



Gestão cultural, território e diversidade no Rio de Janeiro

REALIZAÇÃO



CORREALIZAÇÃO





Manoel Silvestre Friques e Rebeca Brandão (orgs.)

Adriana Souza | Bianca Porto | Carlos Gonçalves

Gabriel Barradas | Livia Paixão | Manoel Silvestre Friques

Rebeca Brandão | Thais Ferreira | Vicente Nepomuceno

Gestão cultural, território e diversidade no Rio de Janeiro

REALIZAÇÃO

Firjan  **SESI**

CORREALIZAÇÃO

 **OBSERVATÓRIO
DE FAVELAS**

 **UNIRIO**
UNIVERSIDADE FEDERAL DO
ESTADO DO RIO DE JANEIRO

 **LACUTS**
Laboratório
de Cultura
e Tecnologia
Social

TECENDO A MANHÃ

Um galo sozinho não tece uma manhã:
ele precisará sempre de outros galos.
De um que apanhe esse grito que ele
e o lance a outro; de um outro galo
que apanhe o grito de um galo antes
e o lance a outro; e de outros galos
que com muitos outros galos se cruzem
os fios de sol de seus gritos de galo,
para que a manhã, desde uma teia tênue,
se vá tecendo, entre todos os galos.

E se encorpando em tela, entre todos,
se erguendo tenda, onde entrem todos,
se entretendendo para todos, no toldo
(a manhã) que plana livre de armação.
A manhã, toldo de um tecido tão aéreo
que, tecido, se eleva por si: luz balão.

João Cabral de Melo Neto

Sumário

Prefácios 10

Mais cultura e mais gestão: mais oportunidades para uma sociedade mais civilizada e mais justa, por Vinicius Cardoso 11

De onde vêm e para onde apontam nossos modos de fazer gestão cultural a partir de favelas e periferias?, por Isabela Souza 19

Gestão e Diversidade como processo partilhado de aprendizagem e transformação de sujeitos, por José da Costa 25

Introdução 30

Objetivos e percursos metodológicos 47

Perfil dos municípios 53

Balaio Cultural 68

1 | Perfil Organizacional 72

2 | Portfólio de Experiências Culturais 76

3 | Organograma e Estilo de Gestão 85

4 | Cadeia de Valor e Processos 94

5 | Análise SWOT 105

6 | Análise Estratégica 110

7 | Considerações Finais 113

EncontrArte 116

1 | Perfil Organizacional 120

2 | Portfólio de Serviços Culturais 124

3 | Organograma e Estilo de Gestão 128

4 | Cadeia de Valor e Processos 132

5 | Análise SWOT 144

6 | Análise Estratégica 147

7 | Considerações Finais 150

Casa de Artesanato - ACIGUA154

| | |
|---------------------------------------|-----|
| 1 Perfil Organizacional | 158 |
| 2 Portfólio de Produtos | 162 |
| 3 Estilo de Gestão-Produção | 167 |
| 4 Cadeia de Valor e Processos | 169 |
| 5 Análise SWOT | 177 |
| 6 Análise Estratégica | 181 |
| 7 Considerações Finais | 183 |

Silo – Arte e Latitude Rural188

| | |
|---|-----|
| 1 Perfil Organizacional | 192 |
| 2 Portfólio de Experiências Culturais | 196 |
| 3 Organograma e Estilo de Gestão | 202 |
| 4 Cadeia de Valor e Processos | 205 |
| 5 Análise SWOT | 214 |
| 6 Análise Estratégica | 217 |
| 7 Considerações Finais | 221 |

Coletivo Ponte Cultural226

| | |
|---|-----|
| 1 Perfil Organizacional | 230 |
| 2 Portfólio de Serviços Culturais | 237 |
| 3 Organograma e Estilo de Gestão | 242 |
| 4 Cadeia de Valor e Processos | 244 |
| 5 Análise SWOT | 256 |
| 6 Análise Estratégica | 259 |
| 7 Considerações Finais | 261 |

FRANPRODUZ!264

| | |
|---|-----|
| 1 Perfil Organizacional | 268 |
| 2 Portfólio de Projetos Culturais | 274 |
| 3 Organograma e Estilo de Gestão | 278 |
| 4 Ateliê de Valor e Processos | 284 |
| 5 Análise SWOT | 293 |
| 6 Análise Estratégica | 295 |
| 7 Considerações Finais | 297 |

Quilombo São José da Serra300

| | |
|--|-----|
| 1 Perfil Organizacional | 304 |
| 2 Portfólio de Experiências Culturais | 310 |
| 3 Organograma Genealógico e Estilo de Gestão | 314 |
| 4 Cadeia de Valor e Processos | 320 |
| 5 Análise SWOT | 329 |
| 6 Análise Estratégica | 333 |
| 7 Considerações Finais | 335 |

Rio Parada Funk338

| | |
|---|-----|
| 1 Perfil Organizacional | 342 |
| 2 Portfólio de Expressões Funkeiras | 348 |
| 3 Organograma e Estilo de Gestão | 351 |
| 4 Cadeia de Valor e Processos | 355 |
| 5 Análise SWOT | 365 |
| 6 Análise Estratégica | 369 |
| 7 Considerações Finais | 373 |

Considerações Finais376

| | |
|----------------------------------|-----|
| Referências Bibliográficas | 390 |
| Sobre os autores | 399 |



Prefácios

Mais cultura e mais gestão: mais oportunidades para uma sociedade mais civilizada e mais justa

Vinícius C. Cardoso

Diretor de Educação e Cultura Firjan SESI

Prefaciар essa obra foi um desafio prazeroso, por vários motivos. Em particular, pela excelente oportunidade de aprendizado concedida, pelo reencontro com um dos melhores alunos que já tive, e, por fim, mas não menos importante, pela parceria inédita entre Firjan SESI, UNIRIO e Observatório de Favelas, que tem tudo para dar certo.

Diferentemente dos “natos-artístico-culturais”, minha trajetória é de uma criança nascida e criada na periferia da capital, com restrições financeiras significativas e poucas oportunidades de se familiarizar com a cultura e a arte eruditas. Mas, em uma época menos insegura, pude conhecer e viver muito as oportunidades culturais das ruas das periferias de Jacarepaguá, Bangu e Campo Grande, no Rio de Janeiro, entre as brincadeiras de criança e a sabedoria popular, entre as aventuras divertidas ou arriscadas com os amigos, fazendo arte e absorvendo a cultura popular, se entregando à vida e recebendo o que ela tem para dar, de graça.

Sobrevivi. Me formei engenheiro de produção, e me tornei professor do curso de Engenharia de Produção da UFRJ. Hoje, estou Diretor de Educação e Cultura da Firjan, e ainda me sinto um novato nos temas da pasta, em particular, da Cultura e da Arte. Sinto-me abençoado por ter colegas de trabalho de enorme competência e desenvoltura nesses espaços, como o acadêmico Antenor de Oliveira¹, a quem agradeço profundamente a parceria,

1. Antenor José de Oliveira Neto ocupa a cadeira de número 52, do grande mestre Pixinguinha, da Academia Brasileira de Cultura, e é Gerente de Cultura e Arte da Firjan.

e dedico também esse prefácio. E, claro, em nome dele, quero homenagear a todos os demais colegas da Firjan. Incentivado pelo medo da ignorância, sinto a empolgação de um aprendiz, rejuvenescido pela curiosidade, e inebriado pelas descobertas de cada dia, como aquela criança que sempre se arriscava a avançar mais uma quadra em sua bicicleta, apesar dos avisos por prudência dos mais velhos.

Ler esse livro foi um passo importante neste processo de aprendizado pessoal, e a obra, em si, é um marco do início desta parceria entre a Firjan Sesi, a UNIRIO e o Observatório de Favelas. O conteúdo enfoca os mecanismos de coordenação da oferta de cultura e arte de algumas organizações em territórios periféricos, e permite a tomada de consciência da vida como ela é no gerenciamento de atividades culturais tão específicas quanto concretas, sem as camadas de idealização teórica que evitam a realidade direta da vida, mas com uma lente metodológica cuidadosa, que permite a comparabilidade e a reprodutibilidade dos estudos de caso. As observações ocorrem em lugares onde os desafios são maiores do que a dos espaços tradicionais de oferta de cultura e arte, onde existe algum *fairplay* civilizatório, onde a etiqueta de quem é socialmente privilegiado protege e incentiva o consumidor, assim como beneficia o produtor.

A cumulatividade do conhecimento é sempre melhor quando quem relata tem propriedade em fazê-lo, preferencialmente, com imparcialidade científica, competência técnica e propósito civilizatório. Os doutores Manoel e Rebeca, um engenheiro de produção e uma pedagoga, respectivamente, guardam todas essas características, e bem mais. Ambos, ainda jovens, já tem uma história de realizações relevantes, tanto no campo acadêmico, quanto profissional, muito bem relatadas em seus Currículos Lattes, super atualizados, para quem tiver a curiosidade e a disposição para enfrentar a síntese de suas biografias profissionais. Para além do que está escrito, minha mente não hesitou em lembrar do Manoel aluno do curso de engenharia de produção da UFRJ: “Professor, posso fazer o trabalho de campo de Planejamento das Instalações no espaço Oi Futuro?”. E foi assim em diversas disciplinas, sempre dedicado a entender e intervir na produção cultura e artística. Agora, ele é

o professor desse curso tão especial de Engenharia de Produção Cultural da UNIRIO. E eu, o aluno dedicado. Obrigado, professor!

Esta obra oferece uma visão pela perspectiva específica de engenheiros de produção e de produtores culturais, em contato com os profissionais que atuam diretamente no fazer de cultura e arte, criando uma informação privilegiada para quem pretende entender ou trabalhar neste campo. Quando fui aluno do professor Miguel de Simoni, na disciplina de Engenharia do Trabalho do curso de Engenharia de Produção da UFRJ, aprendi que a prática da engenharia deve “ver, viver e ver com os olhos do outro” a situação, integrando na análise do problema, o ponto de vista dos protagonistas do mundo do trabalho na realidade específica, indo além das normas e valores instituídos. E, somente então, iniciar o processo de elaboração participativa de soluções. Quando os autores fazem sua imersão nos casos aqui relatados, é essa abordagem que estão trilhando, para nossa alegria.

Ao mergulhar no que o livro nos oferece, podemos ver, por exemplo, o dilema entre a orientação territorial como um foco e, simultaneamente, uma ameaça ao seu próprio funcionamento, na medida em que a desigualdade e, principalmente, a insegurança – devido a presença de narcotráfico ou milícias, p.ex., sobretudo quando há conflitos entre eles, ou mesmo com as forças de segurança pública –, impedem ou dificultam sua sustentabilidade financeira e a continuidade operacional sistematicamente. Noutro exemplo, podemos constatar o excesso de dependência de financiamento público, a grande dificuldade e esforço para lidar com a burocracia necessária, entre outros. Os estudos de caso vão revelando essa teia de características comuns ou particulares de cada caso, e o livro vai nos ensinando como cada um dos gestores lidam com essas realidades específicas.

O livro abstrai do conceito porteriano da vantagem competitiva e amplia o repertório de estratégias possíveis para estas organizações, recombina meios e fins não para competir, mas para gerar valor para o consumidor de cultura, e sustentabilidade para os que o produzem. Sendo assim, pode-se assumir que a função idealizada dos sistemas de produção de cultura e arte

aqui estudados é criar valor social, através de experiências que garantam “efeitos de vida” para um viver integralmente saudável para todos os envolvidos. Citando Marc-Mathieu Münch, MORIN (2017:56)² ressalta a relevância deste “efeito de vida que a obra de arte nos provoca e que provoca em seu autor”, e confirma que para ambos, a obra é um ser vivo, que desperta durante sua criação e, depois, em sua assimilação enquanto é vivida, junto conosco, em realidade e em pensamento. A cultura e a arte são, então, imprescindíveis ao bem-estar social, e humanamente inevitáveis. Podem e devem estar em todos os lugares, acessíveis a todas as pessoas.

Atualmente, muitos sinais incentivam algum otimismo com a agenda da cultura e da arte. No Brasil, tivemos a recriação do Ministério da Cultura, a retomada dos investimentos privados incentivados, a resiliência da demanda por produtos culturais, o crescimento da busca por educação formal na área, entre outros.

A Cultura incomoda, a Cultura mexe, a Cultura desobedece e floresce. E por isso ela é também expressão de democracia de direitos. Dela, a arte oxigena porque revolve camadas profundas do nosso viver e do nosso ser. Cultura e arte são ferramentas de transformação constante, independente das ações que tentaram brecá-las. Quanto mais se tenta freá-las, mais desafiadoras e revolucionárias elas renascerão.

(Margareth Menezes, em seu discurso de posse como Ministra da Cultura em 2023).

Nesta quadra da história, parece muito oportuno privilegiar os investimentos em cultura e arte no Brasil (e no mundo), justamente quando precisamos intensificar nossas reflexões e ações sobre o extremismo, a violência e o preconceito, que ameaçam o processo civilizatório e os direitos humanos. O relatório “Cultura e Democracia, a evidência” da Comissão Europeia³

2. MORIN, Edgard, “Sobre a Estética”, Pró-saber, 2017.

3. European Commission: Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture and Hammonds, W., Culture and democracy, the evidence – How citizens’ participation in cultural activities enhances civic engagement, democracy and social cohesion – Lessons from international research, Publications Office of the European Union, 2023, <https://data.europa.eu/doi/10.2766/39199>.

afirma que o aumento de 1% do consumo cultural está relacionado a uma redução de 20% nos crimes de ódio. Afirmar também que jovens de ensino médio envolvidos em programas de artes têm uma chance 21% maior de participar da vida política e comunitária, e apresentam maior engajamento cívico e comunitário.

Tal oportunidade vai ao encontro do planejamento estratégico da Firjan SESI e do Departamento Nacional do SESI, e o volume de investimentos na área cultural vem crescendo de forma intencional e significativa nos últimos anos. O relatório de Hábitos Culturais do Datafolha (2024)⁴, afirma que “97% dos brasileiros realizaram alguma atividade cultural no último ano”, constatando haver grande interesse da sociedade por atividades culturais, assim como alguma oferta capaz de atendê-la, de uma forma ou de outra. Havendo demanda, a oferta procura se organizar. Segundo a Agência de Notícias da Indústria⁵, “o número de matrículas em cursos do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) ligados à produção audiovisual aumentou 4 (quatro) vezes de 2023 para 2024, chegando a 11.419 novos inscritos (até novembro/2024)”. Há muito potencial, e muitas oportunidades na Indústria Criativa.

Em um estudo recente que fizemos na Firjan SESI, com o apoio de duas consultoras de grande expertise e reconhecimento setorial, chegou-se à conclusão de que se fosse para expandir a oferta de cursos formativos na área de cultura e arte, deveríamos focar a Gestão Cultural, inclusive a gestão de carreiras artísticas, a elaboração e gestão de projetos culturais, entre outros temas afetos mais à formação profissional em gestão do que às linguagens artísticas em si. Além da carência de oferta formativa neste campo, as pesquisas indicaram que a habilidade específica de gerir atividades de natureza artística e cultural é uma competência organizacional central, que pode exercer um papel fundamental no desenvolvimento e na sustentabilidade da indústria criativa como um todo, influenciar positivamente na

4. DATAFOLHA, Instituto de Pesquisa, “Hábitos Culturais”, 5ª Edição, Setembro de 2024.

5. Se inspirou na Fernanda Torres no Globo de Ouro? Conheça 4 profissões técnicas do cinema! - Agência de Notícias da Indústria.

qualidade do que se produz, e melhorar a qualidade de vida de quem participa dessa cadeia produtiva.

Claro, problemas complexos não podem ser enfrentados com simplismo, porque, em geral, apresentam um sem-número de desafios entrelaçados que requerem a organização de esforços coletivos de grande intensidade e persistência para serem desvendados e organizados a ponto de podermos lidar com eles. Unir forças com instituições de renomada competência e com ressonância de propósitos é um feito animador, que alimenta nossa esperança de contribuir para a evolução do quadro vigente da gestão e da produção cultural no Rio de Janeiro.

Esses laços agora estabelecidos entre a Firjan SESI, a UNIRIO e o Observatório de Favelas nesta empreitada pela Cultura e pela Arte, principalmente nos territórios e coletivos onde a prosperidade é uma exceção, serão fundamentais para formulação de estratégias, políticas e projetos culturais destas e de outras instituições. Portanto, alvíssaras, espero que sejam laços realmente fortes e duradouros, que estão apenas começando a apresentar resultados, antes de entregar sua obra-prima. Viva à Cultura!

De onde vêm e para onde apontam nossos modos de fazer gestão cultural a partir de favelas e periferias?

Isabela Souza

Diretora do Observatório de Favelas

O Observatório de Favelas é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) fundada em 2001 por pessoas de origem popular que eram as primeiras de suas famílias a acessarem a universidade pública. Suas presenças e encontros a partir da vivência universitária fizeram com que idealizassem uma instituição dedicada à produção de conhecimentos, ao desenvolvimento de metodologias de intervenção e à formação de sujeitas/os de transformação que contribuam para a superação das desigualdades da sociedade brasileira, tendo as favelas e as periferias como sua referência maior.

A nossa sede é em Nova Holanda, uma das 15 favelas que compõem o Conjunto de Favelas da Maré, o maior do Brasil, onde vivem cerca de 140 mil pessoas. Nossa localização geográfica é central para os trabalhos e debates que realizamos: é a partir da favela que olhamos e intervimos nas questões estruturantes para ação política de incidência pública e elaboramos/implementamos proposições de agendas de Direito à Cidade.

Ao longo destes mais de 20 anos de atuação, realizamos mais de uma centena de programas, projetos e ações e impactamos a vida de centenas de milhares de pessoas. Partimos de cinco eixos de atuação e buscamos afirmá-los como campos estratégicos, pois apresentam desafios e potenciais determinantes para transformações sociais estruturantes. São eles: Arte e Território, Comunicação, Direito à Vida e Segurança Pública, Educação e Políticas Urbanas. Assim, nos empenhamos na elaboração e implementação

de programas, projetos e ações que sejam capazes de integrar e entrelaçar estes campos aos debates de raça, gênero, classe, sexualidade e territorialidade numa perspectiva interseccional, a fim de garantir e ampliar direitos e oportunidades para favelas e periferias e suas/seus moradoras/es.

Diante do propósito dessa publicação, que temos a honra de construir diante do aprofundamento da nossa exitosa colaboração com o curso de Bacharelado em Engenharia de Produção com ênfase em Cultura, da UNIRIO, e com o apoio central da FIRJAN, destaco especialmente nossa escolha política de, a partir do eixo arte e território, termos apostado na gestão de equipamentos culturais localizados na Zona Norte do Rio de Janeiro desde 2011.

Em 2011, em parceria com a Produtora Automatica, inauguramos o Galpão Bela Maré,¹ um espaço cultural dedicado às artes visuais localizado em Nova Holanda, no Conjunto de Favelas da Maré, e que em 2012 passamos a ser cogestoras, junto à Secretaria Municipal de Cultura, da Arena Cultural Dicro,² equipamento público localizado no Parque Ary Barroso, na Penha, vizinho aos Conjuntos de Favelas da Penha e do Alemão.

Assumir a gestão de equipamentos culturais é uma aposta na construção de uma política pública cultural que nasça do território popular e de suas urgências, e que estabeleça o duplo movimento de marcar este território como de direito no que concerne às inúmeras linguagens artísticas e expressões estéticas, que são historicamente negadas a sujeitos e territórios populares e, ao mesmo tempo, legitimar como arte as produções artísticas e culturais periféricas que normalmente não são lidas como “cabíveis” em espaços culturais de regiões centrais das cidades.

A construção de ações que permitam diagnosticar, estimular e articular redes sociais, econômicas, artísticas e culturais são centrais para a constituição de um projeto de desenvolvimento socialmente integrado e de longa duração. Nesse contexto, o pleno desenvolvimento social e econômico das cidades só

1. www.belamare.org.br

2. www.arenadicro.org.br

se efetivará quando for implementada uma política cultural que incorpore a diversidade da vida social e econômica dos espaços populares e suburbanos.

Portanto, somos uma instituição favelada que há mais de uma década vem apostando na gestão cultural como caminho para contribuir para a democratização e difusão de todos os tipos de expressões artísticas, comprovando que é possível descentralizar os equipamentos culturais e também as possibilidades de fruição estética na cidade e, com efeito, reconhecer as pessoas moradoras dos territórios populares como cidadãs com plenos direitos, afastando-as dos juízos que os estigmatizam ou criminalizam.

O que nosso trabalho, assim como o dos grupos aqui apresentados, tem de singular é a sintonia com os territórios a partir dos quais atuamos. Para nos ajudar a pisar descalças/os naquilo que estou nomeando como *território* aqui neste breve prefácio, trago dois grandes mestres. Para Milton Santos, o território

tem que ser entendido como o território usado, não o território em si. O território usado é o chão mais a identidade. A identidade é o sentimento de pertencer àquilo que nos pertence. O território é o fundamento do trabalho, o lugar da residência, das trocas materiais e espirituais e do exercício da vida (Santos, 1999, p. 8).

