internacionais; realizar campanhas de financiamento coletivo para atividades e projetos específicos.
 - Não monetária: Construir parcerias com comerciantes locais para manutenção dos custos básicos do espaço (ex: material de limpeza, contas fixas) e apoio com alimentação e hospedagem para os projetos; parcerias com outras entidades de modo que competências e recursos sejam compartilhados.

- Dimensão Social:
 - Multiplicadores: Incentivar projetos que visem a formação de jovens locais enquanto multiplicadores das metodologias e ações colocadas em prática pelo Espaço Imaginário.

- Dimensão Política:
 - Nível Institucional: Construir relações de confiança com parceiros, criando uma rede consolidada de parceiros e oferecendo contrapartidas aos apoiadores; ocupar espaços de representação política em fóruns e conselhos municipais e colegiado territorial, a fim de aumentar a visibilidade e legitimidade junto aos parceiros potenciais e ao próprio público.

- Dimensão gerencial:
 - Equipe: Formalizar o empreendimento, investir na multidisciplinaridade da equipe, contratando ou fazendo parcerias com pessoas com competências na área de gestão, captação e comunicação.
 - Planejamento estratégico: Criar uma sistemática de encontros e comunicação interna a fim de fomentar a realização de planejamentos periódicos para o empreendimento com a participação da equipe e do público.

6.5 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO CULTURAL PARA A SUSTENTABILIDADE DE EMPREENDIMENTOS: ALGUNS CAMINHOS POSSÍVEIS

A tentativa de listar as ações e estratégias a serem postas em prática pelos empreendimentos nos serviu para apontar, dentro de cada dimensão, para caminhos possíveis de se trabalhar a questão da sustentabilidade, tomando como ponto de partida a sua multidimensionalidade. A divisão das estratégias nas seis dimensões propostas tem caráter mais analítico do que prático. Na realidade, uma mesma ação corresponde a mais de uma dimensão. Nesse sentido, este trabalho teria que ser seguido de uma consultoria, através da qual poderíamos aprofundar a relação entre cada uma das ações propostas (e outras que pudessem ser sugeridas pelo empreendimento), reduzindo a lista proposta e criar uma escala de priorização, construindo um plano de ação com metas a curto, médio e longo prazo (proposta de consultoria em anexo X). Por hora, entendemos esta pesquisa como uma “provocação”, uma tentativa de chamar a atenção dos empreendimentos culturais acerca da diversidade de aspectos a serem tomados em conta e à centralidade da gestão dentro do campo da cultura.

A partir das sugestões feitas em matéria de estratégias a serem desenvolvidas por cada um dos empreendimentos estudados, buscamos refletir sobre modelos e estratégias que pudessem ser adaptados ou apropriados aos empreendimentos culturais de forma geral, com o intuito de propor caminhos inovadores possíveis para se pensar e experimentar a sustentabilidade.

Do ponto de vista da dimensão econômica, percebemos que os empreendimentos, de forma geral, desenvolvem pouco o potencial de captação de recursos junto a entidades financiadoras públicas ou privadas. Esta dificuldade estaria atrelada a uma série de elementos de outras dimensões como a falta de organização jurídica, a não participação em espaços de representatividade e a frágil construção de parcerias com *stakeholders*. Nesse sentido, as sugestões vão no sentido de uma melhor organização administrativa financeira e a formalização jurídica (empresa, associação, cooperativa) dos empreendimentos.

Assim como os empreendimentos estudados, muitos grupos culturais não contam com recursos humanos para realizar este trabalho nem recursos monetários para a contratação de terceiros. Nesse sentido, a experiência de compartilhamento de recursos humanos relatada no capítulo anterior nos parece proveitosa. Os empreendimentos culturais que agem em um mesmo

território podem constituir uma rede sólida de parcerias e interações no campo das linguagens artísticas, e mutualizar serviços ligados à administração financeira, a captação de recursos e a comunicação.

A criação de rede ou arranjo produtivo de empreendimentos culturais também se apresenta como uma boa estratégia para contornar situações de competição como aquela relatada no Vale do Capão. Acreditamos que as redes e arranjos produtivos contribuem para a substituição do princípio da escassez de recursos ligada à lógica do mercado (há poucos recursos, poucos editais, pouco público, logo instaura-se uma competição entre as propostas de atividades culturais) pelo princípio da abundância inerente à economia solidária (há uma diversidade de recursos monetários, humanos, laborais e equipamentos que podem ser compartilhados). Assim, para além das colaborações artísticas e culturais possíveis, e do compartilhamento de custos na contratação de mão de obra qualificada, a rede pode ser um espaço de compartilhamento de recursos entre os empreendimentos.