Já Nêgo Bispo nos ensina que “o território não é só o lugar onde eu vivo, mas é o lugar com todos os relacionamentos que esse lugar permite que aconteçam” (Santos, 2023). Portanto, nosso trabalho de gestão cultural é comprometido com nosso chão e nossas identidades; com o nosso sentimento de pertencimento; com nossos lugares de origem e residência; e com todos os relacionamentos que esses lugares permitem que aconteçam.

Essas, e algumas outras, qualidades do nosso fazer, que compartilhamos com uma série de outras instituições e coletivos de gestão com as quais temos dialogado há anos a partir do Programa Culturas de Periferia, é o que torna a pesquisa “Gestão Cultural, território e diversidade no Rio de Janeiro” relevante. A publicação aqui apresentada práticas, compartilha métodos, revela, a partir do diálogo com ferramentas e estratégias das engenharias,

que estamos ativas/os na produção das rotas que têm possibilitado a criação e realização dos nossos sonhos (por aqui trabalhamos com sonhos!) e eu estou convicta de que ela é uma oportunidade ímpar de dialogarmos sobre as políticas culturais necessárias para projetos de origem popular e comprometidos territorialmente estarem incluídos nos ecossistemas da cultura.

Referências:

SANTOS, Antônio Bispo dos. Das palavras que germinam e desatam o colonialismo. [Entrevista concedida a] Paulo Henrique Pompermaier. *Revista Cult Uol*. São Paulo, jun. 2023a. Estante Cult. Disponível em: <https://revistacult.uol.com.br/home/entrevista-nego-bispo/>. Acesso em: 20 mar. 2024.

SANTOS, Milton. O dinheiro e o território. *GEOgraphia*, UFF – Niterói, v. 1, n. 1, p. 7-13, 1999. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/geographia/article/view/13360/8560>. Acesso em: 19 abr. 2024.

Gestão e Diversidade como processo partilhado de aprendizagem e transformação de sujeitos

José da Costa

Reitor UNIRIO

Ao iniciar a redação de um dos prefácios deste volume dedicado ao tema da gestão cultural, bem como às práticas organizacionais mobilizadas por essa forma ou esse campo de atividades gerenciais atinentes ao âmbito singular e diferenciado da produção e da circulação de bens de um tipo muito particular, algumas percepções fragmentadas, mas intensas, me vêm à mente. A gestão que o livro enfoca e analisa é singular não apenas por tratar de algo próximo a uma socioeconomia dos bens simbólicos conforme ela foi abordada por Pierre Bourdieu (2005). Para o sociólogo francês inserido no quadro de referência da cultura europeia, a economia das trocas simbólicas se constitui como um campo específico de competição e disputa por consagração entre autores ou criadores, a partir de critérios e valores manejados por autoridades e instituições no interior de um aparato profissional determinado. Mas como se diferencia a pesquisa que o livro publiciza?

A contribuição do livro diz respeito à disposição de um conjunto de pesquisadores e estudantes no sentido de tratarem de bens simbólicos e de sua economia por fora dos circuitos inteiramente profissionalizados, institucionalizados, viabilizados, subsídios contínuos e consolidados, tendo como referência histórica os sistemas de cultura europeus e estadunidenses. Mesmo no campo da cultura institucionalizada, sabemos que ainda são insuficientes, no Brasil, as políticas de fomento, bem como a clareza e consolidação institucional quanto a processos de consagração autônomos e por critérios intrínsecos ao próprio campo artístico, literário e intelectual. Promover pesquisas e

processos que fortaleçam esse campo institucional e a superação de seus limites e fragilidades já seria, em si, iniciativa meritória.

A pesquisa desenvolvida pela Escola de Engenharia de Produção da UNIRIO parte de uma determinação a priori diferenciada. Os pesquisadores reunidos no trabalho partiram do entendimento de que há circuitos culturais densos e cuja potência criativa - do ponto de vista social, cultural, estético e intelectual - está fortemente imbricada a territórios periféricos e a experiências sociais complexas e específicas (verdadeiros ecossistemas culturais, conforme podemos depreender da leitura do livro). A percepção do fenômeno cultural, das políticas e da gestão no campo da cultura de que o livro parte é bem definida em sua introdução. Não é mera casualidade que o texto introdutório faz menção ao discurso de Gilberto Gil na solenidade de sua posse como Ministro da Cultura no ano de 2003. Aproveito, aliás, o momento para citar um trecho do mesmo discurso não transcrito pelos organizadores na introdução do livro, trecho no qual, o então novo Ministro tenta sintetizar o seu entendimento de cultura.

cultura como tudo aquilo que, no uso de qualquer coisa, se manifesta para além do mero valor de uso. Cultura como aquilo que, em cada objeto que produzimos, transcende o meramente técnico. Cultura como usina de símbolos de um povo. Cultura como conjunto de signos de cada comunidade e de toda a nação. Cultura como o sentido de nossos atos, a soma de nossos gestos, o senso de nossos jeitos (Gil; Ferreira; 2013, p. 230).

Em consonância com esta perspectiva de compreensão de cultura, as dinâmicas e os fluxos (modos de produção, viabilização e disponibilização de bens simbólicos) que se flagram nos circuitos culturais privilegiados pela pesquisa são dinâmicas que se constituem prioritariamente como modos de resiliência, de redimensionamento de sentidos de coletividade e de reinvenção de si operados por grupos historicamente marginalizados e subalternizados, grupos nos quais os sujeitos trazem, como herança do processo histórico, colonial e racial brasileiro, um passivo importante no que tange ao acesso à riqueza e à possibilidade de ascensão ou mobilidade social.

Se essa é a primeira percepção geral que salta aos olhos a partir da leitura do volume, ela se alia à uma dupla perspectiva metodológica da pesquisa empreendida. Trata-se de uma abordagem etnográfica, que parte do imperativo da escuta do outro, da clareza de que é preciso buscar entender o outro segundo parâmetros ou pontos de vista necessariamente remodelados pelo pesquisador a partir da singularidade da experiência que ele, o pesquisador, busca apreender, para expor de forma organizada e parcialmente científica os conteúdos da experiência social observada. Por meio da prática de observação etnográfica do outro percebido em suas relações de sociabilidade e de comunidade, o pesquisador desenvolve, para além da apreensão de significados objetivos, certos aprendizados subjetivos, de horizontes epistêmicos e ligados à cosmovisão e às práticas sociais da comunidade estudada, de forma que, nesse processo, os referenciais epistemológicos prévios e próprios dos observadores sejam ou possam ser também redefinidos em alguma medida. Ele não somente organiza mentalmente o que apreende, como se reorganiza para dar conta de relatar suas observações. Neste sentido preciso que falo aqui de método etnográfico usado no livro.

É por meio dessa prática ou desse método que as ferramentas de gestão e os modelos da engenharia de processos aplicáveis ao campo cultural, incluindo a matriz SWOT e o manejo operacional de objetivos estratégicos voltados para o fortalecimento - inclusive econômico - das organizações estudadas, sofrem significativos processos de revisão, relativização a contextos sociais, mediação por parâmetros associados a certas subjetividades coletivas observadas. Nesse processo, tanto ocorre de a Universidade se habilitar a colaborar com certas experiências sociais no campo da produção e gestão cultural, como se verifica que as pesquisadoras e os pesquisadores (professoras, professores e estudantes) transformam seu olhar, apreendem novas perspectivas, atenuam o orgulho dos saberes centrais por meio de aprendizagens desenvolvidas a partir do contato direto com práticas sociais de gerenciamento de demandas, necessidades, dificuldades, obstáculos e potenciais de agregação de valor e impulsionamento de novas perspectivas para a consolidação de iniciativas de base coletiva por meio de redes, alianças ou parcerias. É com uma visão

aberta à complexidade (ecossistema, plataforma, rede) que a pesquisa se processa e que o livro se organiza.

Os pesquisadores da Escola de Engenharia de Produção da UNIRIO e seu Laboratório de Cultura e Tecnologia Social atuam, sem dúvida, a partir da perspectiva epistemológica politicamente orientada para as classes populares, mas, também demonstram um viés que poderíamos chamar de realista ou pragmático, tanto ao realçarem os métodos e práticas de enfrentamento de problemas e desafios concretos pelas próprias organizações culturais estudadas, quanto ao não abandonarem, no desenvolvimento da pesquisa, os instrumentos da engenharia de processos e da inteligência de negócios. Ao contrário de uma completa deserção em relação às práticas gerenciais e ferramentas conceituais mais ou menos canônicas e ortodoxas de gestão, busca-se no livro o seu aperfeiçoamento, quem sabe, até mesmo para uma eventual apropriação livre dessas práticas e ferramentas pelos coletivos e instituições estudados.

Nesse sentido duplo de empatia social e visão estratégica, de aliança com as classes populares e de manejo de instrumentos de administração e gestão, pode-se entender, de forma marcadamente otimista, a aliança entre uma universidade federal como a Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO), a Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN) e o Observatório de Favelas, aliança de múltiplos atores institucionais, essa que aponta para o possível fortalecimento social e político do campo da cultura em âmbito estadual e regional. A UNIRIO é uma instituição de ensino superior com bastante prestígio na área de conhecimento das artes, cultura, patrimônio material e imaterial. Escolas como a de Museologia, Turismo, Teatro, Música e Letras, bem como programas de pós-graduação, a exemplo do Programa em Memória Social (PPGMS), são, dentre outras, algumas das unidades acadêmicas em que a formação em arte, cultura e patrimônio organizam os projetos pedagógicos dos cursos.

Por meio deste livro sobre gestão e diversidade cultural, os pesquisadores da Escola de Engenharia de Produção, integrada ao Centro de Ciências Exatas

e Tecnologias (CCET) da UNIRIO, parecem também deixar uma espécie de convite implícito para a consolidação de parcerias intersetoriais, interinstitucionais e interdepartamentais voltadas ao fortalecimento de horizontes transdisciplinares de pesquisa já presentes, por sua vez, em tantos dos nossos projetos pedagógicos de cursos e das propostas de investigação de nossos pesquisadores. Também nesse sentido, é animadora a formação de rede que o projeto deste livro empreende reunindo a Universidade, ao Observatório das Favelas e à Firjan SESI. Como pesquisador da área das artes cênicas e como atual reitor da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, não posso deixar de registrar o otimismo e o orgulho institucional que iniciativas como a desta pesquisa e do livro que ela gera produzem no meio acadêmico e na vida universitária. Minhas palavras finais, neste brevíssimo prefácio, não poderiam ser senão as de felicitação e agradecimento, pelo empenho na investigação e pelos resultados sistematizados no livro, aos organizadores, aos pesquisadores e estudantes que participaram dos interessantes e significativos estudos de caso aqui reunidos, bem como aos parceiros institucionais Firjan SESI e Observatório das Favelas, fundamentais na consolidação da iniciativa, deixo o meu muito obrigado em nome da UNIRIO.

Referências:

BOURDIEU, Pierre. *A economia das trocas simbólicas*. Introdução, organização e seleção de Sergio Miceli. 6. Ed. São Paulo, Perspectiva, 2005.

GIL, Gilberto; FERREIRA, Juca. *Cultura pela palavra*: coletânea de artigos, discursos e entrevistas dos ministros da cultura 2003-2010. Orgs: Armando Almeida, Maria Beatriz Albernaz e Maurício Siqueira. Rio de Janeiro: Versal, 2013.

The background is a solid blue color. Overlaid on this are several thick, hand-drawn style curved lines. One prominent line is white, starting from the left edge and curving downwards towards the bottom right. Another line is yellow, starting from the top left and curving downwards, crossing the white line. There are also some darker blue lines that appear to be shadows or secondary strokes, adding depth to the composition.

Introdução

A cultura do Rio de Janeiro é indubitavelmente um dos seus ativos mais reconhecidos, conferindo ao Estado lugar de destaque na paisagem nacional. A fertilidade das criações artísticas e a diversidade de expressões fazem do Rio de Janeiro um dos epicentros culturais do país, como demonstram exemplarmente os estudos da Firjan Sesi sobre as indústrias criativas brasileiras.

A criatividade observada nas expressões culturais do Estado não se limita às criações, podendo ser encontrada também nas práticas gerenciais. Em outras palavras, do mesmo modo como, nas últimas décadas, reconhecemos as culturas, no plural, identificamos gestões culturais, igualmente no plural, concebidas, cada uma, de acordo com as singularidades de seus territórios e suas respectivas expressões e necessidades culturais.

É neste contexto que surge a pesquisa “Gestão Cultural, Território e Diversidade no Rio de Janeiro”, fruto de uma parceria entre o Firjan Sesi, a Escola de Engenharia de Produção com ênfase em Cultura da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO) e o Observatório de Favelas (OF). Nesta investigação, buscamos sublinhar o protagonismo do Firjan Sesi no mapeamento da economia criativa brasileira, entrelaçando o enquadramento conceitual do Observatório de Favelas – pautado pela afirmação das territorialidades de práticas estéticas e culturais periféricas – ao compromisso do Laboratório de Cultura e Tecnologia Social (LACTUS), vinculado ao curso da UNIRIO, em mobilizar as ferramentas de Engenharia de Produção no contexto cultural brasileiro.

O emblema da parceria institucional UNIRIO-OF é o curso “Engenharia Cultural: como práticas de gestão podem impactar territórios”, que, a cada edição, convoca gestoras e gestores culturais com destacada experiência em seus respectivos territórios, criando um espaço onde elas/eles possam pensar, sistematizar e compartilhar suas práticas gerenciais.¹ A inclusão do Firjan Sesi

1. Duas publicações de acesso gratuito registram as duas últimas edições do curso. A leitora pode realizar o download no link: <https://observatoriodefavelas.org.br/projetos/culturas-de-periferia/>

nesta parceria institucional UNIRIO-OF já de alguns anos representa, pois, um importante passo em nossa preocupação em valorizar e mapear uma economia criativa territorializada e de base popular. Desta vez, propomos movimento inverso e complementar ao curso: uma equipe de pesquisa formada por engenheiras de produção e produtoras culturais deslocou-se pelo estado do Rio de Janeiro, realizando visitas de campo e entrevistas com gestoras e gestores de oito organizações culturais.

Nossa pesquisa oferece ao leitor um retrato das ricas e distintas realidades gerenciais culturais encontradas no Rio de Janeiro, elegendo, para isso, oito organizações de reconhecida trajetória institucional e responsáveis pela oferta de expressões artísticas em estreita sintonia com seus territórios de pertencimento. Nosso propósito é identificar, em sua diversidade, um conjunto de gestões qualificadas da cultura, buscando reconhecer as soluções e processos gerenciais forjados em cada organização, tendo em vista suas idiosincrasias territoriais e culturais. Por meio desta investigação, procedemos ao mapeamento de ferramentas e tecnologias de gestão cultural, apontando também para futuros desenvolvimentos, sejam eles relativos às expressões culturais ou, especialmente, aos percursos formativos no gerenciamento de atividades culturais.

Em outras palavras, esta pesquisa pretende também, por meio de entrevistas focais com gestores culturais, mapear as lacunas de formação e capacitação profissional relativas à gestão cultural. Este se revela um gesto fundamental no contexto atual, em que pese os avanços das políticas culturais no Brasil vinculadas ao Sistema Nacional de Cultura. Este estudo, ao desenvolver uma metodologia inovadora que reconheça a diversidade da gestão cultural no Rio de Janeiro, reforça a missão do Firjan SESI no reconhecimento da importância da cultura, em suas manifestações e linguagens, para o desenvolvimento humano e social. Neste movimento, sublinha o protagonismo do Firjan SESI, da UNIRIO e do Observatório de Favelas em relação aos estudos da gestão cultural, compreendendo estas iniciativas como passos fundamentais para potencializar o processo de aprendizagem e de formação de conhecimento, reforçando os laços sociais e valorizando a pluralidade, a diversidade e a cidadania.

Nos próximos parágrafos, compartilhamos com o leitor os enquadramentos teóricos e metodológicos que circunscrevem esta investigação. Trata-se de um convite para que você que nos lê mergulhe em nosso processo de pesquisa, passeando pelas decisões conceituais e etapas de estudo que desaguaram neste livro. No próximo tópico, revisitamos as noções ancoradoras da pesquisa: Diversidade, Território e Ecossistemas, Engenharia de Produção e Gestão. Passamos, em seguida, pelos percursos metodológicos para, então, finalizar com um olhar sistêmico e territorial das organizações culturais visitadas.

CONTEXTO CONCEITUAL DA PESQUISA: COMO EQUACIONAR DIVERSIDADE, TERRITÓRIO E ENGENHARIA DE PRODUÇÃO?

Antes de adentrarmos no rico universo das organizações culturais aqui mapeadas, é necessário dedicar alguns parágrafos à reflexão sobre como estabelecemos as inter-relações entre diversidade, território, ecossistema, gestão e engenharia de produção.

A) DIVERSIDADE E A DIMENSÃO CULTURAL DO DESENVOLVIMENTO

Começamos pela diversidade, acessando o percurso institucional de sua valorização realizado por um organismo multilateral como a Organização das Nações Unidas (ONU) através da agência especializada Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura, a UNESCO.

As preocupações da UNESCO relativas à cultura datam de meados dos anos 1950, onde podemos encontrar a afirmação dos direitos culturais (Declaração Universal dos Direitos Humanos, 1948) e dos direitos de autor (Declaração Universal dos Direitos de Autor, 1952). Com o passar das décadas, as publicações se intensificam, notadamente nos anos 1970 e 1980, não à toa no ocaso dos chamados Trinta Anos Gloriosos, marcados pela estagnação do crescimento econômico nas principais economias mundiais e pela permanência da desigualdade social em todo o planeta. Neste contexto de ressignificação do conceito de desenvolvimento, a UNESCO organiza eventos e publica documentos que versam sobre o patrimônio, os fluxos e intercâmbios culturais, bem como as políticas culturais.

Entre 1992 e 1995, formou-se a Comissão Mundial de Cultura e Desenvolvimento, da qual fez parte o ilustre economista brasileiro Celso Furtado. É desta comissão que surge o relatório “Nossa Diversidade Criadora”, publicado em 1995. Quatro anos mais tarde, em 2001, a instituição lança sua “Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural”, documento em que reafirma a importância da diversidade cultural para o desenvolvimento global, sendo ela considerada como o patrimônio comum da humanidade. Alguns anos mais tarde, é então lançada a Agenda 2030, na qual se observa claramente uma articulação entre o desenvolvimento sustentável e a diversidade cultural. Embora a Agenda 2030 não dedique à cultura um objetivo específico para o desenvolvimento sustentável, admite-se a sua transversalidade no debate. A transversalidade da cultura é algo bastante notório neste livro, recheado de exemplos que ilustram as íntimas conexões entre as práticas culturais e as demais dimensões da vida social. Em sua diversidade, as organizações aqui mobilizadas, situadas em um momento histórico pautado pela “culturalização da política” (Rubim, 2011), abordam a “cultura como recurso” (Yúdice, 2004) em projetos que buscam solucionar problemas das mais variadas ordens, da ambiental à socioeconômica.

A valorização da diversidade não se restringe aos organismos multilaterais, protagonizando mudanças sociais significativas nos círculos acadêmicos, onde os debates feminista, antirracista, contra-colonial e *queer* se apresentam de modo bastante desenvolvidos. Seja pelas teorias *queer*, negras, indígenas e feministas, pelos movimentos civis de reivindicação de direitos dessas comunidades ou pelas performances de gênero e raciais realizadas por artistas e ativistas, observa-se atualmente um questionamento incessante dos processos normativos e naturalizantes das desigualdades de gênero, sexuais e étnico-raciais. Paulatinamente, autoras e autores do mundo todo passam a questionar as pretensas normalidade e naturalização dos comportamentos, das hierarquias, dos discursos e das crenças cisheterossexuais, falocêntricas, capacitistas e racistas, descortinando os regimes políticos e as tecnologias biopolíticas aí subjacentes (Preciado, 2011).

Mas não é apenas no âmbito acadêmico e na paisagem cultural (onde artistas e coletivos reivindicam a valorização das diferenças) que observamos

essa mudança, mas também no empresarial. É bastante significativo que empresas de escala global estejam se reestruturando de modo a expandir a preocupação com as dimensões da diversidade para além de suas campanhas de marketing. Nesse diapasão, empresas de consultoria globais do porte da McKinsey, da PwC e da Bain & Company publicam com frequência relatórios sobre o assunto, confirmando reiteradamente uma correlação positiva entre a diversidade e a performance nos negócios em organizações localizadas nos quatro cantos do mundo.

Tais pesquisas trazem informações e perspectivas analíticas interessantes. No relatório *Diversity Matters*, a McKinsey (2020) afirma que: uma liderança sexualmente diversa possui 25% mais chances de superar a performance financeira de seus pares; funcionários de empresas comprometidas com diversidade possuem 152% mais chances de propor novas ideias; em empresas comprometidas com a diversidade, 63% dos funcionários relatam estarem mais felizes no ambiente de trabalho; e, por fim, 36% dos funcionários tendem a relatar que desejam permanecer mais tempo em empresas comprometidas com a diversidade. Mais recentemente, em 2023, a empresa publicou outro estudo, *Diversity Matters Even More*, onde reafirma os achados anteriores, concluindo que “em todos os setores pesquisados, uma maior diversidade nos conselhos e nas equipes executivas, tanto em termos de gênero quanto de etnia, está fortemente correlacionada com pontuações mais altas de impacto social e ambiental” (p. 5). Estas correlações positivas levam outra empresa de consultoria, desta vez a PwC (2018), às seguintes conclusões:

- > Empresas diversas geram melhores resultados.
- > Empresas diversas geram melhores retornos de negócios.
- > Equipes diversas são mais inovadoras e criam mais valor.
- > Empresas diversas são mais atraentes para funcionários atuais e potenciais.
- > Empresas que têm diversidade e inclusão como prioridade de negócios melhoram sua reputação e marca.

Três perspectivas são entrelaçadas aqui, portanto: a abordagem de um organismo multilateral, as contribuições acadêmicas em sintonia com os

movimentos e performances socioculturais e o reconhecimento de empresas de consultoria. Em conjunto, elas endossam a importância da diversidade em diversas dimensões, do desenvolvimento sustentável global à cidadania e aos negócios. É no contexto dessa importância multidimensional da diversidade que nossa pesquisa se insere, inaugurando, por sua vez, uma vereda singular na medida em que apostamos no mapeamento de práticas gerenciais diversas. Mas este é assunto para o tópico a seguir.

B) COMO ABORDAR A DIVERSIDADE DA GESTÃO CULTURAL? POR UMA GESTÃO A CONTRAPELO

Não é incomum, sobretudo nos cursos de administração e de engenharia de produção, depararmos-nos com uma imagem estereotipada e hegemônica da gestão e do gestor pautada por planejamentos formais e sistemáticos, por hierarquias intransponíveis e por rigorosos controles (das atividades, do tempo etc.). Sob esta perspectiva, tudo que concerne à vida da organização seria passível de um gerenciamento rígido e sistematizado, a partir das ferramentas disponibilizadas por cursos de gestão, mídias de negócios e empresas de consultoria. Embora a realidade de boa parte dos gestores se afaste por completo desse estereótipo, é essa a imagem teimosa que perdura como referência quando o assunto é a gestão. Tal figura assombra o ecossistema artístico-cultural, fazendo com que lancemos nosso olhar para as organizações culturais sob a perspectiva da falta. Não há planejamento estratégico formal; não há processos; não há indicadores; não há gestão. Amadoras, improvisadas, frouxas. Não há nada; e, no entanto, essas organizações existem, criam e se proliferam. Como explicar este paradoxo?

Do ponto de vista dos estudos gerenciais, encontramos publicações que contribuem para desconstruir os estereótipos funcionalistas relacionados à gestão. Há alguns anos, formou-se, inclusive, um subcampo chamado de Estudos Críticos da Administração (*Critical Management Studies*) que busca rever a gestão a partir das contribuições da sociologia econômica bem como das correntes pós-estruturalista, feminista, *queer*, antirracista, dentre outras. Desviando-se das promessas de sucesso anunciadas pelo populismo de mercado, estes estudos questionam as supostas universalidade e neutralidade

das ferramentas gerencialistas, chegando a afirmar, no caso dos cursos de gestão, que “não há absolutamente qualquer evidência de que fazer um curso de administração tenha qualquer efeito em transformar as pessoas em gerentes melhores do que já eram, sendo, inclusive, possível que esses cursos acabem por torná-las ainda piores” (Grey, 2010, p. 200). Deixando de lado o tom provocativo do autor, importa notar como os esforços dos Estudos Críticos da Administração ecoam o convite do sociólogo Guerreiro Ramos (1984, p. 5-8) para que passemos da racionalidade do homem operacional, “considerado um recurso organizacional a ser maximizado em termos de produto físico mensurável”, à racionalidade do homem parentético, que apresentaria uma “atitude crítica” capaz de suspender ou colocar “entre parênteses a crença no mundo comum, permitindo ao indivíduo alcançar um nível de pensamento conceitual e, portanto, de liberdade”.

Podemos ainda ouvir outros ecos que desconstroem os estereótipos funcionalistas por meio da definição de “gestão ordinária”,

que foge aos parâmetros gerencialistas ao focar o cotidiano do homem comum que administra negócios ordinários. Ao se tratar da gestão ordinária, não interessa falar dos grandes negócios, globais, internacionais. Interessa trabalhar o cotidiano do pequeno negociante familiar, o Homem comum (Martins, 2008), com suas relações sociais estabelecidas, sua forma de organizar seus negócios, suas estratégias de sobrevivência, bem como tentar abarcar os usos e os sentidos desses espaços – de negócio e de família – e a rede de relações ali tecidas por aqueles que os vivem cotidianamente. [...] No levantamento da gestão ordinária, os sujeitos ganham vozes, elaboram textos, discursos, falam, narram, contam suas histórias para nós, alcançando a relevância que as abordagens tradicionais não lhes conferem. [...] a gestão de organizações deve ser vista não como uma ou una, mas como diversa. (CARRIERI *et al.*, 2014, p. 699)

O fragmento acima ilumina bastante a postura metodológica adotada nesta pesquisa, na medida em que ressalta a diversidade inerente à gestão organizacional, ajustando o foco dos estudos organizacionais para as práticas gerenciais cotidianas, ordinárias, que envolvem circuitos e redes de relações sociotécnicas constituídos por pessoas.

A gestão ordinária se manifesta também nas preocupações de Henry Mintzberg (2010) em seu *Managing – desvendando o dia a dia da gestão*, livro no qual o autor, comprometido em desfazer os folclores associados à gestão, põe-se a acompanhar as rotinas gerenciais de 29 gestores de diversos setores (incluindo-se aqueles de Orquestra Sinfônica, Museu da Moda, Rádio, Parques, dentre outras organizações culturais) e níveis gerenciais. Como veremos a seguir, a observação *in loco* é algo caro também a esta pesquisa. No caso de Mintzberg, a tática metodológica de coleta de informações o levou a concluir que a gestão é uma prática caracterizada por ser um “caos calculado” ou “desordem controlada”, pautada por relações mais laterais do que verticais; por fontes de informações mais informais e orais (chamadas de vídeo e telefonemas, mensagens, e-mails, reuniões) do que formais (relatórios); por ritmos acelerados e atividades breves, diversas, fragmentadas e descontínuas do que planejamentos reflexivos e sistemáticos (Mintzberg, 2020). É neste contexto que podemos localizar as metodologias ágeis recentemente desenvolvidas, que buscam dar conta da rotina implacável dos gestores contemporâneos.

Nos estudos de Mintzberg encontramos também um desdobramento da noção de estratégia, não mais atada à noção de planejamento, mas se manifestando enquanto padrão, truque, perspectiva e posição. Quem nos permite rever a noção de estratégia considerando as “artes do fazer” é o pensador francês Michel de Certeau. Estabelecendo uma distinção teórica entre estratégia e tática, o autor circunscreve a primeira em uma dimensão isolada do contexto social, pautada pelo cálculo racional. Contrariamente à autonomia pressuposta pelo isolamento cartesiano, a tática seria um cálculo de alteridade, impróprio, em campo. Tal distinção é bastante sugestiva, mas, nesta pesquisa, iremos embaçá-la. Ao nosso ver, as organizações culturais do estado do Rio de Janeiro, ao menos aquelas aqui investigadas, concebem estratégias em campo, em um contexto pautado pela ausência de plenos controles sobre todo o fluxo de processo. Na vida, em suma.

É, por fim, neste ambiente que localizamos as práticas gerenciais observadas nesta pesquisa, em que procuramos borrar o pensamento dicotômico que

insiste em dividir o mundo em fatos econômicos e não econômicos; entre racionalidades e irracionalidades. É isso que a socióloga argentina Viviana Zelizer propõe ao denunciar as “dualidades perigosas” que segmentam o mundo em dois (sentimento e racionalidade; economia e arte; público e privado; masculino e feminino; mercado e estado etc.). Descartando as dicotomias, Zelizer (2009, p. 240) se esforça por identificar laços diferenciados que costuram mundos aparentemente hostis.

Por via complementar, temos também a contribuição de um novo campo das ciências econômicas, a Economia Comportamental, que, por meio de experimentos randomizados, questiona a premissa de que as pessoas tomam decisões baseadas em preferências coerentes e estáveis. Situando as preferências aos contextos sociais de sua performatividade, a *Economia dos Pobres*, tal como batizada pela ganhadora do prêmio Nobel, deflagra diversas racionalidades (Duflo e Banerjee, 2020).

Sendo assim, o objetivo desta pesquisa é observar cotidianos de gestão onde está em curso uma racionalidade que vai além de sua ilusória feição meramente estável e instrumental, entrelaçando tradições culturais, expressões artísticas, debates sociais etc. Eis o nosso desafio: mapear os fluxos destas racionalidades gerenciais multifacetadas. Para isso, devemos também desenvolver um olhar aguçado para a noção de território.

C) AS TERRITORIALIDADES CULTURAIS

Outra contextualização teórica necessária de nossa pesquisa diz respeito à noção de território. Como conceito central em disputa, o território articula os modos de vida e as possibilidades de colaboração, e tem a potência de organizar os iguais e, sobretudo, promover a convivência entre os diferentes. Este eixo é transversal da conceituação à observação, permitindo também uma leitura crítica e política, e posterior superação, dos estigmas construídos para determinados territórios. Nas palavras de Barbosa (2017, p. 24), trata-se de “uma epistemologia afirmativa do território. Justamente aquela que permite conjugar a nossa existência no mundo da vida em uma perspectiva transformadora do presente”.

Seguindo os conselhos de Barbosa, nesta pesquisa, concebemos uma abordagem multidimensional ao conceito de território, nos afastando por completo de sua interpretação reificada enquanto pedaço de chão. Nada mais adequado a um país que surge de uma invasão e que, desde então, é marcado por um *latifundismo* antirreformista em relação à questão fundiária (Oliveira, 2009). Recorrendo ao pensamento de Jorge Luis Barbosa, de Jailson de Souza e Silva e de Milton Santos, compreendemos que o significado do termo depende dos usos que fazemos dele, bem como de seus contextos. Sendo assim, ao dizermos território, mobilizamos quatro perspectivas entrelaçadas, quais sejam, corpórea, cultural, político-jurídica e econômica. Estas quatro camadas fazem do território um repertório material e simbólico, constantemente acessado e recriado por sujeitos e grupos sociais. Como corpo e repertório, o território é uma poderosa chave tanto para a compreensão da nossa histórica divisão desigual de direitos (à cidade, à cultura, à cidadania etc.) quanto para um olhar que considere a potência e a invenção de possibilidades.

O entrelaçamento entre cultura e território nos permite observar as diferentes territorialidades culturais respectivas às organizações aqui investigadas, que oferecem, de variadas maneiras, experiências estéticas por meio das quais são elaborados e reelaborados afetos, relações de pertencimento e imaginários a partir de estratégias gerenciais cotidianas. Nesse sentido, essas organizações funcionam enquanto orquestradoras de comunidades.

D) ORGANIZAÇÕES CULTURAIS COMO ORQUESTRADORAS DA COMUNIDADE

As organizações estudadas neste livro engendram territorialidades culturais distintas. Assim, em uma abordagem sociotécnica, elas são tidas como sistemas abertos, que estabelecem diversos canais de contato com seus respectivos contextos, por onde fluem ideias, signos, recursos, valores e linguagens em uma dinâmica incessante de mútua implicação.

Esta abordagem não é estranha à literatura gerencialista sobre estratégia, sendo alvo de vasta produção teórica. Inspirando-se nas teorias econômicas da Organização Industrial, Michael Porter ficou mundialmente famoso ao definir um cenário de negócios por meio de sua análise estrutural das “cinco forças” de mercado: barreiras de entrada, poderes de barganha (fornecedores e clientes), produtos substitutos e concorrentes.

Utilizando metaforicamente a noção de “força” da física mecânica, com essa teoria ele mostrou que o conjunto de forças determina o comportamento de mercado de um certo ramo ou setor de negócios. De forma bem sucinta, essa “física dos negócios” nos indicaria que, quanto maior o poder de barganha que uma organização possui em relação a seus fornecedores, mais barato ela compra; e, simetricamente, quanto maior o poder de barganha com os compradores, mais caro ela vende. A dinâmica dentro de um ambiente de negócios seria determinada por essa relação: quanto menos gente oferecendo um produto, maior o poder de barganha de quem oferece; quanto mais gente querendo comprar, maior o poder de barganha de quem vende, e por aí vai.

Essa forma de olhar um setor de mercado se mostrou, no mínimo, incompleta para algumas dinâmicas de interação entre as organizações, em que as formas de relação compra-venda não são tão diretas, ou, ainda, onde outras lógicas de cooperação e complementaridade se expressam, como no caso da cultura. A bem da verdade, as organizações culturais, em suas distintas realidades, deflagram a suposta neutralidade dos achados teóricos de Porter; notadamente, a suposição de que toda estratégia pressupõe obrigatoriamente a busca pelo que o autor chama de “vantagem competitiva”. Por outras vias, os casos aqui mapeados não se preocupam nem com vantagem nem “com competitividade”. Suas premissas são outras, e, nesse contexto, o conceito de estratégia é ressemantizado.

Uma chave conceitual interessante pode ser encontrada no corpo teórico sobre ecossistemas e plataformas, que continua em desenvolvimento acadêmico, no campo da estratégia de negócios, com esforços para a formação de uma teoria estruturada (Jacobides, Cennamo e Gawer, 2018). Essa teoria articula os diferentes papéis e grupos de interesse em uma rede de agentes com

seus mecanismos de valor (Jacobides, Cennamo e Gawer, 2024), buscando instrumentalizar, ainda que tardiamente, conceitos da convivência colaborativa comuns às nossas comunidades ancestrais e periféricas. O uso da terminologia ecológica não deve, porém, ser confundido como uma deferência aos saberes ancestrais – pelo contrário. Este livro aponta alguns desafios das teorias contemporâneas de estratégia em abarcar a complexidade dos modos de vida ancestrais (conceito atualmente bastante difundido por contribuições de intelectuais como Davi Kopenawa Yanomami, Ailton Krenak, Nêgo Bispo, Vandana Shiva, Vanda Machado, Donna Haraway, Bruno Latour, dentre outros) e o valor das organizações culturais (caminho pavimentado por trabalhadores, sociólogos e economistas da cultura).

A figura do ecossistema que busca criar representações culturais simplificadas da complexidade inerente às interdependências da natureza-cultura também pode ser utilizada para justificar toxicidades ecossistêmicas, associando “racializados e colonizados aos espaços psíquicos, físicos e sociopolíticos que são os porões do mundo” (Ferdinand, 2022, p. 31). As organizações tratadas neste livro são periféricas, indígenas, quilombolas, circunscrevendo um ecossistema de diversidade cultural. Seus papéis são naturalmente ecossistêmicos, mas não cabem necessariamente em um uso gerencial do conceito que busca analisar estas organizações sob a ótica de seu local de poder. Mesmo assim, há certo avanço teórico na teoria das organizações, não mais aprisionadas na mística gerencialista e supostamente universal da “vantagem competitiva”.

A visão de competitividade nessa chave conceitual não mais observa apenas a estratégia do negócio, levando em consideração complementaridades e externalidades para compreender a dinâmica competição/cooperação dentro de um ecossistema. O crescimento de uma organização participante está atrelado ao crescimento de outros agentes associados, ou seja, o crescimento do ecossistema como um todo. A definição de sucesso – geração de valor – para uma organização que atua em ecossistema pode ser então entendida como uma forma de otimizar a colaboração entre os diferentes atores para a inovação (Jacobides, 2019).

Essa visão expande modelos tradicionais de análise estratégica para além da visão de valor da organização, uma vez que o foco passa a ser externo, nos membros da comunidade (Alstyne, Parker e Choudary, 2016). Ao invés de uma substituição às ferramentas clássicas da estratégia, este tipo de análise expande conceitos que já haviam sido descritos por Porter (2008). Em particular, os produtos e serviços complementares não são uma força em si, mas podem influenciar as forças positiva ou negativamente. Porter não esteve alheio a isso ao conceber o que denominou “valor compartilhado”, conjugando desempenho econômico e desempenho social.

O valor gerado a partir dessas configurações pode ser explicado a partir de efeitos de rede, onde o aumento do uso de determinado produto ou serviço estimula maior consumo dele ou complementares, gerando maior valor para o sistema em um ciclo de reforço (Economides, 1996). Por exemplo, no campo da cultura, uma casa de espetáculos com boas atrações atrai um público relevante. O assunto gerado pelo grande público, por sua vez, atrai ainda mais pessoas para assistir, o que aumenta sua clientela e fideliza algumas pessoas. Por conseguir atrair um grande público, a casa de espetáculos se torna mais atrativa para outros coletivos teatrais bem sucedidos, que irão levar outros espetáculos aclamados para a casa, atraindo mais público, e assim sucessivamente, retroalimentando o sistema. A dinâmica deste exemplo é simples, chamada de “mercado de dois lados”. Através do seu ciclo de reforço, essa estrutura tende a gerar maior valor para as organizações envolvidas do que uma cadeia de valor tradicional (Eisenmann, Parker e Alstyne, 2006). Outras configurações podem ser mais complexas, tendo diversos lados, além da participação de várias organizações complementares.

Apesar da multiplicidade de definições possíveis de plataformas e ecossistemas, neste livro, estamos considerando plataformas como as organizações que propõem fluxos e relações (de ideias, signos, afetos, valores etc.) entre os diferentes lados de um território, seja criador-criador, criador-público, criador-governo, criador-academia-público ou outras configurações incluindo complementares, com objetivos transacionais, de inovação e/ou sociais.

Baseado no levantamento de Jacobides, Cennamo e Gawer (2024), diferenciamos a definição de ecossistema versus plataforma. Neste livro, ecossistemas são arranjos entre organizações com relações colaborativas, buscando geração de valor maior do que seria possível individualmente. Nem toda plataforma está aninhada em um ecossistema e nem todo ecossistema obrigatoriamente verá o surgimento de uma plataforma. Podemos dizer que a plataforma conecta duas partes – oferta e demanda – reduzindo os custos de transação entre esses elos, enquanto o ecossistema é um conjunto de organizações e parceiros mais amplos, em que múltiplos fornecedores, mais a jusante ou mais a montante, possuem uma certa independência e cooperação na criação de valor entre as partes.

Além disso, é útil para a análise os modelos de atuação mais comuns de plataformas. A consultoria Gartner apresenta quatro papéis principais, sendo eles: facilitar a colaboração; realizar a orquestração – agregando e combinando partes dos negócios; ser uma plataforma de criação, onde agentes se reúnem para gerar algo novo; ou ter o papel de uma plataforma de *matching*, onde sua função é facilitar o pareamento entre provedores e consumidores (Moyer e LeHong, 2020). As oito organizações culturais aqui investigadas revelam agentes intermediários de referência em seus respectivos territórios, atuando através de um ou mais destes papéis de plataforma dentro de um ecossistema cultural.

Em uma lógica competitiva clássica, uma organização que atrai muitos fornecedores e muitos clientes tem vantagens em relação a uma plataforma que atrai menos elos. Ao contrário da lógica do poder de barganha, o efeito de rede sugere o contrário: quanto mais pessoas oferecerem o serviço, mais pessoas irão querer acessar minha plataforma para poder obtê-lo.

Em uma visão de mercado, uma plataforma provê padrões, interfaces e ferramentas para aumentar a produtividade e o valor gerado para o conjunto de organizações em seu entorno (Teece, 2017). O resultado disso, algumas vezes, é a criação de dinâmicas “*winner takes all*”, com exemplos comuns no mercado digital, onde uma plataforma utiliza seu poder de mercado

como intermediador de relações para maximizar o valor apropriado por seu ecossistema, sufocando concorrentes e, eventualmente, até se apropriando do valor dos próprios parceiros.

Quanto mais músicos estiverem disponibilizando suas músicas em uma plataforma de *streaming*, mais pessoas querem assinar o serviço, pela diversidade e variedade de músicas. Quanto mais usuários assinam a plataforma, mais músicos querem disponibilizar suas músicas nela. Essa dinâmica poderia fazer com que apenas uma plataforma saísse vencedora.

Ao mesmo tempo, quando mais musicistas formados em escolas em um território, e quanto mais estúdios especializados de gravação e ensaio surgirem, assim como mais produtoras, mais casas de apresentação e festivais, maior a qualidade da produção musical nesse território, com públicos formados para compreender essa dinâmica. Temos um ecossistema em que cada parte contribui para a produção de valor nesse setor.