Para que tal arranjo seja viável, vimos a partir da experiência francesa que é necessário um alto grau de coesão entre os membros dos grupos e entre os grupos. Essa coesão é construída a partir de uma visão horizontalizada da gestão que, sendo baseada em relações profissionais, permite a construção de laços de confiança e transparência. A questão das relações de poder e do grau de democracia interna dos empreendimentos é essencial para que haja coesão no exercício da gestão. A experiência da autogestão dos empreendimentos solidários ainda é algo pouco desenvolvido no campo da cultura, mas que acreditamos ter grandes potenciais. Nesse caso, não há uma diferenciação salarial entre os membros da equipe, todos são sócio fundadores arcando, de maneira igualitária, com as responsabilidades e os ganhos do ‘negócio’. Dentre todos os grupos estudados, tanto no Brasil quanto na França, não tivemos nenhum exemplo desse modo de funcionamento, mas percebemos que quanto maior a democratização do poder (processos coletivos de tomada de decisão), da informação (circulação de informações inerentes à gestão), maior o comprometimento dos membros da equipe com o empreendimento.

Para além desta rede, a construção e consolidação de parcerias com apoiadores e *stakeholders* de forma continuada nos parece imprescindível para a continuidade das iniciativas culturais. As formas que estas parcerias podem tomar e os objetos apoiados são infinitos, mas a existência de contrapartidas (ainda que simbólicas), a entrega de relatórios e resultados positivos são elementos chave para a fidelização dos parceiros. Outra estratégia possível é a construção de um plano de apoio a ser apresentado aos parceiros, ao invés de solicitações recorrentes para eventos pontuais (ex: a cada evento solicitar apoio com alimentação e

hospedagem). Poder-se-ia através desse mecanismo contornar as queixas recorrentes de apoiadores locais do Vale do Capão, que cansados de terem, recorrentemente, solicitações de apoio para todo e qualquer evento, acabam por recusar as parcerias.

Por outro lado, percebemos ao longo da pesquisa uma escassez de ferramentas básicas de gestão. Entende-se por aí, mecanismos de comunicação interna e externa e de planejamento participativo, tais quais reuniões periódicas, sites com espaço para sugestões do público, agenda virtual comum à equipe de trabalho, e-mail institucional, plataformas digitais de armazenamento de documentação acessível aos membros da equipe.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste trabalho, buscou-se ter uma abordagem reflexiva e propositiva acerca da temática da sustentabilidade de grupos culturais, ancorando-se no referencial teórico mobilizado e nas pesquisas de campo realizadas. O estudo de casos múltiplos empreendido junto aos grupos culturais da Chapada Diamantina pôde trazer à tona o perfil, o contexto e as dificuldades enfrentadas por aqueles que assumem o ofício de fazer arte e cultura no interior baiano. Por outro lado, buscou-se no campo da economia solidária e no debate sobre a multidimensionalidade do conceito de sustentabilidade desenvolver um novo olhar sobre a forma como os projetos culturais são empreendidos.

Diante de um contexto cada vez mais competitivo dentro do campo cultural, onde os recursos materiais, financeiros e humanos são disputados entre os grupos a cada edital público ou privado, faz-se necessária a construção de outros modelos de gestão cultural. Assim, vimos surgir no cenário brasileiro algumas iniciativas da sociedade civil como as produtoras colaborativas ou cooperativas de artistas (VILUTIS, 2015), bem como, no campo das políticas públicas, programas como o Cultura Viva (Pontos de Cultura) e Economia Viva (Idem) que, inspirados em princípios e práticas da Economia Solidária, promovem lógicas mais cooperativas e solidárias para o campo cultural. No contexto francês, como demonstra o estudo de caso realizado, o contexto de crise econômica e conseqüentemente de desemprego fez emergir inúmeras estratégias de mutualização de recursos e construção de arranjos produtivos culturais.

Motivada por estes exemplos e reflexões, a pesquisa buscou construir modelos de análise, por meio de um quadro analítico e de ação (sugestões de estratégias a serem desenvolvidas pelos grupos), visando a melhor viabilidade dos empreendimentos culturais. Em um primeiro momento, buscou-se identificar as dificuldades enfrentadas pelos grupos culturais estudados, a fim de responder a primeira pergunta da pesquisa acerca dos desafios da sustentabilidade dos grupos culturais. Apesar do discurso dos interlocutores focar na escassez de recursos financeiros, foi possível perceber que esta está atrelada a uma série de questões de ordem política, social e gerencial. O que nos levou à segunda questão da pesquisa, que se refere a como analisar a sustentabilidade destes grupos. Nesse intuito, mobilizou-se os conceitos de *economia plural e de sustentabilidade*, que para além do debate reflexivo teórico, contribuíram significativamente para a construção de estratégias de gestão cultural. Por fim, algumas ações

e estratégias de gestão foram sugeridas a fim de responder à terceira pergunta da pesquisa, acerca dos caminhos e estratégias possíveis para enfrentamento dos desafios levantados.