Neste livro, porém, nos interessamos por organizações que estabelecem circuitos de troca de base territorial e popular e que, em sua maioria, não visam o lucro. Este tipo de questão já foi levantada anteriormente na literatura, especialmente tratando de ecossistemas não hierárquicos (Jacobides, 2019), uma conceituação que se encaixa para boa parte dos casos estudados. Nesse tipo de ecossistema, as plataformas não atuam agressivamente gerindo e limitando o acesso ou grau de integração dos parceiros. O objetivo do ecossistema não hierárquico é gerar e fortalecer comunidades através da colaboração e do provimento de serviços entre os agentes.

Por ser um corpo teórico relativamente recente entre as estratégias, ainda não há grande embasamento no estudo de organizações que não visam lucro, menos ainda aquelas com foco em atuação cultural. Sendo assim, este livro provê, através do uso dos conceitos de plataformas e ecossistemas, aliados a ferramentas clássicas de gestão e o levantamento e o mergulho nos saberes das organizações, um panorama único para o setor cultural periférico do Rio de Janeiro, expandindo com isso o campo da gestão estratégica e da Engenharia de Produção.



Objetivos e percursos metodológicos

Tendo-se repisado os conceitos estruturantes de nossa pesquisa, passemos, então, a enumerar seu objetivo principal, bem como seu escopo. Nosso objetivo principal é:

Elaborar um diagnóstico da gestão cultural do Rio de Janeiro, mapeando a diversidade de métodos, processos e práticas gerenciais encontradas em oito organizações culturais do Estado.

Podemos desdobrar este objetivo principal em objetivos secundários que circunscrevem, pois, o escopo de nossa investigação:

- Realizar oito estudos de caso em organizações culturais de reconhecida contribuição cultural do Estado do Rio de Janeiro;
- Aprofundar a aplicação métodos de Engenharia de Produção (Cadeia de Valor; Mapeamento de Processos; Análise SWOT etc.) para descrever as realidades gerenciais na cultura;
- Mapear as tecnologias e inovações sociais desenvolvidas por cada organização cultural, elencando soluções, desafios e obstáculos ao cotidiano gerencial;
- Propor articulações entre a diversidade de expressões culturais com a diversidade de práticas gerenciais encontradas em territórios distintos do Estado;
- Realizar entrevista focais com gestores, a fim de compreender as demandas e lacunas de gestão e de capacitação profissional na área da cultura;
- Realizar uma publicação registrando todo o processo de investigação, com lançamento público em evento no SESI.
- Realizar um diagnóstico de oito organizações culturais do Rio de Janeiro, mapeando suas práticas de gestão qualificada da cultura.

Passemos agora à exposição do nosso percurso metodológico. Consideramos esta pesquisa como uma pesquisa qualitativa que é, nas palavras de Densin & Lincoln (2006, p. 16) “em si mesma um campo de investigação”, dada a pluralidade de abordagens, técnicas e materiais que se inserem neste domínio. Em que pese a diversidade, os autores elencam uma série de figuras que podem ser associadas ao pesquisador qualitativo, cabendo-nos destacar – uma vez que estamos aqui tratando de organizações culturais – aquelas tomadas de empréstimo das artes: *bricoleur*, músico de jazz, artista, ensaísta, montador de filmes etc. Avançando um pouco mais em nossa pesquisa, estabelecemos o estudo de caso enquanto estratégia de pesquisa, pautada, como nos informa Hartley (2004) e Alves-Mazzotti (2006), pelas relações entre um dado fenômeno e seu contexto.

Quanto a técnicas e instrumentos de coleta de dados mobilizados na pesquisa, podemos organizá-los a partir da distinção entre dados primários e secundários. No segundo caso, legislação, planilhas, cartilhas e materiais produzidos pelas organizações e outras fontes foram mobilizadas na pesquisa. No primeiro caso, procedemos ao *do-in* antropológico, “massageando pontos vitais, mas momentaneamente desprezados ou adormecidos, do corpo cultural do país” (GIL, 2003, p. 229). Em outras palavras, “tal ideia baseia-se na concepção de que, antes de se voltar para as ausências e deficiências, é preciso apostar naquilo que já existe, na potência dos movimentos e expressões culturais que denotam formas de resistência e de criação, independentemente das ações do Estado” (ALMEIDA, ALBERNAZ & SIQUEIRA, 2003, p. 6). Neste caso, coletamos os dados por meio de visitas técnicas, entrevistas semiestruturadas, observação direta e acompanhamento de eventos. Aqui, cabem algumas observações, já que as ferramentas de coleta e de análise de dados foram, em sua maioria, tomadas de empréstimo da Engenharia de Produção.

Nosso fluxo metodológico pode ser ilustrado por quatro etapas, quais sejam:

ETAPA 1: ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

Nesta etapa, estabelecemos contato com os gestores das organizações, realizando uma entrevista baseada em um questionário semiestruturado. As perguntas elencadas se baseiam, por sua vez, em um conjunto de ferramentas de gestão bastante utilizadas no âmbito da Engenharia de Produção, em especial:

- 5w2H: ferramenta que identifica o quê, por quê, onde, quando, quem, como e quanto a organização produz.
- Matriz de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (SWOT), ou seja, um “modelo de formulação de estratégia que busca atingir uma *adequação* entre as capacidades internas e as possibilidades externas” (MINTZBERG et al., 2000, p. 28).
- Business Model Canvas: modelo sintético de plano de negócios desenvolvido por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur que identifica atividades-chave, recursos-chave, proposição de valores, canais, relacionamento com clientes, segmentos de clientes, parceiros-chave, custos e receitas.

Tendo estas ferramentas como horizonte, concebemos um questionário semi-estruturado como um modo de realizar uma primeira aproximação a cada organização. As entrevistas foram realizadas em formato remoto, tendo sido gravadas e posteriormente analisadas.

ETAPA 2: VISITAS DE CAMPO

Tendo como referência o estudo de Mintzberg, bem como o *ethos* etnográfico da Engenharia de Produção, procedemos às visitas de campo, mergulhando nas rotinas gerenciais de cada organização de modo a compreender também seus vínculos e fluxos com seus respectivos territórios, das áreas metropolitanas às áreas periféricas e rurais. As vivências de campo foram fundamentais para uma apreensão do ecossistema de significações mobilizado por cada organização cultural, de modo que pudéssemos, a partir daí, propor modelagens considerando as seguintes ferramentas de Engenharia de Produção:

- Mapeamento de Macroprocessos: considerando que “toda organização é um conjunto de processos” (GONÇALVES, 2000, 2000), entendemos os processos como “padrões de interação, coordenação, comunicação e tomada de decisões usados pelos funcionários para transformar recursos em produtos e serviços de valor” (CHRISTENSEN & OVERDOF, 2018, p. 10). Os macroprocessos referem-se ao conjunto de processos sequenciais e interdependentes, podendo ser finalísticos, de gestão e de apoio.

- Cadeia de Valor: conforme define Porter (1989, p. 33), “toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. A cadeia de valores de uma empresa e o modo como ela executa as atividades são um reflexo de sua história e de sua estratégia”. Tendo isto em mente, buscamos identificar as atividades e macroprocessos que geram valor aos serviços culturais oferecidos por cada organização. Neste caso, incluímos também a preocupação mais recente de Porter quanto ao valor compartilhado (“*shared value*”) das organizações com seus entornos sociais, conforme apontou nossa discussão acima sobre plataformas e ecossistemas.

ETAPA 3: CONSOLIDAÇÃO DAS INFORMAÇÕES CONFORME ESTRUTURA DO CAPÍTULO

Nesta etapa, procedemos à consolidação e à análise das informações a partir das equipes compostas para cada organização. Houve um revezamento dos analistas, de modo que todos ocupassem uma função de liderança em algum caso estudado. Todos os capítulos possuem a mesma estrutura, qual seja: perfil organizacional, portfólio (serviços, produtos, experiências, a depender do caso), estilo de gestão, cadeia de valor, macroprocessos, Matriz SWOT, análise estratégica e considerações finais. Foi nesta etapa que observamos também a possibilidade de aplicabilidade de outras metodologias, em especial a que chamamos de Design de Serviços Culturais, a ser explicada oportunamente.

ETAPA 4: EDITORAÇÃO

Por fim, o material homologado seguiu ao processo de editoração, gerando este livro.

*

Como se pode constatar, abordamos a diversidade de práticas gerenciais por meio de um conjunto restrito de ferramentas metodológicas. Embora isso possa ser um aparente contrassenso, acreditamos que é justamente por meio dessas ferramentas – do modo como elas são adaptadas de modo a incorporar as especificidades de cada organização – que conseguiremos contemplar a diversidade gerencial aqui investigada.

Nesse sentido, nossa pesquisa, ao utilizar ferramentas de Engenharia de Produção em organizações culturais, mobiliza a natureza interdisciplinar da engenharia, considerando ainda que não há, de fato, um consenso a respeito de sua definição. Ao se esforçar por oferecer respostas à pergunta “O que é engenharia?”, Carl Mitcham (2021) conclui que o exercício de definição da engenharia sempre resulta em afirmações parciais e ambivalentes, tendo cada proposta as suas respectivas forças e fraquezas.

Tendo em vista o terreno instável onde repousa este conceito, vale a pena recuperar a argumentação de Billy V. Koen – outro importante teórico da engenharia – que, por repetidas vezes, esforça-se por desconstruir os mitos que imperam no exercício de sua definição. A seu ver, a engenharia seria um processo heurístico resultante de um comportamento específico, restrito aos recursos e aos métodos (estado da arte) disponíveis em contexto de incerteza. Ao ser encontrada nas antigas civilizações – como atestam os monumentos e artefatos egípcios legados a nós –, a engenharia seria anterior inclusive à própria ciência (surgida na Grécia Antiga), não sendo possível, pois, defini-la como ciência aplicada. “De qualquer forma”, conclui Koen (2013, p. 126), “a persistente afirmação de que a engenharia é ciência aplicada repousa em um anacronismo irresponsável”. Tendo isso em mente, podemos, então, situar a engenharia em um contexto das “artes do fazer”, nos aproximando das engenharias populares que, por sua vez, buscam o “desenvolvimento de tecnologia social em conjunto com grupos populares e movimentos sociais, tendo como fundamento a autogestão, a educação popular e metodologias participativas como a pesquisa-ação, buscando identificar novos elementos para definir uma nova engenharia possível” (FRAGA, ALVEAR & CRUZ, 2020, p. 229).

Assim, ao aplicar ferramentas “tradicionais” da engenharia em contextos diferentes de seu uso habitual, destacamos a instabilidade conceitual do termo. Buscamos abordagens que valorizem, por meio da adaptação de instrumentos metodológicos da Engenharia de Produção, as soluções criativas desenvolvidas por diversas organizações culturais em estreita relação com suas territorialidades. Mas quais são, afinal, as organizações culturais?



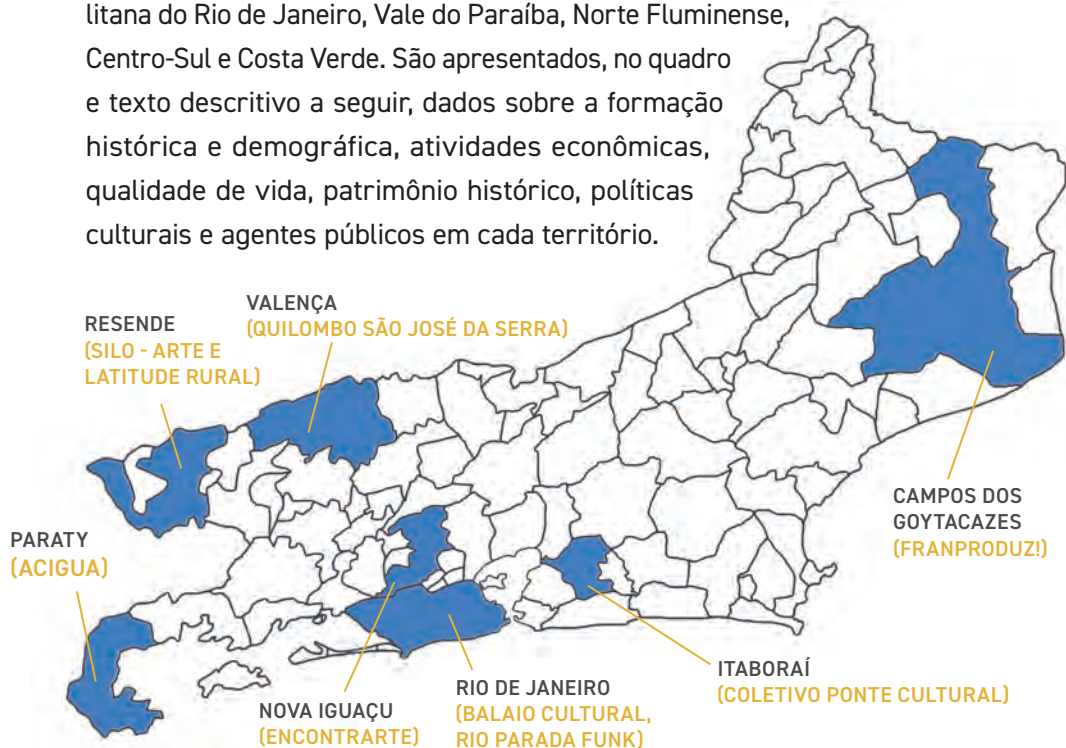
Perfil dos municípios

MAPA DAS ORGANIZACOES

As oito organizações investigadas nesta pesquisa são:

- Balaio Cultural, em Guadalupe e Guaratiba;
- EncontrArte, Nova Iguaçu;
- Coletivo Ponte Cultural, Itaboraí;
- Silo – Arte e Latitude Rural, Serra do Alambari;
- Casa de Artesanatos Acigua, Paraty;
- Quilombo São José da Serra, Valença;
- Franproduz!, Campos dos Goytacazes;
- Rio Parada Funk!, Rio de Janeiro.

Como se pode constatar na figura 1 a seguir, a pesquisa mapeou organizações culturais em sete municípios de diferentes regiões do estado: Metropolitana do Rio de Janeiro, Vale do Paraíba, Norte Fluminense, Centro-Sul e Costa Verde. São apresentados, no quadro e texto descritivo a seguir, dados sobre a formação histórica e demográfica, atividades econômicas, qualidade de vida, patrimônio histórico, políticas culturais e agentes públicos em cada território.



Mapa do Rio de Janeiro com os municípios contemplados.

Figura 2: Dados Relevantes dos 7 Municípios

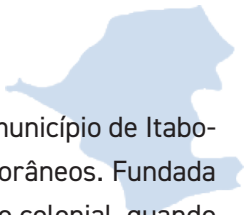
| MUNICÍPIO | IDH | ÍNDICE DE GINI | RANKING PIB PER CAPITA | RENDA PER CAPITA (R\$) | POPULAÇÃO | SISTEMA NACIONAL DE CULTURA | ORÇAMENTO CULTURAL (R\$) | ÓRGÃO GESTOR DA CULTURA |
|-----------------------|-------|----------------|------------------------|------------------------|-----------|-----------------------------|--------------------------|---|
| Itaboraí | 0,693 | 0,4967 | 68 | 903,22 | 240.040 | Sim | - | Secretaria Municipal de Cultura |
| Resende | 0,768 | 0,5319 | 14 | 1.378,30 | 129.612 | Sim | 4.5mi | Fundação Casa da Cultura Macedo Miranda |
| Campos dos Goytacazes | 0,716 | 0,5756 | 6 | 1.190,00 | 526.521 | Sim | 15.155.424,97 | Fundação Cultural Jornalista Oswaldo Lima |
| Valença | 0,716 | 0,5243 | 23 | 1.187,64 | 68.088 | Sim | 846.624,47 | Secretaria Municipal de Cultura e Turismo |
| Paraty | 0,693 | 0,5375 | 29 | 3.106,40 | 44.095 | Sim | 1.728.619,15 | Secretaria Municipal de Cultura |
| Rio de Janeiro | 0,762 | 0,6391 | 25 | 1.900 | 6,7 mi | Sim | 210 mi | Secretaria Municipal de Cultura |
| Nova Iguaçu | 0,713 | 0,5141 | 9 | 932,76 | 821.128 | Sim | 1.304.401,16 | Secretaria Municipal de Cultura |

Fonte: IBGE (2021); Lei de Orçamento Anual 2024 de cada município.

ITABORAÍ (COLETIVO PONTE CULTURAL)

Localizado na região Metropolitana do Rio de Janeiro, o município de Itaboraí se destaca por sua história e pelos desafios contemporâneos. Fundada em 1672, a cidade tem raízes históricas ligadas ao período colonial, quando desempenhou papel relevante na produção agrícola de cana-de-açúcar e café. Seu nome, derivado do tupi, significa “pedra bonita”.

Atualmente, Itaboraí tem uma população estimada em 240.040 habitantes (IBGE, 2024), com uma densidade demográfica de 514,15 habitantes/km², o que a posiciona dentre as vinte cidades mais populosas do estado. A população atua majoritariamente nos setores de comércio, serviços e indústrias, atividades que refletem sua proximidade com a capital do estado e outros



centros econômicos da região metropolitana. Atualmente, a cidade se destaca como um polo estratégico em função de sua proximidade com a capital e da transformação econômica proporcionada por empreendimentos industriais, como o Complexo Petroquímico do Estado do Rio de Janeiro (COMPERJ).

Apesar disso, o município enfrenta desafios relacionados à diversificação econômica, inclusão social e melhoria de infraestrutura. Os indicadores da economia local evidenciam desigualdades socioeconômicas como, por exemplo, a renda per capita média de R\$ 741,38, enquanto a renda domiciliar per capita é de R\$ 903,22, situando a cidade em um patamar intermediário no estado do Rio de Janeiro. O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) de 0,693 a classifica na faixa de desenvolvimento humano médio. Segundo o IBGE (2021), o PIB de Itaboraí o coloca na 68ª posição dentre os municípios do estado.

Com uma localização estratégica e um histórico rico, Itaboraí busca equilibrar suas raízes culturais com o desenvolvimento sustentável. A cidade é rica em patrimônio histórico e arquitetônico, com destaque para as ruínas do Convento de São Boaventura. O Convento, construído em 1660, foi tombado pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN) e é considerado um dos mais importantes conjuntos arquitetônicos religiosos da colonização brasileira. No Centro Histórico da cidade, em torno da Praça Marechal Floriano Peixoto, encontram-se edifícios de valor histórico, como a Igreja Matriz de São João Batista, a Casa de Câmara e Cadeia, o Palacete Visconde de Itaboraí, atual sede da Prefeitura, o Teatro João Caetano, a Casa de Cultura Heloísa Alberto Torres e a Casa Paulina Porto, sede da Secretaria Municipal de Cultura.

Nas proximidades do Centro Histórico, encontram-se também construções do período colonial, como antigos armazéns e a estação ferroviária. A herança da prosperidade econômica da época colonial também pode ser observada nas antigas fazendas que ainda preservam a arquitetura das construções e capelas históricas. O patrimônio cultural imaterial da cidade abrange manifestações como a Arte Oleira, o artesanato manual e festas tradicionais religiosas, em especial do padroeiro da cidade, São João Batista, além das

Folias de Reis, que seguem enriquecendo e diversificando a identidade cultural do município.

O município possui órgão setorial específico, a Secretaria Municipal de Cultura de Itaboraí, que, desde 2020, implementa diversas políticas públicas e ações voltadas ao fortalecimento do setor cultural, com destaque para a implementação do Conselho Municipal de Política Cultural, a implementação do Plano Nacional Aldir Blanc, ainda em execução, através da realização de editais de apoio a projetos culturais e a manutenção de espaços culturais tais como a Casa de Cultura Heloísa Alberto Torres (CCHAT), no centro da cidade. Além disso, o órgão desenvolve iniciativas de preservação e memória da cultura local e parcerias e colaborações com outras instituições culturais, organizações não governamentais, o setor privado e a comunidade em geral para a realização conjunta de projetos, intercâmbios culturais, compartilhamento de recursos e conhecimentos, fortalecendo assim a cena cultural da cidade.

CAMPOS DOS GOYTACAZES (FRANPRODUZI)

Campos dos Goytacazes é o maior município do Estado do Rio de Janeiro e o mais extenso do Brasil, com uma área de 4.469 km². Cortado pelo Rio Paraíba do Sul e afluentes na região Norte Fluminense, Campos dos Goytacazes tem origem no século XVI, como a Capitania de São Tomé, posteriormente chamada de Paraíba do Sul. A região foi palco de conflitos entre os colonizadores portugueses e os indígenas goitacás, povos ancestrais originários das aldeias lacustres. A ocupação efetiva começou em 1627, com a divisão da Capitania em glebas doadas a capitães portugueses donos de engenhos.

A cidade possui uma população estimada em 519.011 habitantes (IBGE, 2024). O Produto Interno Bruto (PIB) per capita é de R\$ 32.810,14 e a renda domiciliar média é de R\$1.190,00, valores que refletem a economia diversificada, impulsionada pela extração de petróleo e gás natural na Bacia de Campos. Além disso, atividades agrícolas, especialmente relacionadas à produção de cana-de-açúcar, continuam importantes para o município. Campos apresenta um Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) de 0,716, classificado como alto, que o posiciona em 14º dentre os demais municípios, evidenciando avanços em saúde, educação e renda (IBGE, 2010).

Nos últimos anos, iniciativas culturais e tecnológicas vêm ampliando as oportunidades de desenvolvimento na região. A descoberta de petróleo a 80 km da costa da Bacia de Campos reativou o desenvolvimento econômico do município, que hoje combina suas raízes agroindustriais com o setor energético nacional. Atualmente, a cidade possui uma rede de serviços diversificada e se transformou em um importante polo universitário com a instalação da Universidade Estadual do Norte Fluminense (UENF) e o Instituto Federal Fluminense (IFF). O desenvolvimento recente, embora ainda ligado à indústria canaveira, se direciona para o surgimento de pequenas empresas, como as indústrias de cerâmicas, a ampliação do setor comercial e de serviços e a atividade petrolífera na plataforma continental.

O patrimônio cultural da cidade conta com a arquitetura de prédios históricos, manifestações de cultura popular e tradicional, como danças e festas típicas do jongo e Mana Chica, e orquestras musicais centenárias. Dentre os equipamentos públicos culturais da cidade estão o Teatro Trianon, um importante palco para apresentações culturais da cidade, o Museu Histórico de Campos, que exhibe acervos sobre a colonização e o desenvolvimento local, e a Casa de Cultura Villa Maria, centro de exposições e eventos artísticos. A cidade também hospeda o Museu Olavo Cardoso, que preserva objetos históricos e promove educação patrimonial, a Catedral de São Salvador e o Parque Alberto Sampaio.

A Fundação Cultural Jornalista Oswaldo Lima (FCJOL), subordinada à Secretaria de Educação, Cultura e Esporte da Prefeitura Municipal de Campos, é a instância pública responsável pela implementação das políticas públicas setoriais. Dentre elas, podemos mencionar a Lei nº 9.065, de 31 de maio de 2021, que institui o Plano Municipal de Cultura de Campos dos Goytacazes, válido até 2031. O plano prevê a criação de um sistema para o acompanhamento de metas, ações e indicadores para cultura, que deve ser monitorado pelo Conselho Municipal de Cultura (COMCULTURA), que, em conjunto com a gerência do Sistema Municipal de Cultura, deve assegurar o cumprimento das diretrizes estabelecidas.

De acordo com o Plano Municipal de Cultura, a cultura campista deve ser considerada uma ferramenta estratégica nas ações da sociedade civil e dos movimentos sociais, permitindo que conteúdos culturais sejam expressos e difundidos de forma autônoma e criativa por meio de diversas linguagens de manifestações inclusivas. A proposta visa desconstruir a lógica mercadológica da cultura dominante, priorizando, sobretudo, as culturas populares e suas expressões artísticas, com foco na construção das identidades e nas transformações sociais que possibilitem a experiência de emancipação dos moradores da cidade.

RESENDE (SILO – ARTE E LATITUDE RURAL)

Localizada às margens da Rodovia Presidente Dutra (BR-116), que liga o Rio de Janeiro a São Paulo, Resende é uma cidade turística da Região das Agulhas Negras, na região sul do estado do Rio de Janeiro.

A história da cidade remonta aos primeiros habitantes, os indígenas Puris, nômades que viviam da caça, pesca e agricultura. Com a chegada dos colonizadores no século XVIII, a região passou a ser desbravada, especialmente durante o ciclo do ouro e dos diamantes. O povoado de Nossa Senhora da Conceição do Campo Alegre da Paraíba Nova foi o primeiro nome de Resende, que se tornou vila em 1801 e foi fundada como cidade em 1848. No início do século XX, Resende experimentou um intenso crescimento industrial com a chegada de novas indústrias e a implantação da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em 1940, que possui, dentre as suas instalações, o Teatro Acadêmico da Academia Militar das Agulhas Negras, um dos maiores teatros da América Latina, com capacidade para 2.821 espectadores.

Resende possui uma população de cerca de 129.612 habitantes (IBGE, 2022). O município apresenta uma renda média mensal de 2,6 salários mínimos e a renda per capita é de aproximadamente R\$1.378,30. A taxa de ocupação na cidade é significativa, com alto índice de empregabilidade no polo industrial local que abriga complexos industriais do setor fabril, metalmecânico e químico-farmacêutico. A cidade ocupa a 13ª posição no ranking estadual no Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), com um IDH de 0,768, considerado

alto. Com áreas verdes, uma história rica e grande relevância econômica, Resende é um importante polo regional fluminense.

Do ponto de vista do patrimônio histórico, a cidade abriga prédios, sobrados e casarões tombados pelo Patrimônio Histórico Municipal. Dentre eles, podemos mencionar a Câmara Municipal, que já abrigou o Museu de Arte Moderna e é atualmente sede da Academia Resendense de História, a Estação Ferroviária erguida no final do século XI, que hoje é sede da Secretaria de Indústria, Comércio e Comércio, Turismo, além de igrejas históricas, como, por exemplo, a Igreja Matriz Nossa Senhora da Conceição, construída em 1812. A cidade também abriga o Mercado Municipal, construído no início do século XX e que, hoje, hospeda o galpão multiuso Espaço Z. Há ainda equipamentos culturais, como o Museu de Arte Moderna (MAM), localizado no Espaço Cultural Altamiro Pimenta, no Centro Histórico, e a Casa da Cultura Macedo Miranda, que promove atividades e eventos culturais.

A área de Proteção Ambiental da Serrinha do Alambari, onde se localiza a organização Silo, foco desta pesquisa, está localizada na Serra da Mantiqueira, na tríplice fronteira entre os estados de Rio de Janeiro, Minas Gerais e São Paulo. A Serrinha do Alambari constituía a área menos explorada da região da Mata Atlântica local até o final do século XIX; entretanto, durante o auge do ciclo do café, suas terras passaram a ser utilizadas como fazendas cafeeiras. Desde então, a região passou a sofrer com a exploração de terras e recursos e a ocupação desordenada. Dada a degradação intensa e crescente da região, em 1989, a Associação de Moradores da Serrinha do Alambari – AMOROSA levantou junto ao poder público a preocupação por uma política de ocupação sustentável. Assim nasce a Área de Proteção Ambiental (APA) da Serrinha, estabelecida pela Lei Municipal 1.726 de 1991, como a primeira unidade de conservação municipal de Resende.

VALENÇA (QUILOMBO SÃO JOSÉ DA SERRA)

Localizada na região do Vale do Paraíba, Valença possui uma área de 1308,1 km² e é a segunda maior cidade do estado. Seus habitantes originários eram os indígenas Coroados, resultantes do cruzamento dos Caiapós e os Goitacás de Campos, que se estabeleceram às margens do Rio Paraíba do Sul.

A história do município de Valença inicia-se por volta de 1789, com o começo da catequese, a mando da Coroa Portuguesa, sobre variados aglomerados indígenas, que já constituíam os primeiros núcleos de povoamento. Uma das primeiras providências tomadas pelos colonizadores foi a construção de uma capela no principal aldeamento dos Coroados, a capela Nossa Senhora da Glória de Valença, origem do nome da cidade.

Valença foi elevada à categoria de cidade em 1857, quando a indústria cafeeira passou a desenvolver o território, transformando as áreas isoladas em fazendas. A sustentação da estrutura agrária, feita por braços escravizados, fez com que a cidade tivesse uma das maiores populações negras da então província do Rio de Janeiro. Ainda em 1888, em Valença, cerca de 25.000 pessoas escravizadas ainda trabalhavam nas lavouras de café. Do histórico de ocupação indígena e, posteriormente, da população escravizada, formaram-se quilombos, como o Quilombo São José, mapeado nesta pesquisa como um importante polo de resistência cultural existente há cerca de 150 anos. Em novembro de 2015, a comunidade de descendentes de pessoas escravizadas de Angola e do Congo finalmente recebeu a Concessão de Direito Real de Uso (CDRU) de seu território tradicional, com 476 hectares, no qual vivem cerca de 200 quilombolas.

Atualmente, a população do município de Valença é de aproximadamente 68.088 habitantes (IBGE, 2022), com renda média mensal dos trabalhadores formais de cerca de 2,2 salários mínimos e renda per capita de R\$1.187,64. A ocupação predominante dos habitantes hoje está ligada a serviços e atividades industriais locais, com destaque para o setor agropecuário e comercial.

Em termos de desenvolvimento humano, Valença possui um IDH de 0,716, considerado alto, posicionando o município em 23º lugar no ranking estadual do Rio de Janeiro. Esse dado reflete a qualidade de vida relativa no município, incluindo fatores como longevidade, educação e renda.

Valença reúne grandes riquezas culturais históricas, como, por exemplo, o Conjunto do Centro Histórico, que inclui praças, casarões e solares históricos, o Cine Glória, espaço tradicional de exibição de filmes, o Palácio Episcopal e

a Igreja Matriz de Nossa Senhora da Glória, importante patrimônio religioso local. Além disso, a cidade é cenário de eventos culturais regionais, como o Festival do Vale do Café, que celebra a música e a história da região.

Assim, a cidade de Valença se destaca por sua relevância histórica e cultural e por seu papel como cidade-polo no Vale do Café, região de significativa importância histórica, econômica e cultural no estado.

PARATY (ACIGUA)

O município está localizado no extremo oeste do litoral do Estado do Rio de Janeiro, junto à divisa com o Estado de São Paulo, e é constituído pelas áreas da Serra da Bocaina, no trecho da Serra do Mar, por vales e por uma estreita borda litorânea.

Os primeiros registros de ocupação da cidade de Paraty datam de 1540, quando já havia um núcleo devotado a São Roque no Morro da Vila Velha, hoje conhecido como Morro do Forte. As informações sobre as primeiras ocupações são difusas. De todo modo, pode-se afirmar que, no início do século XVII, além dos indígenas guaianases, já havia o estabelecimento de pequenas populações coloniais na região. Em 1667, Paraty foi elevada à categoria de vila, com o nome de Vila de Nossa Senhora dos Remédios de Paraty, data que inaugurou a criação da cidade.

Paraty experienciou períodos de prosperidade econômica no século XVIII com o ciclo do café, a produção de pinga e outros derivados da cana a partir do século XIX. Em 1870, devido à abertura do caminho ferroviário entre Rio e São Paulo, através do Vale do Paraíba, a antiga trilha de burros pela Serra do Mar perdeu sua função, afetando diretamente a atividade econômica de Paraty. Além desse fator, com a Abolição da Escravatura em 1888, um intenso êxodo populacional fez com que o número de habitantes reduzisse drasticamente. Enquanto abriam-se estradas pelo resto do país, continuava-se chegando a Paraty como na época Colonial: de barco. Somente a partir de 1950 se tornou possível o acesso via estrada, utilizando-se o trecho da velha estrada

do ouro e do café. Paradoxalmente, este isolamento é também a razão da preservação da estrutura arquitetônica histórica e dos bens naturais locais.

Atualmente, Paraty tem uma população estimada em 44.095 habitantes (IBGE, 2024), com uma densidade demográfica de cerca de 36 habitantes por km². O município possui um PIB per capita de R\$44.262,66 por ano, enquanto a média salarial dos trabalhadores formais equivale a 2,2 salários mínimos. A ocupação da população concentra-se principalmente nos setores de turismo, comércio, serviços e pesca artesanal. O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) de Paraty é 0,693, classificado como médio, refletindo desafios na redução das desigualdades sociais, mas também avanços em educação e qualidade de vida.

Paraty é uma cidade rica no que se refere a patrimônio cultural e ambiental. A cidade abriga uma Casa da Cultura, construções históricas, como a Igreja Matriz de Nossa Senhora dos Remédios, fundada em 1667 – também é palco da Flip, Festival Literário de Paraty, evento de artes literárias de projeção internacional que acontece anualmente desde 2003.

Como uma de suas maiores riquezas, a cidade abriga um cinturão de Mata Atlântica de quase 150 mil hectares, composto pelo Parque Nacional da Serra da Bocaina, a Área de Proteção Ambiental de Cairuçu, o Parque Estadual da Ilha Grande e a Reserva Biológica da Praia do Sul. Nessas ricas matas, habitam grupos indígenas Guarani que, em suas correntes migratórias em busca da “terra sem males”, formaram três aldeias em Paraty: a Tekoa Itaxi Mirim, localizado em Paraty Mirim; a Tekoa Araponga, no bairro Patrimônio, ambas do povo Guarani-Mbya; e a aldeia Djevy, do povo Guarani Nhandeva, localizado em Rio Pequeno. A Tekoa Itaxi Mirim, foco deste mapeamento, pertence à área de Preservação Ambiental de Cairuçu – APA Cairuçu.

Pela combinação de riqueza ambiental, arqueológica e cultural composta pelas presenças indígena, quilombola e caiçara, além de uma fauna e flora excepcionais, a cidade foi condecorada Patrimônio Mundial pela Unesco em 2019, o primeiro reconhecimento dado a um sítio misto na América Latina.

RIO DE JANEIRO (BALAIO CULTURAL, RIO PARADA FUNK)

O nome da capital do Estado supostamente se refere à expedição exploratória portuguesa comandada por Gaspar Lemos, que, ao chegar à Baía de Guanabara, no dia 1º de janeiro de 1502, a confundiu com a foz de um rio, nomeando assim a região de Rio de Janeiro. Foi a partir de 1530 que, a pedido da corte portuguesa, se deu início o processo de colonização de uma população indígena bastante homogênea que habitava o território: a nação tupi-guarani. Durante todo o período colonial, a população portuguesa crescia exponencialmente na região em torno dos portos, às margens da Baía de Guanabara, juntamente com a população formada pelas pessoas negras escravizadas trazidas da África. No antigo Rio de Janeiro, entre os séculos XVII e XIX, os residentes de origem africana ultrapassaram em muito os de origem europeia.

Com a abolição da escravatura, em 1888, as novas políticas de incentivo à imigração estrangeira para o Brasil provocaram uma nova explosão populacional. Além disso, o Rio de Janeiro recebeu um enorme contingente migratório que seguia rumo aos centros urbanos em busca de novas possibilidades de trabalho. Assim, entre o final do século XVIII e meados do século XIX, a população cresceu de 50 mil para 500 mil habitantes e para quase 1 milhão de pessoas nos primeiros anos do século XX. Esse processo se intensificou ainda mais a partir da década de 1930, com a adoção do modelo industrial de crescimento que, em detrimento do desenvolvimento agrícola, inverteu a relação campo-cidade e estimulou a predominância da população urbana sobre a rural.

Hoje, são mais de 6,7 milhões de habitantes no mais populoso município do Estado, que é também um dos maiores centros urbanos da América Latina. A renda média mensal per capita é de aproximadamente R\$1.900, e a taxa de ocupação entre os economicamente ativos é de cerca de 56%. Segundo os dados do IBGE (2021), o município apresenta bom Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), que o posiciona na 25ª posição em todo o estado.

Mundialmente conhecida como “Cidade Maravilhosa”, com umas das mais belas paisagens urbanas do mundo, com praias, o Parque Estadual da Pe-

dra Branca, que representa a maior floresta urbana do mundo, a Floresta da Tijuca, o Pão de Açúcar e o Cristo Redentor, a cidade recebeu o título de Patrimônio da Humanidade pela UNESCO em 2012, na categoria “Paisagens Culturais”. Ao lado das belezas naturais, o Rio também dispõe de um rico, complexo e diverso patrimônio cultural.

Berço do samba, a cidade recebe anualmente milhares de turistas para o Carnaval no Sambódromo da Marquês de Sapucaí. Durante seis dias, em avenidas, ruas e bailes circulam mais de 6.5 milhões de pessoas, com impacto de mais de 2,8 bilhões de reais na economia da cultura. Além do samba, a cidade é também cenário da cultura funk, que, há mais de quatro décadas, modula caixas de som em bailes de diversas comunidades periféricas, movimentando a economia, gerando renda e promovendo a cultura popular. A Lei Estadual No 10.113 de 2023 formaliza o reconhecimento dessa importante expressão cultural, tornando o funk carioca Patrimônio Imaterial Cultural do estado do Rio de Janeiro.

A Secretaria Municipal de Cultura (SMC) é o órgão responsável pela organização, promoção e execução de atividades artísticas, culturais, de museus e de arquivos históricos da cidade do Rio de Janeiro, em articulação com outros órgãos e instituições nacionais e internacionais. A SMC Rio é também responsável por promover a produção cultural nos bairros, com o objetivo de gerar oportunidades de trabalho e renda e um criar calendário cultural, apoiando artistas, agentes e produtores locais. Atualmente, a SMC Rio realiza a implementação do Plano Nacional Aldir Blanc (PNAB), com recursos do Governo Federal repassados através do Ministério da Cultura, e a Lei Paulo Gustavo, com a realização de editais para fomento de atividades em diferentes segmentos artísticos. Além de mecanismos de fomento direto, a SMC é responsável por implementar o mecanismo de financiamento indireto municipal, a Lei do ISS, que viabiliza o financiamento de produções culturais através de recursos oriundos de incentivo fiscal do município.

Os cariocas, palavra de origem tupi “kari’oka”, são forjados neste complexo caldeirão histórico: uma mistura da força e resistência tupi-guarani, de

diferentes povos africanos escravizados e imigrantes colonos e refugiados, rodeados por florestas e pelo mar, que produzem uma rica e inegável diversidade social e cultural.

NOVA IGUAÇU (ENCONTRARTE)

Nova Iguaçu é um município localizado na mesorregião Metropolitana do Rio de Janeiro que faz fronteira com sete municípios da Baixada Fluminense e a capital. O Município surgiu a partir da Vila de Iguassú, que, desde o século XVIII, era utilizada como pouso de tropeiros que faziam o caminho de Terra Firme, que passava pelo antigo Engenho de Maxambomba, onde se localiza a atual cidade de Nova Iguaçu. O nome Iguaçu vem do tupi, originalmente “y-gûasu”, e significa “rio grande” ou ainda “água grande”. É uma referência dos indígenas jacutinga, naturais da região, ao Rio Iguaçu.

A cidade desempenhou um papel importante na expansão do território fluminense, destacando-se como um ponto estratégico no escoamento de produtos agrícolas, especialmente no período da cultura cafeeira, com a Estrada Real do Comércio que escoava a produção de cana-de-açúcar e do café plantado nas serras até os portos de Iguaçu. Tornou-se município em 1833 e consolidou-se como um dos polos econômicos e populacionais mais relevantes da Baixada Fluminense. A partir de 1940, o município experimenta uma intensa modernização, com a criação de infraestrutura urbana necessária à produção e escoamento da indústria citrícola. É nessa fase que ocorre a mais intensa explosão demográfica experimentada pela cidade.

Atualmente, Nova Iguaçu é o maior município da Baixada Fluminense em extensão territorial e o segundo mais populoso. Possui uma população estimada de 821.128 habitantes (IBGE, 2022), com uma densidade demográfica de 1.928 habitantes por km², o que a posiciona como segunda mais populosa do estado. A renda média mensal dos trabalhadores formais no município é de, aproximadamente, 2,2 salários mínimos, enquanto a renda per capita é de R\$932,76. O PIB per capita, em 2021, o posicionava em 76^a posição em comparação com outros municípios do estado.

As políticas setoriais para cultura da cidade de Nova Iguaçu são implementadas pela Secretaria Municipal de Cultura, que tem por atribuição legal o planejamento, a promoção, a coordenação, a execução e a avaliação das políticas relativas à cultura, bem como o fomento, o estímulo e a promoção da cultura em todas as suas manifestações, visando a afirmação de identidade e cidadania e a consequente melhoria da qualidade de vida da população iguaçuense. Atualmente, a SMC é responsável pela manutenção do Complexo Cultural de Nova Iguaçu, que inclui o Teatro Sylvio Monteiro, uma biblioteca e uma galeria de arte. Além disso, a SMC realiza a implementação do Plano Nacional Aldir Blanc (PNAB), com recursos do Governo Federal repassados através do Ministério da Cultura, e a Lei Paulo Gustavo. Em 2024, foram lançados oito editais para financiamento de atividades culturais, dentre as quais, podemos destacar premiações para Pontos de Cultura, manifestações da cultura tradicional e popular, manutenção de espaços culturais, incentivo à publicação e a premiação para agentes artístico-culturais que tenham prestado relevante contribuição ao desenvolvimento cultural do município de Nova Iguaçu.