Para além destas três perguntas enunciadas desde a introdução deste trabalho e norteadoras de toda pesquisa desenvolvida, percebemos que estiveram como pano de fundo de toda trama duas inquietações ou desafios. A primeira diz respeito à tentativa de aproximar reflexão e ação. Ou seja, produzir um trabalho acadêmico embasado em reflexões e discussões teóricas, que dialogue com as questões práticas vivenciadas e que possa ser apropriado pelos empreendimentos culturais. A segunda refere-se à tentativa de aproximação do campo da cultura daquele da gestão, contribuindo para a consolidação da gestão cultural enquanto eixo essencial ao desenvolvimento e sustentabilidade dos empreendimentos culturais.

Apesar das iniciativas estudadas não se inscreverem em práticas caracterizadas pelo empreendedorismo cultural, nas quais a atividade cultural é vivenciada como um nicho de mercado, demandando dos idealizadores uma postura empreendedora face ao mercado cultural, e das atividades um forte apelo mercadológico, a pesquisa apontou para a centralidade dos aspectos gerenciais na construção da sustentabilidade dos grupos culturais. De fato, as questões de gestão, organização, planejamento, institucionalidade e governança devem ser observadas pelos grupos, visto que, uma vez organizados, representativos e fortalecidos, poderão pleitear e acessar mais recursos (humanos, materiais, financeiros). Por outro lado, observamos que os grupos estudados apresentam dificuldades, e em certos casos resistência, a desenvolverem alguns desses aspectos gerenciais, como a realização de planejamento estratégico, construção de redes e parcerias locais, participação de instâncias políticas, dentre outros, fragilizando e desgastando os projetos.

Os empreendimentos evidenciam, por um lado, baixo apelo mercadológico e, portanto, acabam sendo pouco competitivos no cenário do mercado cultural, e, por outro lado, carecem de organização (dois dentre eles não tem formalização jurídica, por exemplo), o que também dificulta o desenvolvimento das dimensões da sustentabilidade. A partir desse cenário, a pesquisa propôs uma série de estratégias baseadas na mutualização de recursos e construção de redes de cooperação que venham a fortalecer os grupos culturais e propiciar o compartilhamento de competências e recursos, inspirando-se em práticas da economia solidária. Assim, podemos concluir que para a construção de novos modelos de gestão cultural, nos quais as dimensões cultural, social, ambiental, política, econômica e gerencial não estejam subordinadas às lógicas mercadológicas, podemos investir em termos reflexivos e propositivos

na construção de uma economia solidária da cultura, com práticas mais justas, solidárias e transparentes.

REFERÊNCIAS

BARROS, J. M. A Crise e a Cultura. **Políticas Culturais em Revista**, v. 1, n. 2, p. 130-139, 2009.

BOULLOSA, R.; BARRETO, M. L. A Residência Social como experiência de aprendizagem situada e significativa em cursos de gestão social e gestão. **NAU - Revista Eletrônica da Residência Social**, Salvador, v.1, n.1, p. 181-202, jun./nov. 2010.

BOURDIEU, Pierre. **Razões Práticas**: sobre a teoria da ação. São Paulo. Ed. Papyrus, 2008.

BRANT, Leonardo. **Mercado Cultural**: investimento social, formatação e venda de projetos, gestão e patrocínio, política cultural. São Paulo: Ed. Escrituras, 2001.

BRASIL. Ministério da Cultura. **Plano da Secretaria da Economia Criativa**: políticas, diretrizes e ações, 2011 – 2014. Brasília: Ministério da Cultura, 2012.

_____. Ministério da Cultura. **Levantamento faz raio X de apoio do MinC à economia da cultura**. Disponível em: http://www.cultura.gov.br/o-dia-a-dia-da-cultura/-/asset_publisher/waaE236Oves2/content/levantamento-faz-raio-x-de-apoio-do-minc-a-economia-da-cultura/10883. Acesso em: 31 jul. 2017

CANÇADO, A. C. PEREIRA, J. R. TENÓRIOS, F. **Gestão Social**: Epistemologia de um paradigma. Curitiba: Ed. CRV, 2013.

DAVEL, E.; CORA, M. A. J. Empreendedorismo Cultural: construindo uma agenda integrada de pesquisa. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 8., 2014, Goiânia. **Anais...** Goiânia, 24 a 26 de março de 2014.

DEHEINZELIN, L. Economia Criativa e Empreendedorismo Cultural. In: ENCONTRO DE ESTUDOS MULTIDISCIPLINARES EM CULTURA, 2., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador, 03 a 05 de maio de 2006, na Faculdade de Comunicação/UFBA.

DALLABRIDA, Valdir. Gestão Social dos Territórios nos Processos de Desenvolvimento Territorial: Uma Aproximação Conceitual1. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 2, segundo semestre de 2007.

DESLAURIERS, J. P.; KÉRSIT M. O delineamento de Pesquisa e Amostragem. In: POUPART, J. et al. **A pesquisa Qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2014.

FISCHER, Tânia, Gestão Social do desenvolvimento de Territórios. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 12, n. 1, p. 113-120, jan./abr. 2012.

FISCHER, Tânia. Poderes locais, desenvolvimento e gestão: introdução a uma agenda. In: FISCHER, Tânia (Org.). **Gestão do desenvolvimento e poderes locais**: marcos teóricos e avaliação. Salvador: Casa da Qualidade, 2002. p. 12-32.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Ed. Artimed, 2009.

FONTES, D. **Análise da sustentabilidade organizacional da Casa Via Magia: desafios e perspectivas**. 2011. 137 f.: il. Dissertação (Mestrado Profissional) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2011.

_____. **Desenvolvimento Sustentável**. Disponível em: <http://docplayer.com.br/8812490-Desenvolvimento-sustentavel-por-daiane-fontes-1.html>. Acesso em 12 fev. 2016.

FRANÇA FILHO, G. C. Aspectos Conceituais e contextuais sobre os Bancos Comunitários para o Desenvolvimento de Territórios. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM GESTÃO SOCIAL, 1., 2007. Juazeiro do Norte. **Anais...** Juazeiro do Norte-CE, 23 a 25/05/2007.

FRANÇA FILHO, G. C.; SANTANA JUNIOR, G. **Economia solidária e desenvolvimento local: uma contribuição para redefinição da noção de sustentabilidade a partir da análise de três casos na Bahia**. Salvador, 2007. Disponível em: <http://dowbor.org/ar/07genautolocal.doc> Acesso em: 07 fev. 2016.

_____; LAVILLE, Jean-Louis. **Economia solidária: uma abordagem internacional**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004. 198 p.

_____. A problemática da economia solidária: um novo modo de gestão pública?, **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, mar. 2004.

FRANÇA FILHO, G. C. A Problemática da Economia Solidária: uma perspectiva internacional. **Soc. estado**. Brasília, v. 16, n. 1, june/dec. 2001.

_____. A Via Sustentável-Solidária no Desenvolvimento Local. **Organização & Sociedade**, Salvador, v.15, n. 45, abr./jun. 2008. Disponível em: <http://ites.colivre.net/bin/view/Site/Publicacao36>. Acesso em: 15 set. 2016.

_____. Terceiro Setor, Economia Social, Economia Solidária e Economia Popular: traçando fronteiras conceituais. **Bahia Análise & Dados**, Salvador, v.12, n.1, p. 9-20, jun. 2002.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 301-323.

_____.; MELO, R. B.; SILVA, A. B. (Orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

HENRY P. **Pôles Territoriaux de Coopération Economique Culture: des regroupements pragmatiques dans des secteurs d'activité de grande incertitude**, rapport PTCE, août 2015; Disponível em <http://www.culture-cooperation.org/wp->

content/uploads/2015/09/15_PTCEculture-PhilippeHENryLaboESS.pdf. Acesso em 20/02/2016.

IZERROUGENE, B.; COELHO, L. A. A.; MATA, H. T. C. Economia Criativa: Conceitos e Classificações. **Bahia Análise de dados**, Salvador, v.22, n-4, p.665-675, out/dez. 2012.

KRAYCHETE, G. A produção de mercadorias por não-mercadoria. **Bahia análise & Dados**, Salvador, v. 12, n.1, p.85-92, jun. 2002.

LAVILLE, J.-L. Fato associativo e Economia Solidária. **Bahia Análise & Dados**, Salvador, v. 12, n.1, p.25-34, junho 2002.

LEITÃO, Claudia. Economia Criativa e Desenvolvimento. **Revista Será? Penso, logo Duvido**. 2015. Disponível: <<http://revistasera.info/economia-criativa-e-desenvolvimento-claudia-leitao/>>. Acesso em:20 out. 2016

LIMEIRA, T. M. V. Empreendedor Cultural: perfil e formação profissional. In: ENCONTRO DE ESTUDOS MULTIDISCIPLINARES EM CULTURA, 4., 2008, Salvador. **Anais...** Salvador, 28 a 30 de maio de 2008, Faculdade de Comunicação/UFBA,

LOTTA, G. S. Propostas para uma Agenda de Transformações: a economia solidária da cultura. In: ENCONTRO DE ESTUDOS MULTIDISCIPLINARES EM CULTURA, 4., 2008, Salvador. **Anais...** Salvador, 28 a 30 de maio de 2008 Faculdade de Comunicação/UFBA.

LUCA, M. Pour la reconnaissance de l'économie créative solidaire. **l'Observatoire**, n. 35, juillet 2009.

MIGUEZ, P. Economia criativa: uma discussão preliminar. In: NUSSBAUMER, Gisele M. (Org.). **Teorias e política da cultura: visões multidisciplinares**. Salvador: EDUFBA, 2007. p. 95-113.

MOURA, M. S.; MEIRA, L. Desafios da gestão de empreendimentos solidários. **Bahia análise & Dados**, Salvador, v. 12, n.1, p.77-84, jun. 2002.

NEUTGEM, A. V. Economia Criativa e Organizações Isonômicas e Fenonômicas: uma análise do plano da secretaria da economia criativa a partir da análise crítica do discurso. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3., 2015, Vitória. **Anais...** Vitória, 28 a 30 de outubro de 2015 – UFES.