The background is a solid blue color. On the right side, there are several thick, expressive brushstrokes. One is a bright yellow, and another is a white. They curve from the top right towards the bottom right, partially overlapping each other and the text area. The text 'Balaio Cultural' is written in a white, sans-serif font on the left side of the image.

Balaio Cultural



“

A cogestão
é com o

território.

tório.

”



Gestor da Balaio Cultural, Jorge Conti. Crédito: Aline Oliveira.

1 | Perfil Organizacional

1.1 | HISTÓRICO

A Associação Balaio Cultural é responsável pela gestão de dois espaços da Rede Municipal de Equipamentos Culturais da Secretaria Municipal de Cultura do Rio de Janeiro, localizados nos bairros de Guadalupe (Areninha Terra, Zona Norte) e Guaratiba (Arena Chacrinha, Zona Oeste).

É, de fato, impossível separar as duas histórias. A fundação da Balaio está entrelaçada ao processo de constituição da rede de equipamentos no Rio de Janeiro, tendo sido seu fundador, Jorge Conti, uma das peças-chave da coalizão artístico-cultural de reivindicação de espaços culturais para os territórios da Zona Norte e da Zona Oeste ao longo dos anos 1990. Desde então, ele desenvolve um modelo específico de gestão cultural. Ao lado de Conti, está um grupo de agitadores culturais formado por seu irmão, Ulisses Conti (atual gestor da Areninha João Bosco, em Vista Alegre), Adailton Medeiros (ex-gestor da Areninha Cultural Carlos Zéfiro, em Anchieta), João Carlos Lessa (Birigú, atual gestor de uma escola de samba carioca), Marcus Vinícius e Joel de Carvalho (fundadores do Movimento de Integração Cultural, associação que gere, atualmente, a Areninha João Bosco), Sergio Ricardo

(Ilha do Governador) e Ives Macena (à frente da União de Grupos e Artistas de Teatro da Zona Oeste, UGATZO, e gestor da primeira lona cultural, em Campo Grande, fundada em 1993).

Aliados, esses agitadores culturais são protagonistas de um importante processo histórico de revitalização da paisagem cultural do Rio de Janeiro. Chamamos a este conjunto de coalizão, de modo a valorizar a aliança entre seus membros em torno de alguns valores e diagnósticos comuns, em especial: a constatação da ausência de espaços para a produção e a fruição cultural em seus territórios; a crença no poder transformador das criações artístico-culturais; e a certeza da potência criativa dos habitantes de suas localidades. São esses três fatores que fazem com que pessoas de diferentes lugares (como Bangu, Campo Grande, Realengo, Ilha do Governador e Vista Alegre) e trajetórias se reconheçam e se aliem para propor, junto ao governo municipal, um modelo de políticas culturais voltado às potencialidades criativas de seus respectivos territórios. Ao nos referirmos à Balaio, estamos, portanto, acessando a história de outras organizações culturais sem fins lucrativos, em especial, o Movimento de Integração Cultural, a Associação Cultural Amigos do Agito, a União de Grupos de Artistas de Teatro da Zona Oeste e a Associação de Amigos da Lona Cultural Hermeto Pascoal. Juntas, estas organizações são responsáveis pela criação, junto ao governo municipal, de um modelo específico de gestão cultural que merece atenção, análise e registro.

O caso da Balaio é singular pois seu fundador, tendo pertencido à geração pioneira de agitadores das Lonas Culturais, após ter participado da equipe de gestão da Areninha Cultural João Bosco, em Vista Alegre, ao lado de seu irmão, assume a gestão da Areninha Terra em Guadalupe. Inaugurada em 2000, a Lona Cultural Terra é batizada nos mesmos moldes que as demais, ou seja, em homenagem a uma celebridade brasileira. Nesse caso, Caetano Veloso, por meio de canção homônima "Terra", gravada originalmente no álbum *Muito*, de 1978. Embora baiano de Santo Amaro da Purificação, Caetano possui uma breve passagem por Guadalupe nos anos 1950, quando habitou junto a familiares que até hoje vivem no local, deixando registrado

sua conexão ao território nas canções “Meu Rio” e “Pé de Samba”. Em 2024, após um ciclo de gestão com Márcio França à frente e, depois, com a Federação de Teatro Associativo do Estado do Rio de Janeiro (Fetaerj), a Arena Carioca Abelardo Barbosa – Chacrinha, fundada em 29 de setembro de 2012, passa a ser gerida pela Balaio Cultural. Com isso, atualmente, a organização é responsável pela cogestão, junto com a Secretaria Municipal de Cultura do Rio de Janeiro, de dois equipamentos culturais: a Areninha Terra e a Arena Chacrinha.

1.2 | DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

O panorama histórico da Associação Balaio Cultural oferece pistas valiosas para o entendimento de suas diretrizes estratégicas. O exercício de identificação da missão, da visão, dos valores e dos objetivos estratégicos da Associação Balaio Cultural deve levar em consideração o fato nada desprezível de que esta organização gerencia espaços públicos localizados na Zona Norte (Areninha Terra, no bairro de Guadalupe) e na Zona Oeste (Arena Abelardo Barbosa, Chacrinha, em Pedra de Guaratiba).

Sendo assim, dois fatores condicionam os princípios orientadores da organização até os dias atuais: de um lado, a história da coalizão cultural da década de 1990, da qual o fundador da Balaio é participante; de outro lado, o enraizamento territorial específico a cada equipamento cultural. Tendo isso em mente, as diretrizes estratégicas podem ser definidas do seguinte modo:

MISSÃO

Fomentar o acesso, a criação e a fruição artístico-cultural pela população local, promovendo a cultura como agente transformador de vidas para diversos públicos.

VISÃO

Tornar os espaços geridos pela instituição em polos artístico-culturais de incentivo e de formação para a população e os artistas de seu território.

VALORES

- _ Paixão
- _ Motivação
- _ Sensibilidade
- _ Colaboração
- _ Diversidade

Articuladas, a missão, a visão e os valores da Balaio Cultural se traduzem em um conjunto de objetivos estratégicos que norteiam as programações realizadas nos dois equipamentos culturais, que podem ser descritos como:

- Estimular o uso dos espaços Areninha Terra e Arena Chacrinha pela população e artistas locais, incentivando sua participação tanto como público quanto como agente cultural.
- Aumentar os recursos disponíveis para a manutenção do espaço.
- Fomentar o desenvolvimento de produtores culturais do território.
- Promover a diversidade cultural por meio de atividades que atendam a diversos públicos e pautas.
- Desenvolver estratégias de sustentabilidade econômica dentro das limitações existentes.
- Aprimorar o conhecimento sobre o território.
- Promover a inclusão social e cultural nos espaços.

2 | Portfólio de Experiências Culturais

Como essas diretrizes estratégicas se traduzem na programação cultural de cada equipamento? Os dois espaços culturais se caracterizam por serem espaços multiuso, com uma programação multidisciplinar que envolve diversas expressões artístico-culturais. Para que possamos nos aproximar de tamanha complexidade, propomos estruturar os projetos e as ações socioculturais da organização em três eixos de incidência, ilustrados a seguir:

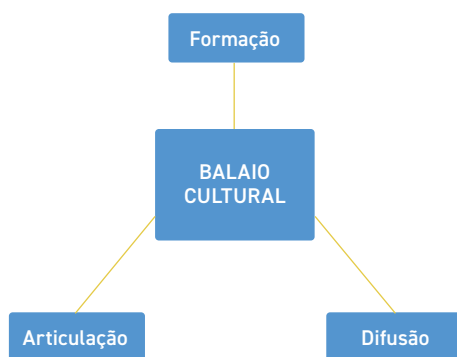


Figura 3: Eixos de incidência da Balaio Cultural.

Os três eixos de incidência são definidos da seguinte forma:

- **Formação livre em arte e cultura:** atividades formativas e oficinas culturais (teatro, capoeira, literatura etc.) gratuitas, ministradas por artistas e fazedores locais;
- **Difusão Cultural:** atividades relacionadas à realização de eventos culturais tanto internamente, nos equipamentos culturais, como em outros espaços parceiros;
- **Articulação Cultural e Cidadania:** atividades vinculadas à afirmação da cidadania e ao bem-estar social (saúde, assistência social) da população local, em conjunto com o poder público e os agentes locais.



Pesquisadores, gestor e artista residente na oficina da Areninha Terra. Da esquerda para a direita: Thaís Ferreira, Livia Paixão, Manoel Friques, Jorge Conti e José Marcos de Melo.

Esses três eixos de incidência estruturam o portfólio de experiências culturais oferecido pela Balaio Cultural. Embora possamos, para efeitos de análise, separá-los, é preciso dizer que eles não são autoexcludentes, havendo atividades transversais a estes eixos. Talvez, o melhor seria definir estes eixos enquanto dimensões que se manifestam em maior ou menor grau em cada atividade artístico-cultural. Por exemplo: uma oficina de artes é um meio para que as pessoas desenvolvam sua cidadania cultural, podendo essa atividade ser ministrada por um artista cuja obra participa do eixo de difusão cultural. Neste exemplo hipotético, encontram-se entrelaçados os três eixos de incidência. Contudo, há atividades, como a distribuição de cestas básicas, a vacinação, dentre outras, que são fundamentalmente de promoção da cidadania, compondo com mais força o eixo de articulação. Sem querer reduzir a multidimensionalidade das experiências oferecidas pela Balaio, utilizaremos os três eixos de incidência para que possamos observar seus respectivos impactos quantitativos na rotina de cada equipamento cultural.

O gráfico 2, apresentado a seguir, exemplifica a pluralidade de atividades ofertadas pela instituição, de janeiro a setembro de 2024. Para melhor classificar tais atividades, criamos eixos de atuação, onde elas são classificadas por sua natureza artística ou de execução, como, por exemplo, o eixo de atuação denominado cessão do espaço. Por meio dos dois eixos (incidência e atuação), serão apresentados gráficos sobre a oferta de atividades realizada pela Balaio Cultural.

O gráfico a seguir representa o comportamento dos dois equipamentos culturais em relação aos eixos de incidência. Nota-se que, para o eixo de formação livre em arte e cultura, os dois espaços possuem o mesmo número de atividades, com destaque para dança como principal eixo de atuação nos dois equipamentos, conforme apresentado no gráfico 3. No entanto, observa-se que a Arena Chacrinha possui um número maior de atividades em difusão cultural, com destaque para o eixo de atuação do teatro, conforme apresentado no gráfico 4. Pode-se justificar a predominância desse eixo de atuação devido à sua estrutura e ao tamanho do teatro, acomodando um

número maior de participantes e sendo procurado por produções externas para sua utilização. No eixo de incidência Articulação Cultural e Cidadania, a Areninha Terra possui destaque em relação à Arena Chacrinha, o que pode ser justificado pelas necessidades apresentadas pelo território e pela articulação de parcerias locais respectivas a cada equipamento cultural.

Figura 4: Gráfico do quantitativo de atividades por eixo de incidência.

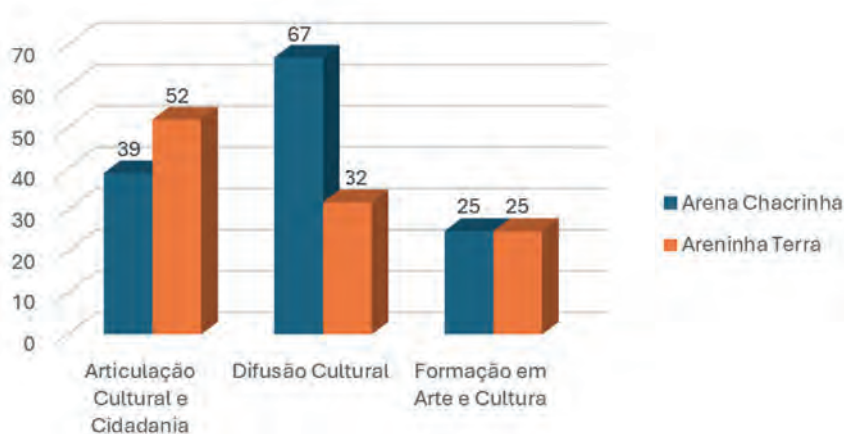


Figura 5: Gráfico do quantitativo de atividades por eixo de incidência e eixo de atuação.

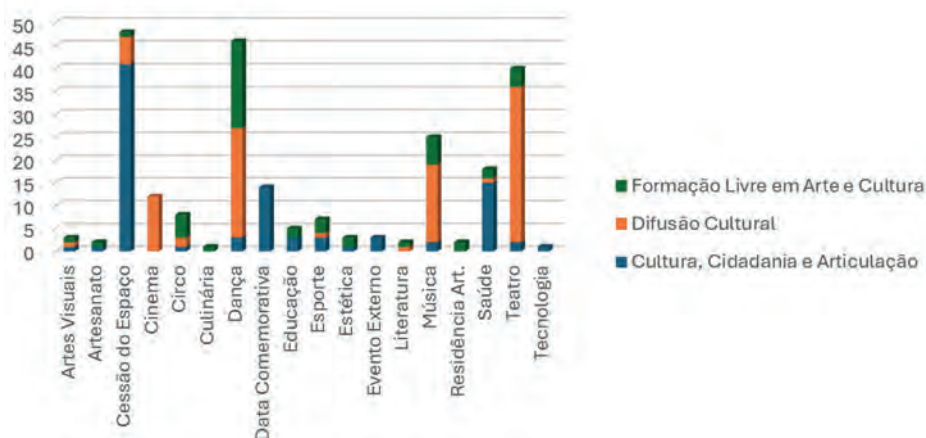


Figura 6: Gráfico quantitativo de atividades em Formação em Arte e Cultura por eixo de atuação.

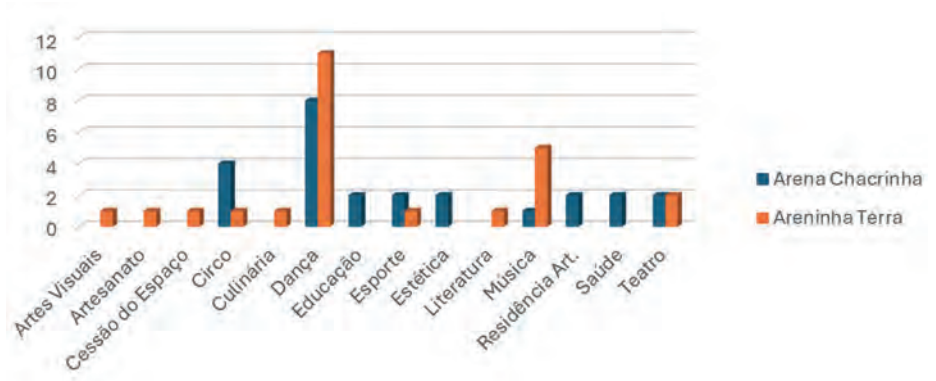


Figura 7: Gráfico do quantitativo de atividades de Difusão Cultural por eixo de atuação da Arena Chacrinha.

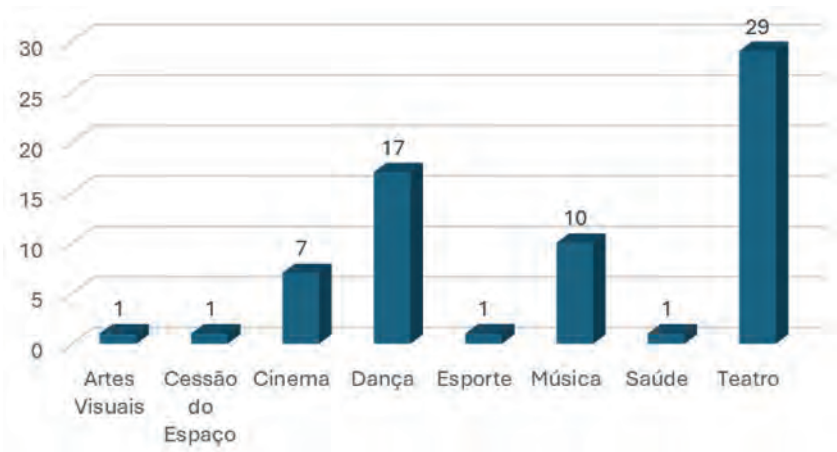
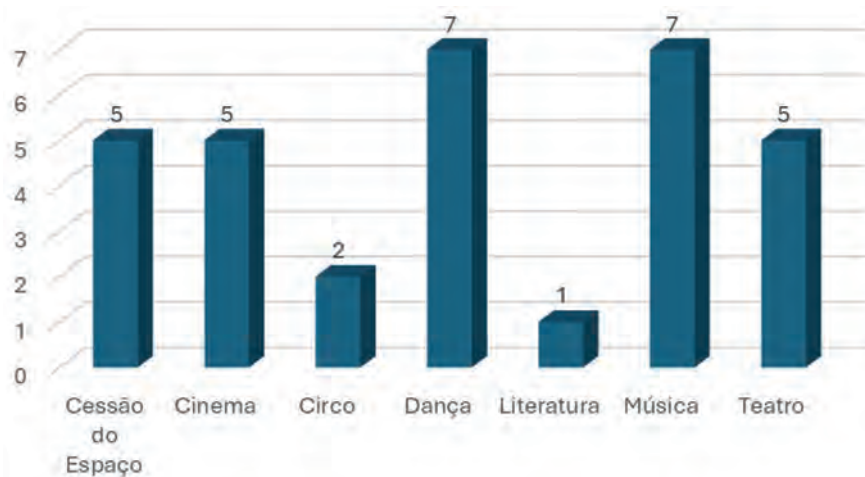
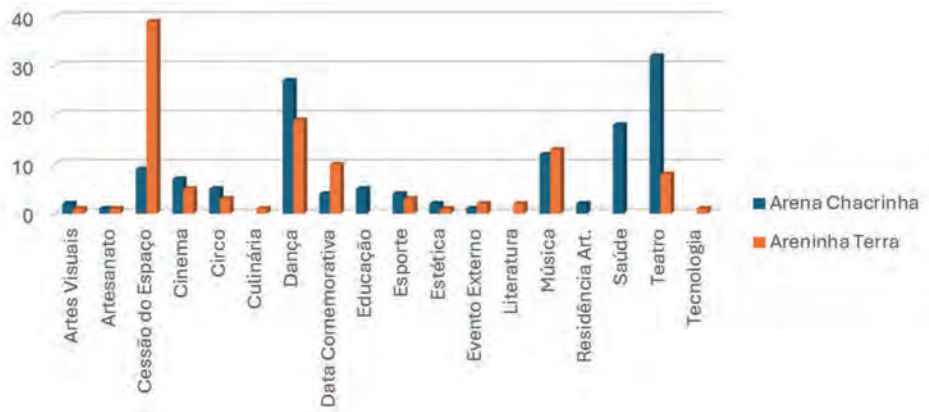


Figura 8: Gráfico quantitativo de atividades de Difusão Cultural por eixo de atuação da Areninha Terra.



Analisando os eixos de atuação de cada espaço no gráfico 6, podemos observar que, apesar de a Balaio Cultural ser responsável pela gestão de dois equipamentos culturais localizados em territórios muito diferentes e com suas peculiaridades, ambos concentram suas atividades nos mesmos eixos de atuação, revelando certa coerência em seu modelo de gestão. A exceção fica por conta dos eixos de culinária, tecnologia e literatura, na Areninha Terra, e de saúde, educação e residências artísticas, na Arena Chacrinha. Ressaltamos que os eixos de cessão de espaço e teatro são comuns aos dois equipamentos, porém com destaques distintos para a Areninha Terra e Arena Chacrinha, respectivamente.

Figura 9: Gráfico do quantitativo de atividades por eixo de atuação e equipamento cultural.



2.1 | DESIGN DE SERVIÇOS CULTURAIS

Em nossa visita de campo, Leymir Moraes, gestor da Arena Chacrinha, afirmou que a “cogestão é com o território”. Tal frase aponta para um modo específico de planejamento, programação e oferta das atividades artístico-culturais que batizamos aqui de “Design de Serviços Culturais”. Quais são seus princípios e fluxos?

Nas últimas décadas, o termo “design”, antes voltado apenas à construção de artefatos, passou a ser utilizado para o mundo dos serviços. Tanto em um caso quanto em outro, o processo de criação tem como ponto de partida o usuário do bem ou serviço, cujo olhar deflagra um fluxo interdisciplinar de criação pautado por uma abordagem holística, evidente e cocriativa. A diferença, contudo, refere-se ao modo como o design pode conectar ou dissociar os seres humanos. Ao refletir sobre a diferença entre “designs materiais” e “designs imateriais”, Vilém Flusser (2007) destaca nos segundos a visibilidade de sua face intersubjetiva e dialógica. Em outras palavras, enquanto que o design de coisas reforçava a relação do ser humano com um objeto, distanciando-o de seus pares, o “design imaterial” teria a capacidade de reforçar as conexões entre os sujeitos.



Gestor da Arena Chacrinha, Leymir Moraes. Crédito: Aline Oliveira.