PIERRE, B.. **Razões Práticas**: sobre a teoria da ação. São Paulo: Ed. Papyrus, 2008.

PIRES, A. Amostragem e pesquisa qualitativa: ensaio teórico e metodológico, In: POUPART, Jean et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2014.

POLANYI, K. **A grande transformação**: as origens da nossa época. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

PREFEITURA DE OSASCO/SP. Ministério do Emprego Trabalho e Renda. **I Conferência de Economia Solidária da Cultura**, Osasco/SP, 2010.

REIS, T. A. **A Sustentabilidade em Empreendimentos da Economia Solidária: Pluralidade e Interconexão de Dimensões**. 2005. 201 f. il. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005.

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

SACHS, Ignacy. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

SARAIVA, A. **Economia viva e solidária: estudo propositivo de alternativas de sustentabilidade financeira dos Pontos e Pontões de Cultura**. Brasília, DF: Minc; Pnud, 2010.

SCHOMMER, P.C. e FRANÇA FILHO, G. C., A metodologia da Residência Social e a aprendizagem em comunidade de prática. **NAU - Revista Eletrônica da Residência Social**, Salvador, v.1, n.1, p. 203-226, jun./nov., 2010.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Guia do Empreendedor Criativo**, 2015. Disponível em [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/e1bb929711a641ae93eb6dbb5853db3d/\\$File/5442.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/e1bb929711a641ae93eb6dbb5853db3d/$File/5442.pdf). Acesso em

SILVA, F. R. M. S. As relações entre cultura e desenvolvimento e a economia criativa: reflexões sobre a realidade brasileira. **Revista NAU Social**, Salvador, - v. .3, n.4, p. 111-121, mai./out 2012.

SILVA, L. S. Sustentabilidade na Cultura: da diversidade cultural à sustentação financeira. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE POLÍTICAS CULTURAIS, 2., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Fundação Casa Rui Barbosa, 2011.

SILVA, M. A. S. S. et al. **Cultura Solidária: um desafio para as ações extensionistas da incubadora de empreendimentos solidários (IESol-UEPG)**. Disponível em <[https://www.google.com.br/#q=Cultura+Solid%C3%A1ria:+um+desafio+para+as+a%C3%A7%C3%B5es+extensionistas+da+incubadora+de+empreendimentos+solid%C3%A1rios+\(IESol%E2%80%93UEPG\)](https://www.google.com.br/#q=Cultura+Solid%C3%A1ria:+um+desafio+para+as+a%C3%A7%C3%B5es+extensionistas+da+incubadora+de+empreendimentos+solid%C3%A1rios+(IESol%E2%80%93UEPG))>. Acesso em: 20 out. 2016.

SINGER, P. A recente ressurreição da economia solidária no Brasil. In: SANTOS, B. S. (org.) **Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

SINGER, P. Prefácio. In: FRANÇA FILHO, Genauto; LAVILLE, Jean-Louis. **A economia solidária numa perspectiva internacional**. Porto Alegre: UFRGS, 2004. p. 5-9.

SINGER, P. **Introdução à Economia Solidária**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.

_____. O combate à pobreza e suas vítimas. **Bahia análise & Dados**, Salvador, v. 12, n.1, p.21-23, jun. 2002.

TUDE, J. M. **Geração de recursos próprios: uma análise dos seus efeitos na sustentabilidade de ONGs.** 2007. 222 f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, 2007.

VALE, C. A. R.; CUNHA, E. V. C.; OLIVEIRA, M. V. L. Diálogo entre Economia Solidária e Economia Criativa no Projeto Fomento à arte e à Economia Solidária na Região do Cariri. **Bahia Análise de dados**, Salvador, v.22, n-4, p.639-651, out/dez. 2012.

VIDIGAL, G. P. Economia Criativa e Cooperação Cultural: caminhos unidos pelo desenvolvimento sustentável. **REDIGE** v. 2, n. 2, p. 395-406, ago. 2011.

VILUTIS, L. **Economia Viva: Cultura e Economia Solidária no trabalho em rede dos Pontos de Cultura.** 2015. Tese (Doutorado em Cultura e Sociedade) - Instituto de Humanidades, Artes e Ciências, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2015.

_____. **Pontos de cultura e economia solidária: aproximações e possibilidades.** Rio de Janeiro: Fundação Casa de Rui Barbosa, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Ed. Bookman, 2001.

DOCUMENTOS

CULTURE ET COOPÉRATION, Réponse à l'appel a projet national: « Soutien à la dynamique des Pôles Territoriaux de Coopération Économique (PTCE) », Saint Étienne, 31 de outubro de 2013.

CULTURE ET COOPÉRATION, Bilan de l'année 2015, janvier 2016.

LE LABO DE L'ECONOMIE SOCIAL ET SOLIDAIRE, Les rencontres du Labo: La diversité de l'économie sociale et solidaire : une force pour l'économie, Maio de 2013. Disponível em : <http://www.lelabo-ess.org/Synthese-de-la-rencontre-La.html>. Acesso em 15 de fevereiro de 2016.

Caisse des Dépôts (FR), Ministère de l'Économie et des Finances (FR), Lancement du 2e appel à projets pour les Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE), 21 avril 2015. Disponível em http://www.economie.gouv.fr/files/files/PDF/20150421_dossier_de_presse_ptce.pdf. Acesso em 20 de fevereiro de 2017.

L'accompagnement du Secteur Culturel de l'Économie Sociale et Solidaire, Publication du C2RA Île-de France - 2012 // Rédaction. Disponível em : http://rtes.fr/IMG/pdf/15153_C2RA_Fiche_CULTURE_Web.pdf. Acesso em agosto de 2015.

Sites:

<http://www.culture-cooperation.org/>, consultado em 15 de dezembro de 2016

<https://espacoimaginariodecontas.wordpress.com/>, consulta em 23/12/16

<https://www.facebook.com/centro-gravitacional-musical-251662311546186/?fref=ts>, conta em 20/08/2016.

ANEXO A - Quadro Analítico proposto por REIS (2005)

DIMENSÃO	COMPONENTES	INDICADORES
Econômica	Mercantil	Venda produtos/serviços
	Não mercantil	Subsídios governamentais (nível institucional)
		Subsídios não governamentais (nível institucional)
		Doações monetárias (nível individual)
	Não monetário	Trabalho voluntário
Doações não monetárias		
Práticas recíprocitárias (ações comunitárias, mutirões, formas de troca/dádiva)		
Social	Construção do vínculo Associativo	Padrão de sociabilidade
		Grau de coesão social
Política	Nível interno	Grau de democracia interna
		Grau de comprometimento
	Nível institucional	Existência de ação pública
		Grau de autonomia institucional
Gestão	Infra-estrutura	Acesso aos meios de produção
		Acesso a tecnologias gerenciais
		Acesso a espaço físico
	Conhecimento	Habilidade técnica
		Habilidade gerencial
	Formação geral (sociopolítica)	

ANEXO B - Quadro analítico proposto por TUDE (2007)

	DIMENSÃO	COMPONENTE	INDICADORES
SUSTENTABILIDADE	Econômico-financeira	Economia Mercantil	Fontes de Recursos
		Economia Não Mercantil	Doação de serviços e produtos
		Economia Não Monetária	Parcerias Fundo de Reservas Voluntários
	Social	Responsabilidade Social	Projetos e ações de Responsabilidade Social Serviços sociais prestados às comunidades de Salvador e à região do Médio Rio das Contas e seu entorno
	Político-institucional	Legitimidade	Reconhecimento e grau de aceitação da instituição pelo público interno e externo
		Participação em eventos políticos	Participação em fóruns, conselhos, espaços públicos
		Parcerias/stakeholders que acreditam na missão da instituição	Instituições, pessoas, organizações, empresas que são parceiras
		Relação de poder com stakeholders	Como é estabelecida a relação entre a instituição e os stakeholders
		Respeitabilidade – reputação, imagem	Como a instituição é vista pelo público interno e externo
	Técnico-gerencial	Empoderamento do público alvo	Participação do público no planejamento da organização
Participação do público no planejamento dos projetos			
Equipe		Número de integrantes da equipe	
		Composição multidisciplinar	
		Engajamento – comprometimento	
Investimento organizacional na profissionalização		Capacidades – competências, habilidades	
		Estímulos aos estudos – formação continuada	
Planejamento estratégico	Promoção de cursos – treinamento, reciclagem		
	Ajuda financeira para capacitação		
Ampliação das áreas de conhecimento	Participação do público interno e externo		
	Valorização de outros temas relacionados à missão		
Novas técnicas de gestão	Reciclagem e atualização, modernização e inovação das técnicas de trabalho e das pessoas que as utilizam		
	Trabalho em rede		
Cognitiva	Produção de conhecimento	Relatório de pesquisa	
		Sistematização dos saberes e práticas	
	Prestação de serviços	Expertise	
Cursos de capacitação			
Oficinas, Workshop			
Elaboração e participação em eventos	Escola Casa Via Magia		
	Escola de circo e teatro		
	Centro de Desenvolvimento de Capacidades		
Repasse do conhecimento e experiência para a continuidade do trabalho organizacional	Serviços prestados à comunidade: Ponto de cultura e projetos desenvolvidos com escolas públicas		
	Seminários, fóruns, congressos...		
	Organização do material produzido		
Cultural	Valorização da diversidade	Sistematização das práticas organizacionais	
		Respeito e valorização aos diversos saberes e culturas	
	Respeito à tradição e inovação	Sensibilização para a tradição e o novo para que andem juntos	
Capacidade de autonomia para elaboração de projetos integrados e endógenos			
Autoconfiança combinada com abertura para o mundo	Como são elaborados os projetos desenvolvidos pela Casa Via Magia		
	Como se dá a difusão dos projetos elaborados e desenvolvidos		
Ambiental	Preservação de recursos naturais	Projetos e ações, cujos objetivos são a preservação dos recursos naturais, reciclagem de materiais usados e a melhor utilização dos recursos não renováveis.	
		Produção de materiais renováveis	
		Limitação do uso dos recursos não renováveis	