Flusser (2007) ressalta ainda que o termo “design”, em sua acepção anglo-saxônica, pode funcionar como verbo ou substantivo. É interessante observar como a palavra, tal como ela é recuperada pelo autor, abarca muitos dos sentidos vinculados à noção de estratégia: plano, propósito, astúcia, fraude, meta, intenção, projetar, configurar, esquematizar etc. Além disso, o termo naturalmente se situa na fronteira entre o estético e o científico; entre arte e técnica.

A abordagem teórica de Flusser, conjugada ao desenvolvimento do “design de serviços”, nos ajuda a compreender o modo como as atividades respectivas aos três eixos de incidência são concebidas no seio da Balaio Cultural. De fato, para que estas atividades possam ser concebidas, é necessário haver uma etapa anterior, pautada pelo diagnóstico territorial. É neste ponto preciso que começamos a entender a afirmação de Leymir Moraes.

O portfólio de serviços da Balaio Cultural é organizado em três macroeixos de incidência, quais sejam: formação, difusão e articulação. É bom salientar que, de um modo geral, os equipamentos cênicos municipais não sediam

permanentemente companhias ou grupos de teatro, embora possa haver regimes de residências artísticas. Sendo assim, não há, nesses espaços, uma produção própria; eles são cedidos a grupos, artistas e coletivos, preferencialmente do território, que solicitam o uso do equipamento em datas determinadas. Cabe aos gestores realizarem a curadoria, levando em consideração critérios como: adequação ao perfil do equipamento e do território; disponibilidade de pauta; adequação aos princípios da prefeitura do Rio de Janeiro etc.

Como, então, são selecionadas as atividades ofertadas em cada eixo? Elas partem de um processo de diagnóstico realizado pela comunidade na qual o equipamento está inserido. Tal diagnóstico é realizado por meio de diversos canais, a depender do agente cultural contemplado: para os artistas locais, espaços de apresentação e de desenvolvimento de suas pesquisas de linguagem; para os parceiros locais, como escolas e centros de assistência social, espaços para a prestação de serviços sociais e comemorações de ciclos; para os cidadãos, de um modo geral, experiências de fruição cultural, sociabilidade e pertencimento. Sendo assim, a primeira etapa no processo de “Design de Serviços Culturais” diz respeito ao retrato das necessidades artísticos-culturais mapeadas por gestores, cidadãos e coletivos culturais de um dado território. Trata-se, em outras palavras, de um **processo centrado no cidadão cultural** e que mobiliza, necessariamente, pessoas com trajetórias profissionais e experiências de vida distintas. Há, portanto, um processo colaborativo e experimental onde os gestores, em diálogo com os cidadãos e parceiros, arriscam alguns eventos e atividades, em uma lógica de tentativa e erro típica das experiências artístico-culturais. Caso os eventos sejam bem-sucedidos, em termos quantitativos e/ou qualitativos, eles entram no calendário do espaço.

Podemos, com isso, concluir que todos os princípios orientadores do “design de serviços” se encontram enraizados na gestão da Balaio Cultural. A diferença, neste caso, é que o processo de design de experiências está centrado no cidadão concreto, enraizado no território.

3 | Organograma e Estilo de Gestão

A estrutura organizacional da Balaio Cultural compõe-se pela interseção de dois organogramas distintos, respectivos a cada equipamento cultural gerido pela organização, conforme imagem abaixo:

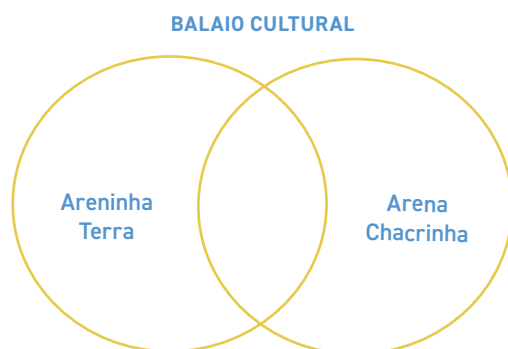


Figura 10: Composição do organograma da Balaio Cultural.

Na ilustração acima, os diagramas de Venn apontam para uma interseção entre os dois esquemas organizacionais. Para que possamos compreender os recursos e relações organizacionais partilhados pelos dois organogramas, passemos, primeiro, ao entendimento de cada organograma isoladamente. Começemos pela Areninha Terra. Na figura abaixo, podemos observar uma equipe enxuta, não havendo áreas empresariais, mas seis profissionais, duas empresas prestadoras de serviço e duas funções sendo realizadas por parcerias com profissionais e fazedores de cultura.

No topo da hierarquia, encontra-se o gestor do equipamento, sucedido pelo administrador e pelo coordenador de produção. Ao técnico de som e luz, vincula-se a empresa parceira WCG Entretenimento de locação de equipamentos; a assessoria contábil fica por conta de outro parceiro, o Escritório Magna Castro, diretamente ligado ao administrador; as funções de secretaria e de auxiliar de serviços, internas ao organograma, relacionam-se, respectivamente, com o administrador e o coordenador

de produção. O coordenador de produção acumula a função de divulgação, diretamente relacionada à função principal. As funções referentes a projetos culturais estão relacionadas à coordenação de produção; já as oficinas, à secretaria, sendo estas exercidas por agentes externos à equipe da Areninha Terra.

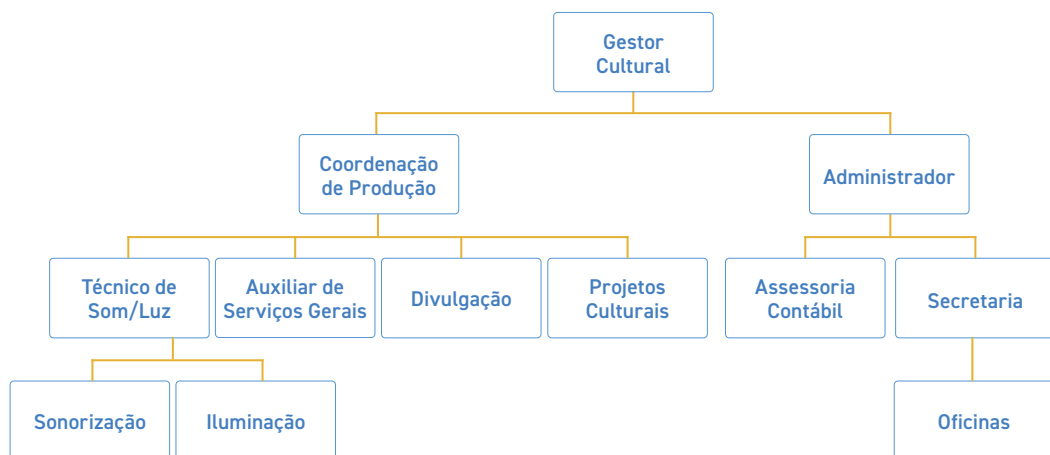


Figura 11: Organograma funcional da Areninha Terra.

Resumidamente, cada função é definida do seguinte modo:

- **Gestor:** responsável pelo gerenciamento da Areninha Terra e das práticas culturais ali ofertadas. Atua, também, como articulador junto às entidades e pessoas de interesse do território, como artistas, escolas e instituições religiosas.
- **Técnico de som e luz:** função responsável pelo manuseio dos equipamentos sonoros e de iluminação. Ainda realiza o apoio técnico nas produções externas recebidas pelo equipamento.
- **Administrador:** interface entre a Secretaria Municipal de Cultura e a organização, é o responsável pela elaboração dos relatórios mensais obrigatórios e pela realização da prestação de contas da instituição Balaio Cultural.

- **Coordenador de Produção:** responsável pela coordenação dos eventos e espetáculos com os profissionais técnicos e fazedores de cultura envolvidos nas atividades realizadas na Areninha Terra.
- **Assessoria Contábil:** atua na orientação e supervisão das obrigações fiscais e financeiras na gestão da Balaio Cultural. É responsável pela inserção das informações referentes às prestações de contas no Painel de Monitoramento de Gestão de Parcerias com Organizações Sociais da Secretaria Municipal de Fazenda.
- **Secretaria:** responsável pelo atendimento ao público e pelo apoio nas tarefas diárias, tais como liberação de salas, disponibilizando lista de presença das oficinas e emitindo bilhetes para os eventos. Atua, ainda, como agente de apoio ao Gestor, Administrador e Coordenador de Produção.
- **Auxiliar de Serviços Gerais:** atua na manutenção e na higiene do equipamento Areninha Terra, como limpeza dos banheiros, teatro, salas de oficinas e área externa. Realiza também a interface com o público através do pré-atendimento, auxiliando com informações necessárias e da recepção no espaço.
- **Sonorização:** disponibiliza os equipamentos de som para atender às atividades realizadas na Areninha Terra.
- **Iluminação:** disponibiliza os equipamentos de iluminação.
- **Divulgação:** atua na formação de plateia e na mobilização de público para as atividades ofertadas através da promoção das atividades da Areninha em mídias analógicas e redes sociais.
- **Projetos Culturais:** função ocupada pelos atores e fazedores de cultura, realizando as atividades da programação prevista no plano de trabalho da Areninha Terra.

O caso da Arena Chacrinha é semelhante. Porém, há que se levar em consideração a diferença de escala entre um e outro equipamento. Originalmente uma lona, a Areninha Terra passou por um processo de reforma geral do espaço, decorrendo daí a troca de material do próprio equipamento.

Sua lotação é de 320 pessoas, havendo diferentes espaços multiuso (uma biblioteca-corredor; um camarim-sala de música; e uma sala de ballet). A Arena Chacrinha, por sua vez, possui outra configuração arquitetônica, tendo já sido construída em alvenaria, conseguindo abrigar, em seu espaço principal, 330 pessoas. O espaço externo, específico às Arenas, acolhe eventos de diversas naturezas.

Estamos lidando, portanto, com um espaço maior, o que poderia se refletir em uma equipe mais robusta, mas não é o caso. Na Arena Chacrinha, encontramos também uma equipe enxuta formada por oito profissionais que são, por sua vez, organizados de outro modo. Abaixo do gestor, temos o diretor cultural e a assistente administrativa. Em um nível inferior, encontram-se o técnico de som/luz e o assistente de produção, ambos submetidos aos três profissionais mencionados anteriormente.

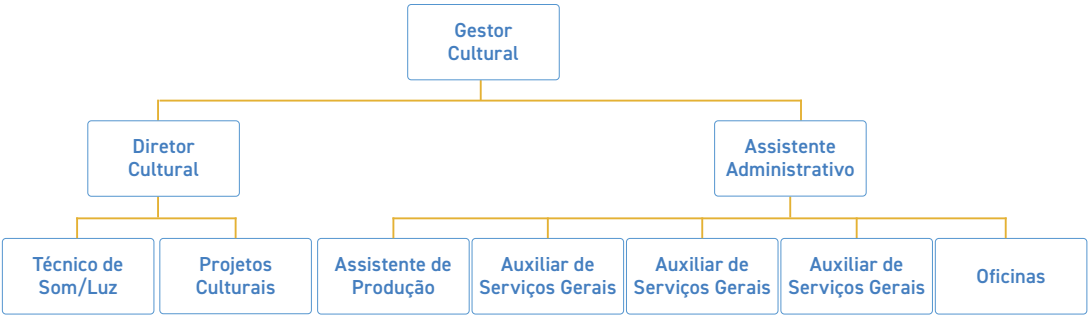


Figura 12: Organograma funcional da Arena Abelardo Barbosa.

Resumidamente, cada função é definida do seguinte modo:

- **Gestor:** atua como articulador entre o território e os agentes de cultura locais, gerenciando o espaço e a agenda de projetos culturais.
- **Diretor Cultural:** realiza a interface direta com as produções responsáveis pelas pautas.

- **Técnico de som e luz:** responsável pelo manuseio dos equipamentos de som e iluminação. Realiza, ainda, o apoio técnico nas produções externas recebidas pelo equipamento.
- **Assistente Administrativo:** responsável pela elaboração de relatórios obrigatórios, apoio às produções externas e coordenação da equipe de manutenção do espaço (serviços gerais). É subordinado ao Administrador da Balaio Cultural.
- **Assistente de Produção:** atua no apoio prático das produções que acontecem na Arena Chacrinha. Acolhe artistas, coordena recebimento de cargas, entre outras demandas presentes no momento das produções.
- **Auxiliar de Serviços Gerais:** atua na manutenção e na higiene do equipamento, realizando a limpeza dos banheiros, teatro, salas de oficinas e área externa.

Tendo descrito o organograma de cada equipamento separadamente, é o momento de, então, refletir sobre esse modo de organização.

Em primeiro lugar, precisamos identificar os elos de interseção entre os organogramas: o primeiro deles refere-se à figura de **Jorge Conti**, que cumpre a dupla função de gestor organizacional da Balaio Cultural e gestor da Areninha Terra. Além disso, algumas funções, como a do **Administrador** exposta no organograma da Areninha Terra, são compartilhadas entre os equipamentos.

Os dois equipamentos culturais compartilham a função do Administrador, que é o responsável pelo processo de prestação de contas da organização, estando lotado no organograma funcional da Areninha Terra. De tal forma, o cargo de Assistente Administrativo atua como, oficialmente, subordinado ao Administrador, embora seja uma relação colaborativa, onde a Assistente Administrativa da Arena Chacrinha elabora os relatórios obrigatórios referentes à Arena e compartilha as informações necessárias para que o Administrador prossiga com a elaboração de outros documentos de prestação de contas e gestão.

Também compartilham a acessoria de Contabilidade, uma vez que a contabilidade de ambos os espaços é gerida pelo Administrador da Balaio Cultural, que então consulta a acessoria.

No caso do Coordenador de Produção e o Assistente de Produção da Areninha Terra e da Arena Chacrinha, o que os diferencia, embora possuam atividades parecidas em cada equipamento, é a experiência e funções de cada. Na Arena Chacrinha, o total das responsabilidades de um coordenador de produção é compartilhado entre a Assistente Administrativa e a Assistente de Produção: uma tem a visão geral e assume a gestão de crises, enquanto a outra atua, principalmente, na execução do plano de produção estabelecido pelo Gestor e do Diretor Cultural, com input da Assistente Administrativa. Por conta disso, a Assistente de Produção aparece na posição que está na imagem do organograma.

Podemos destacar também que na Arena Chacrinha há um maior número de Auxiliares de Serviços Gerais, pois o espaço físico geral é maior do que o da Areninha Terra, demandando mais mãos para a manutenção da limpeza do ambiente.

Sendo assim, considerando estas figuras interseccionais, podemos, por fim, integrar os dois organogramas do seguinte modo:

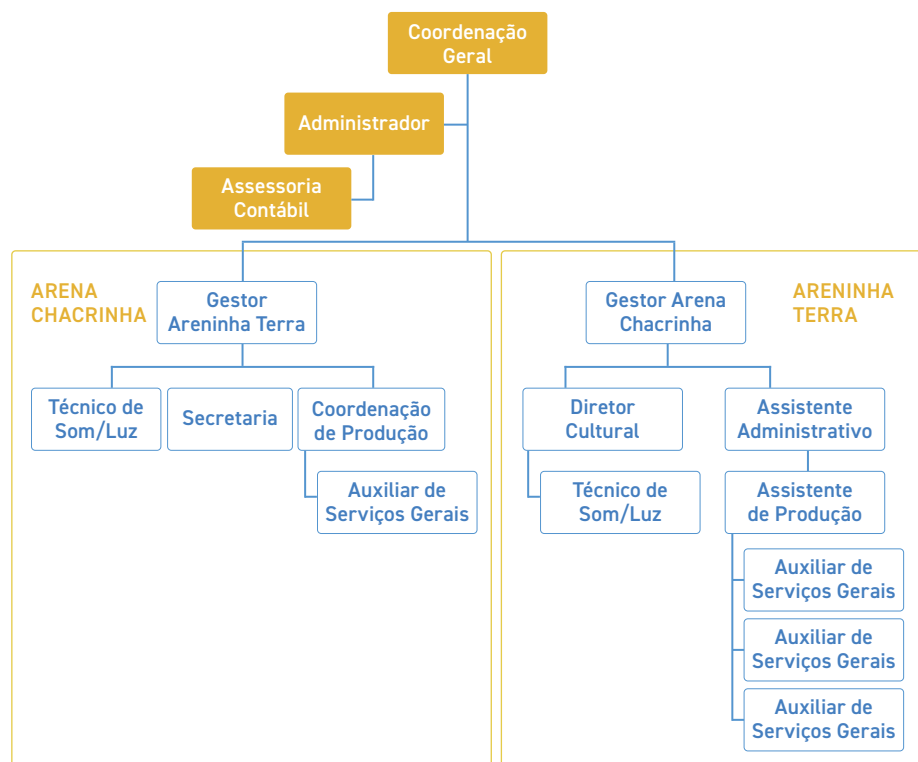


Figura 13: Organograma funcional da organização Balaio Cultural.

Caso interrompêssemos a análise das relações organizacionais neste ponto, o leitor concluiria que a Balaio possui uma estrutura rígida pautada por relações formais e hierárquicas. Tal não é, todavia, o caso. Na verdade, a rotina gerencial flui organicamente, ou seja, adaptando-se às necessidades do dia a dia e às fragilidades provenientes das baixas receitas (já que a maior parte das atividades são gratuitas) e do repasse financeiro bastante limitado por parte da Secretaria Municipal de Cultura do Rio de Janeiro (de R\$ 25.000 mensais, em 2012, para R\$ 35.000 mensais até 2024, para R\$ 44.000 mensais a partir de 2025, por exemplo, no caso da Areninha Terra). Essas restrições fazem com que a equipe à frente de cada equipamento se **reveze** e se concentre nas suas **competências centrais**.

Por exemplo, a função do Gestor, nos organogramas funcionais, transmite a ideia de liderança e condução do restante da equipe. Porém, a realidade da Balaio é bem diferente. Os gestores da Arena Abelardo Barbosa e da Areninha Terra, Leymir e Jorge, respectivamente, exercem em seu cotidiano não apenas as atividades clássicas de um gestor como também a gestão institucional e estratégica, liderança de equipe, articulação territorial e gestão de parcerias. De fato, eles articulam todos os membros de suas respectivas equipes, funcionando como um hub, através do qual fluem diversos movimentos. Ambos participam de produções, logística e comunicação com o público.

A gestão desses equipamentos deve então ser considerada como um centro de coordenação, no qual **os gestores, assim como suas equipes, personificam os equipamentos, transmitindo ao público uma identidade com o território, confiança e proximidade.**

Por estes motivos, faz-se necessário uma reorganização da visão tradicional do organograma funcional para esta organização.

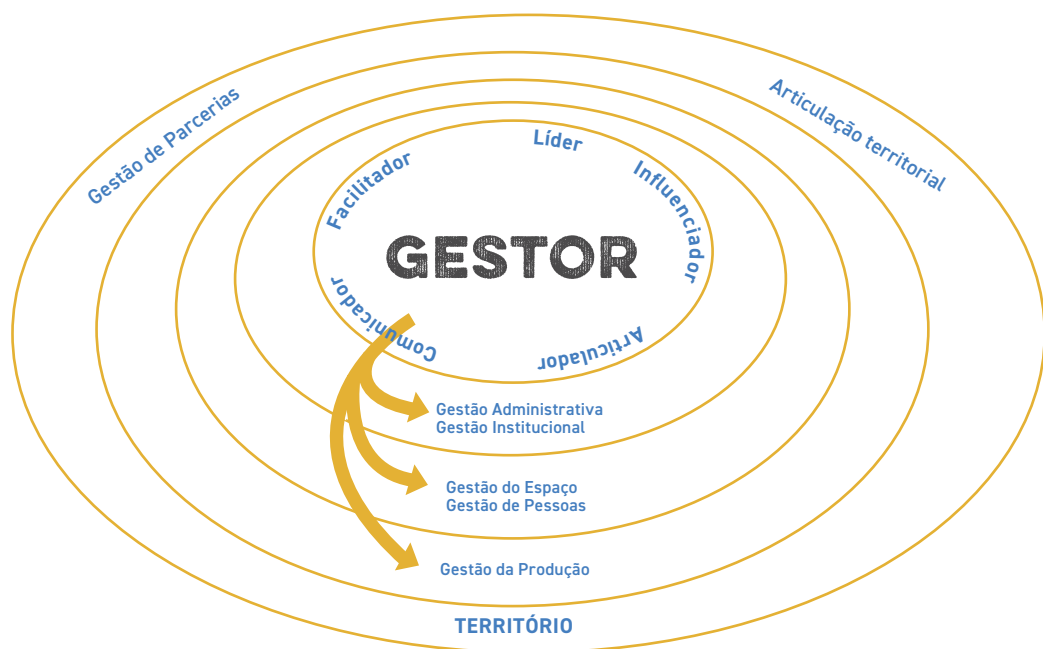


Figura 14: Organograma funcional da Balaio Cultural



Equipe de pesquisadoras com o gestor da Balaio Cultural. Da esquerda para a direita: Manoel Friques, Jorge Conti, Thaís Ferreira, Bianca Porto e Livia Paixão. Crédito: Aline Oliveira.