*Quadro 1: Modelo de análise das dimensões de sustentabilidade da Casa Via Magia

*Fonte: Siqueira Santos (2005); Sachs (2008a); Instituto cultural Casa Via Magia (2010); própria autora (2010)

ANEXO C - Quadro analítico proposto por FONTES (2011)

Conceito	Dimensões:	Crítérios:
S U S T E N T A B I L I D A D E	Econômica	Mercantil
		Não mercantil
		Não monetário
	Sociopolítica	Difusão da missão e valores institucionais
		Legitimidade
		Envolvimento dos beneficiários
	Ambiental	Comprometimento com melhorias na qualidade ambiental
		Gerenciamento dos efeitos de suas atividades no meio ambiente
	Ético Gerencial	Compromisso e respeito com o público interno
		Compromisso e respeito com o público externo
	Técnica	Qualificação dos funcionários e colaboradores
		Desenvolvimento de planejamento
Congruência com suas atividades sociopolíticas		

ANEXO D - Roteiro de Entrevista Utilizado junto aos grupos culturais

Idade:

Nacionalidade: Função na Instituição

Profissão:

Quanto tempo no Brasil e no Capão?

Histórico de criação do empreendimento

O que se pretendia com a criação?

Quais os retornos esperados?

Como funciona a estrutura hoje?

Composição da equipe?

Como se dão as relações de trabalho?

Como são tomadas as decisões? Há reuniões? Com que periodicidade?

Como funciona a gestão?

O empreendimento tem estatuto jurídico? Qual?

De qual infraestrutura dispõe?

Ha parceiros? Como se dá a relação com eles?

Qual o público? Como se dá a relação com ele?

Quais são as atividades desenvolvidas?

Quais os principais desafios enfrentados?

Quais razões, segundo vocês?

Como superar estes desafios?

Qual sua visão sobre os demais empreendimentos culturais daqui?

ANEXO E - Roteiro de entrevistas realizadas junto a Entidade *Culture et Coopération*

- 1) Quais razões te motivaram a criar o projeto « *Culture et Coopération* » ?
- 2) Como você explicaria na prática a proposta do projeto de « uma economia criativa, inclusiva e solidária »?
- 3) Como a Economia Social e Solidária pode contribuir com o desenvolvimento econômico do setor cultural?
- 4) Quais membros são considerados empresas solidárias dentro do arranjo produtivo? E quais são suas ações dentro do campo da economia solidária?
- 5) Em que a Economia Solidária está presente no arranjo produtivo? Ou: quais são as ações e metodologias próprias à Economia solidária presentes no projeto?
- 6) Quais são as principais ações cooperativas colocadas em prática, ou quais seriam as ações de cooperação que você desejaria colocar em prática?
- 7) Quais são os diferenciais deste modelo de um outro (mais competitivo)?
- 8) Quais são os impactos de *Culture et Coopération*, enquanto agente de desenvolvimento econômico, em relação aos seus membros e em relação ao seu território?
- 9) Como você vê a relação entre o selo nacional de Polo Territorial de Cooperação econômica (PTCE) e o selo de inovação atribuído pela Região?
- 10) O que é a Central de Mercado Solidário?
- 11) Vocês tem uma moeda social? Como ela Funciona?
- 12) Como são tomadas as decisões dentro do arranjo produtivo?
- 13) Quais são as ferramentas de gestão colocadas em prática?
- 14) Vocês têm um organograma hierárquico como as empresas convencionais? Você acha que funcionaria uma organização mais horizontal?
- 15) Como funciona o financiamento de *Culture et Coopération*?
- 16) Quem participa do desenho do projeto? (Ações, atividades, prioridades, metas, etc.)?

ANEXO G: Entrevistas realizadas junto aos membros de *Culture et Coopération*

Objetivo Geral: Compreender como se desenvolve a cooperação entre os membros do arranjo produtivo.

Objetivos específicos:

- Identificar o perfil dos empreendedores e das organizações;
- Conhecer a história da estrutura dentro do Arranjo produtivo (PTCE);
- Identificar quais ações de cooperação são colocadas em prática pela estrutura e quais ela participa;
- Identificar quais relações de cooperação a estrutura gostaria de desenvolver;

1. Nome
2. Idade
3. Função na estrutura
4. Desde quando?
5. Qual o seu percurso até aqui?
6. Nome da organização
7. Data de fundação?
8. Campo de ação
9. Histórico de Criação
10. Quantas pessoas trabalham (funcionários, voluntários, serviços pontuais...)?
11. Estatuto jurídico
12. Como a organização se mantém financeiramente? Subvenção pública, capital próprio? Venda de produtos e serviços?
13. Qual seria o modelo econômico ideal para você?
14. O que você pensa da Economia Social e Solidária para a Cultura?
15. Como você integrou Culture et coopération?
16. O que você entende por PTCE?
17. Em que fazer parte de *Culture et Coopération* te diferencia das outras organizações culturais?
18. Quais são as ações de cooperação (econômica, artística, material...) que você colocou em prática ou participou?
19. Existem cooperações que não são colocadas em prática, mas que você gostaria que acontecesse?

ANEXO H - Foto do Circo do Capão**Figura 1 - Aulas de Circo.**

Fonte: arquivo Circo do Capão

Figura 2 - Circo do Capão

Fonte: Arquivo pessoal

ANEXO I - Fotos Escola de Música Centro Gravitacional Musical**Figura 3 -** Mutirão no Espaço Rufino Rocha, utilizado pela Escola de Música

Fonte: Fanpage Centro Gravitacional Musical. <https://www.facebook.com/centro-gravitacional-musical-251662311546186/?fref=ts>

Figura 4: Bloco da União

Fonte: Fanpage Centro Gravitacional Musical. <https://www.facebook.com/centro-gravitacional-musical-251662311546186/?fref=ts>

ANEXO J - Fotos Espaço Imaginário

Figura 5 - Fachada do Espaço Imaginário



Fonte: <http://rebanhodeatores.blogspot.com.br/>

Figura 6 - Encontro Projeto Refazeres.



Fonte: <https://espacoimaginariodecontas.wordpress.com/>

ANEXO L - Proposta de Consultoria:



APRESENTAÇÃO

Baseada no trabalho de pesquisa que buscou levantar os principais desafios enfrentados por grupos culturais e sistematizar estratégias de gestão para contorná-los, esta proposta de consultoria tem por objetivo assessorar os empreendimentos culturais na construção de estratégias que venham contribuir com sua sustentabilidade. Nesse sentido, ela está dividida em três momentos. O primeiro tem como objetivo a construção do diagnóstico do empreendimento; o segundo visa demonstrar experiências inovadoras de produção e a gestão cultural, por meio de textos e vídeos; e por fim, no terceiro momento, serão formuladas, junto com os atores envolvidos, estratégias de gestão a serem experimentadas pelos empreendimentos.

Diagnóstico

Levantamento de forma coletiva e participativa por meio de dinâmicas:

- Histórico;
- Atividades desenvolvidas
- Pontos positivos do empreendimento;
- Pontos negativos;
- Contexto e especificidades do Território;

- Utilizar dinâmicas de construção coletiva de diagnóstico: Matriz FOFA ou Árvore de Problema;

Diagnóstico

Aspectos internos

- Gestão
- Planejamento estratégico
- Equipe
- Governança
- Comunicação interna;
- Investimento, qualificação e pesquisa artística;
- Autonomia na elaboração de projetos;
- Diversidade Cultural
- Tradição e Inovação;
- Ação e intervenção ambiental

Aspectos externos

- Parcerias e Stakholders;
- Redes de cooperação;
- Impactos do Projeto;
- Captação de recursos (Mercantil, Não Mercantil, Não Monetário);
- Relação com o público;
- Comunicação;
- Diversidade Cultural
- Tradição e Inovação
- Ação e intervenção ambiental

Os participantes vão respondendo individualmente às perguntas (indicadores) em tarjetas.

Sistematizando os Resultados

	Dimensões da sustentabilidade					
	Econômica	Social	Política	Gerencial	Cultural	Ambiental
Ações	Ex: Captação via editais insuficiente	Ex: Projetos com 200 beneficiários;	Ex: Não participa de instâncias de representatividade	Ex: Não realiza planejamento estratégico	Ex: projeto de resgate de tradições populares	Espectáculo teatral com tema de educação ambiental.

Com targetas os participantes vão preenchendo o quadro

Buscando Inspiração!!

- Economia Plural
- Sustentabilidade multidimensional
- Outras formas de pensar a Gestão Cultural são possíveis!
- Vídeos: Garimpo de experiências exitosas inovadoras
- Textos: Economia solidária e plural; Economia solidária da cultura;

Debate com os participantes sobre os conceitos e experiências compartilhados.

Alguns caminhos Possíveis

COOPERAÇÃO: construção de redes de mutualização de recursos;

GESTÃO: autogestão ou horizontal, planejamento, novas ferramentas, qualificação, processos avaliativos internos e externos

GOVERNANÇA: gestão participativa e democrática; construção de parcerias sólidas, ocupação de espaços políticos de representatividade

COMUNICAÇÃO: ferramentas de comunicação interna e externa;

CAPTAÇÃO DE RECURSOS: produtos e serviços comercializados; editais, permutas e trocas, voluntariado;

- **CULTURA:** Investimento em capacitação, pesquisa e inovação; diálogo interculturais;

As estratégias e ações, bem como as áreas prioritárias serão delineada junto com os participantes!