Na Balaio Cultural, os gestores de cada equipamento atuam como **hubs**, estando no centro de coordenação. Essa atuação é percebida por todos os colaboradores da equipe e também pela comunidade do entorno, com a qual os gestores mantêm estreito contato. Esses gestores são líderes de seus equipamentos, mas também exercem funções como facilitação na comunicação com o território e o público e influência sobre as parcerias tanto nas produções que ocorrem nos espaços quanto ao levar a cultura para além das instalações físicas. Além disso, pode-se somar atividades do dia a dia, como logística, montagem, acolhimento das necessidades e das pessoas.

Com a gestão dos espaços sob a responsabilidade de dois apaixonados não só pela cultura, mas pela localidade em que atuam, e “crias” dos territórios, a sensibilidade e a identificação pessoal de cada um deles é transmitida no modelo de gestão praticado pela organização.

4 | Cadeia de Valor e Processos

Com o propósito de criar uma Cadeia de Valor representativa da Balaio Cultural, foi necessário conhecer seu posicionamento perante os equipamentos culturais sob sua gestão, bem como seus objetivos estratégicos. Esse conhecimento foi possível através de entrevistas com os dois gestores dos equipamentos, por meio das quais pudemos definir a **proposta de valor** da Balaio Cultural do seguinte modo:

Proposta de Valor: proporcionar acolhimento dos frequentadores, expandindo os horizontes de conhecimento e transformando as expectativas de futuro por meio da produção cultural.

Tendo em mente que o valor é um benefício percebido pelos frequentadores, buscamos definir a proposta de valor da Balaio Cultural a partir de conversas ativas com seus frequentadores e colaboradores. Em ambos os equipamentos, as duas figuras se mesclam, pois não é incomum observar colaboradores que começaram a se aproximar do espaço enquanto frequentadores. Trata-se de um movimento interessante, na medida em que esses indivíduos, para se tornarem colaboradores, precisaram se sentir “acolhidos” e “pertencentes” àqueles espaços, desenvolvendo o desejo de participar ativamente de sua rotina.

A partir das entrevistas, do desenho do posicionamento estratégico da organização e da análise do portfólio de serviços, foi possível identificar os processos executados pela organização. Com os processos de valor definidos, foi necessário entender como organizá-los em uma Cadeia de Valor que representasse as atividades realizadas pela Balaio Cultural, em alinhamento com seu posicionamento estratégico e sua proposta de valor. A figura abaixo representa a cadeia de valor da organização, dividida em três dimensões: macroprocessos gerenciais; macroprocessos operacionais; e macroprocessos de apoio. Na seção a seguir, cada dimensão será deslindada.



Figura 15: Cadeia de Valor Balaio Cultural.

4.1 | DIMENSÃO OPERACIONAL

Conforme expusemos anteriormente, a diversidade de atividades ofertadas nos dois equipamentos culturais pode ser organizada em três macro-eixos de incidência, quais sejam, formação, difusão e articulação. Para a elaboração da Cadeia de Valor, a análise das atividades foi realizada tendo em vista a proposta de valor identificada acima, assim com a percepção de valor do público fruidor dos serviços culturais ofertados. Como os espaços físicos e seus respectivos territórios são o cerne da gestão da Balaio Cultural, foi deli-neada a seguinte sequência de **macroprocessos de execução** das atividades:



Figura 16: Fluxo de macroprocessos da Balaio Cultural.

Os **macroprocessos operacionais**, também denominados de execução da organização, englobam os processos necessários para que o espaço esteja disponível para os mais distintos públicos e expressões culturais.

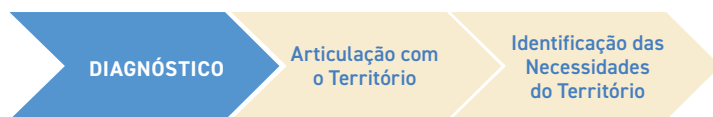


Figura 17: Macroprocesso e processos de Diagnóstico.

O primeiro macroprocesso do fluxo operacional é o Diagnóstico. Nesse macroprocesso, é realizado o processo de articulação com o território, ou seja, a aproximação da gestão do equipamento com a comunidade do entorno, seja o público, a comunidade artística e/ou os parceiros locais como conselhos de assistência social, instituições religiosas e escolas. A partir da articulação com o território, temos o outro processo contido neste macroprocesso, a identificação das necessidades do território, com o objetivo de fornecer serviços culturais aderentes às necessidades e preferências da comunidade local.

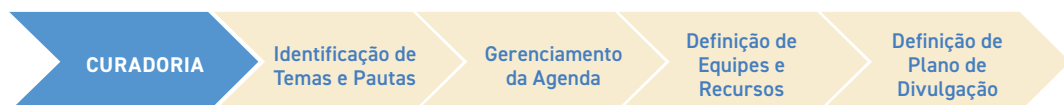


Figura 18: Macroprocesso e processos de Curadoria.

O próximo macroprocesso identificado na Cadeia de Valor da Balaio Cultural é a Curadoria. Nesse macroprocesso, são realizados os processos necessários para a identificação e a elaboração de uma pauta, seja para uma produção teatral, uma oficina formativa ou uma atividade cidadã, em total sintonia com as diretrizes definidas pela Secretaria Municipal de Cultura por meio dos chamamentos de cogestão da prefeitura e com o plano de gestão aprovado também por este órgão governamental.

O macroprocesso de curadoria contém os processos de identificação de temas e pautas, gerenciamento de agenda, definição de equipes e recursos e definição do plano de divulgação. O processo de identificação dos temas reúne as atividades para elaboração e definição dos temas e expressões contemplados pelos equipamentos a partir de duas fontes: externas, quando chegam proposições provenientes de agentes culturais do território ou de outras localidades; internas, quando são concebidas pela equipe de gestão. Neste processo, são definidos temas, público-alvo e eixos de manifestação artístico-cultural.

Em seguida, são realizadas as atividades do processo de gerenciamento de agenda. Nesse processo, a programação é montada a partir das pautas definidas e recebidas conforme os espaços em que ocorrerão a execução do serviço cultural.

Com as pautas e agenda definidas, inicia-se o processo de definição de equipes e recursos. Sendo uma demanda externa, é preciso entender as necessidades técnicas e administrativas para uma realização bem-sucedida. Para aquelas manifestações gestadas internamente (por exemplo, no âmbito das oficinas formativas), cabe a organização e a definição da grade de aulas, a montagem de turmas e a definição deicineiros. O planejamento ainda inclui o processo de definição do plano de divulgação. Neste processo, cabe à equipe de produção (externa ou interna, a depender do evento) definir como será a estratégia de divulgação (período, frequência, canais).

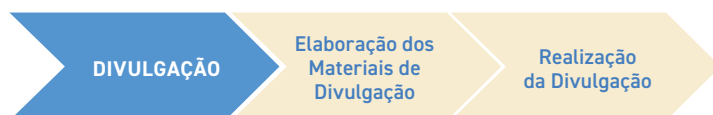


Figura 19: Macroprocesso e processos de Divulgação.

Tendo o plano de divulgação pronto, inicia-se o macroprocesso de divulgação, cujo objetivo é comunicar aos interessados as informações básicas (data, horário etc.) do evento cultural, de forma a atrair o público-alvo a que ele

se destina. Ele constitui-se de dois processos: elaboração dos materiais de divulgação e realização da divulgação.

O processo de elaboração de materiais de divulgação acontece principalmente na Areninha Terra, onde foi instalado um ateliê *in loco* utilizado tanto para a produção de artefatos cênicos quanto para a fabricação de faixas de divulgação, todos feitos dentro da Areninha pelo artista residente, além de outros materiais para a divulgação dos eventos culturais. Essa divulgação é realizada para produções internas e para produções externas, mas cabe ressaltar que estas últimas devem também assumir a tarefa de divulgação. Em seguida, inicia-se a execução da divulgação, onde convergem as atividades de planejamento e os materiais confeccionados. É comum, por exemplo, a contratação de um carro de som ou a implementação de faixas de ráfia (emblemas da divulgação periférica) ou banners na fachada dos equipamentos, chamando atenção dos transeuntes.

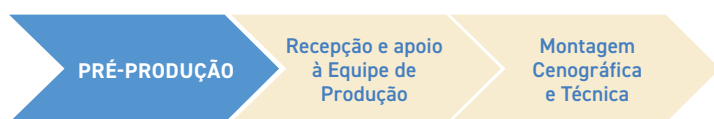


Figura 20: Macroprocesso e processos de Pré-Produção.

Com a aproximação da data de realização, iniciam-se os processos de pré-produção. Aqui, estão inseridas as atividades necessárias para tornar o serviço cultural disponível aos fruidores, em especial: montagem técnica (iluminação e som), montagem de cenários, disponibilização das salas de aulas para ensaios, entre outros. Fazem parte desse macroprocesso os seguintes processos: recepção da equipe de produção; montagem cenográfica e técnica (luz e som) e apoio a produções externas.

O processo de recepção e apoio da equipe de produção está relacionado a produções externas que utilizam os equipamentos culturais sob a gestão da Balaio Cultural. Nesse processo, são apresentadas as instalações e os recursos do equipamento, estando a equipe de produção do espaço que está sendo utilizado à disposição dos grupos, caso seja necessário. O processo

de montagem cenográfica e técnica, em todas as produções, compreende a preparação do contexto lúdico da manifestação cultural, geralmente mobilizando recursos de iluminação, sonorização e de cenografia, além da disponibilização das salas de aulas para ensaios, caso necessário.

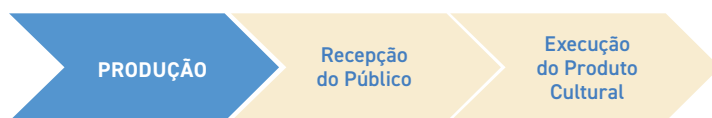


Figura 21: Macroprocesso e processos de Produção.

O macroprocesso de produção é formado por atividades imprescindíveis à execução bem-sucedida da experiência cultural, contemplando aquelas que ocorrem durante a sua realização. Aqui, incluem-se os processos de recepção de público e execução do serviço cultural.

A recepção de público, de responsabilidade da equipe da Balaio Cultural, ocorre com a emissão dos ingressos na bilheteria, o direcionamento e posterior acolhimento do público no evento cultural. O processo de execução do serviço cultural contempla o monitoramento, o apoio e a execução de todas as atividades planejadas para realização e sucesso do produto cultural ofertado, incluindo-se atividades de operação de luz e som, cenotécnico, contrarregagem etc.

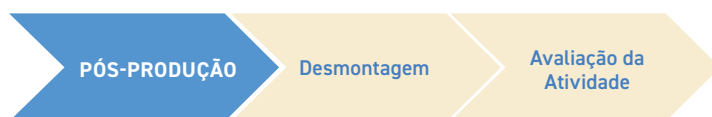


Figura 22: Macroprocesso e processos de Pós-Produção.

Por fim, tem-se o macroprocesso de pós-produção, após o encerramento do evento. Aqui, os públicos retornam a suas casas, e o espaço então pode ser desmontado (cenografia, iluminação, sonorização etc.) e limpo para futuras apresentações. A avaliação da experiência e análise de sua aceitação pelo território são dois processos incluídos aqui.

A partir da Cadeia de Valor e da metodologia de “Design de Experiências Culturais”, é possível verificar que os processos operacionais estão representados de forma circular. Isso ocorre devido à retroalimentação da cadeia de execução após a avaliação do serviço cultural, tendo como saída do processo a identificação da aceitação do público. Atualmente, este processo é realizado através da observação da participação do público pela observação. Essa identificação é também o insumo do processo de diagnóstico, iniciando novamente o ciclo operacional da instituição Balaio Cultural.

4.2 | DIMENSÃO GERENCIAL

A conclusão da identificação dos processos operacionais da organização permitiu a análise dos demais processos observados, sendo estes classificados em processos de apoio ou processos gerenciais. Começemos pelos últimos.

Os **macroprocessos de gestão** têm como objetivo guiar a organização como um todo, ou seja, orientando o seu posicionamento em seu campo de atuação por meio de ações que devem ser realizadas para o alcance dos objetivos e metas. No caso da Balaio Cultural, foram identificados dois macroprocessos de gestão, quais sejam:

- Gestão estratégica e institucional;
- Gestão orçamentária.



Figura 23: Macroprocesso e processos de Gestão Estratégica e Institucional.

O macroprocesso de gestão estratégica e institucional contempla os processos ligados à organização, tendo em vista o plano de trabalho enviado pela Balaio à Secretaria Municipal de Cultura, no qual estão listadas todas as metas almeçadas. Nesse macroprocesso constam, portanto, o planejamento do futuro da organização, as pautas a serem abordadas e as metas a serem alcançadas. A

gestão estratégica e institucional incorpora as atividades e os processos de representatividade da organização, assim como os processos de acompanhamento das metas institucionais e os desenvolvimentos de ações estratégicas, tendo em vista as diretrizes estratégicas (missão, visão e objetivos). Fazem parte deste macroprocesso: atualização do planejamento estratégico, representatividade da organização e o gerenciamento do plano de gestão vigente.

O processo de atualização do planejamento estratégico reúne as atividades necessárias para manter os objetivos e as metas atualizados em que pese alterações mais ou menos previstas no ambiente externo relacionadas a acontecimentos urbanos no entorno, demandas ou restrições institucionais da Secretaria Municipal de Cultura do Rio de Janeiro, além de garantir o atendimento ao plano de trabalho aprovado com a promoção das atividades e eixos previamente pactuados. Por meio deste processo, a Balaio revisa constantemente seu posicionamento estratégico, adaptando-se a oportunidades e adversidades.

A representatividade da organização visa garantir a presença da Balaio Cultural em instâncias de participação social, tais como fóruns, conselhos, seminários e reuniões com os agentes da Rede Municipal de Equipamentos Culturais do Rio de Janeiro. Por fim, o gerenciamento do plano de gestão vigente tem como meta garantir que o plano acordado para o período seja cumprido, garantindo a continuidade da cogestão com a Secretaria Municipal de Cultura.

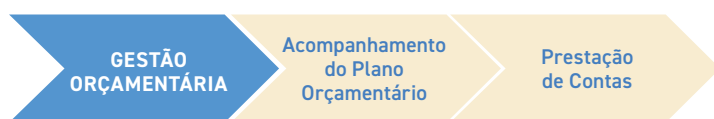


Figura 24: Macroprocesso e processos de Gestão Orçamentária.

A gestão orçamentária, outro macroprocesso de gestão, visa o cumprimento das rubricas acordadas no plano de gestão junto à Secretaria de Cultura do Município do Rio de Janeiro. O plano tem como diretrizes o estabelecimento do tempo de gestão da Balaio Cultural em cada equipamento em cinco

anos, em cogestão com a Prefeitura do Rio de Janeiro, que deve realizar o repasse quadrimestral de, no máximo, R\$ 166.666,66, de acordo com o Plano de Trabalho divulgado pela Secretaria Municipal de Cultura para as Arenas Culturais. Essa gestão orçamentária é de suma importância, pois não é raro que os repasses pecuniários sofram atrasos. Aqui, estão incluídos os processos de gestão orçamentária e de alocação de verbas destinadas a rubricas específicas, assim como a prestação de contas. Estão inseridos nesse macroprocesso os processos de Acompanhamento do Plano Orçamentário e Prestação de Contas.

4.3 | DIMENSÃO DE SUPORTE

Outro grupo importante diz respeito aos **macroprocessos de apoio ou de suporte**, que visam garantir que os processos operacionais possam ser realizados em sua totalidade e com a qualidade desejada pela organização.

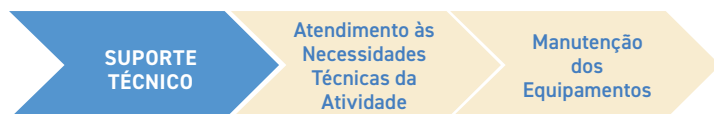


Figura 25: Macroprocessos e Processos de Suporte Técnico.

O primeiro macroprocesso dessa categoria é o suporte técnico. Esse macroprocesso existe principalmente para atender às necessidades técnicas referentes à disponibilização de equipamentos de som e luz para a utilização do espaço e para a execução de cada serviço cultural existente nas programações dos equipamentos culturais, como, por exemplo, a realização de um casamento comunitário produzido na Areninha Terra. O suporte técnico engloba os processos de: atendimento às necessidades técnicas da atividade e manutenção dos equipamentos, assim como a elaboração e leituras dos *riders* técnicos de sonorização e iluminação e planejamento prévio para disponibilização e atendimento à programação.



Figura 26: Macroprocessos e Processos de Suporte Logístico.

O segundo macroprocesso de apoio é o suporte logístico. Esse macroprocesso engloba os processos de logística de matérias e de pessoal. Aqui, são realizadas as atividades necessárias para atendimento aos serviços culturais ofertados, como transporte para formação de plateia e transporte para disponibilização de equipamentos.

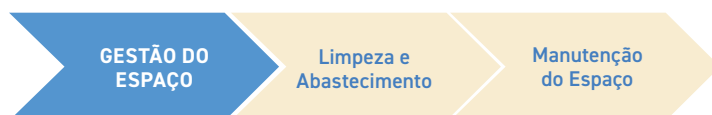


Figura 27: Macroprocessos e Processos de Gestão do Espaço.

A gestão do espaço é o próximo macroprocesso, contemplando a manutenção do espaço como supervisão de estrutura e reposição de insumos, compra de materiais, limpeza e higienização e organização da agenda. O processo de limpeza e higiene, além de englobar as atividades de organização e higienização dos espaços, também inclui as atividades de identificação da necessidade de compra de materiais de limpeza e itens para o funcionamento diário do equipamento. Esse macroprocesso engloba também o processo de manutenção do espaço, em que são realizadas as atividades referentes à identificação e à providências necessárias para a manutenção da infraestrutura, como ar-condicionado, reformas, vazamentos, entre outros.



Figura 28: Macroprocessos e Processos de Gestão de Pessoas.

A gestão de pessoas é um macroprocesso que não está ligado apenas à execução de um evento cultural, sendo transversal ao equipamento, na medida em que sua proposta de valor está assentada na criação de espaços de sociabilidade e pertencimento mediados pela produção cultural. Sendo assim, a mediação cultural e o relacionamento intersubjetivo e dialógico são faces da gestão de pessoas, que devem se reconhecer e se identificar naquele espaço. Em nossas visitas, foram frequentes depoimentos de pessoas que relataram um crescente envolvimento com o espaço devido ao sentimento de pertencimento cultural ali fomentado.

Sendo assim, o macroprocesso de gestão de pessoas inclui os processos de seleção e treinamento de equipe, coordenação da equipe e acolhimento. O processo de seleção de equipe contém as atividades necessárias para as contratações realizadas pela organização Balaio Cultural. Os colaboradores da Balaio, em ambos os equipamentos, são pessoas que possuem relação íntima tanto com o território quanto com os equipamentos. Na Areninha Terra e na Arena Chacrinha as atuais equipes são formadas por um misto de moradores dos bairros e por alunos formados nas oficinas oferecidas pelos equipamentos. O processo de acolhimento tem como objetivo a conexão com os frequentadores dos espaços, fazendo com que se sintam pertencentes ao equipamento, o que leva também ao retorno de alguns desses frequentadores como colaboradores.

O processo de coordenação da equipe é realizado diariamente, tendo como objetivo manter o clima harmônico na organização e ambiente de trabalho, resolver problemas de relacionamentos e direcionar os colaboradores quanto às principais e prioritárias atividades a serem realizadas no dia a dia.



Figura 29: Macroprocessos e Processos de Gestão de Parcerias.

Por fim, tem-se o macroprocesso de gestão de parcerias, que está relacionado à criação e à manutenção de uma rede de agentes e instituições parceiras, tais como: artistas, grupos e coletivos para residências, apresentações ou formações; comerciantes locais; instituições de ensino ou religiosas; centros de saúde e de assistência social etc. Dois processos são incluídos: a criação de rede de parcerias e a manutenção da rede de parcerias. O primeiro processo visa a busca ativa e a identificação de novos parceiros, sejam eles artistas ou parcerias com instituições locais ou comerciantes do território. Uma vez concretizada a parceria, tem-se o último processo da Cadeia de Valor da Balaio Cultural, que é a manutenção dessas parcerias, fortalecendo a relação da organização com seus parceiros.

5 | Análise SWOT

Tendo realizado a descrição da Balaio Cultural, verifiquemos agora a adequação entre as capacidades internas (forças e fraquezas) e as possibilidades externas (oportunidade e ameaças) da organização, utilizando-se, para isso, a Matriz SWOT. Trata-se de uma ferramenta que serve como um guia na tomada de decisões estratégicas para as próximas ações e plano de gestão. Buscaremos, assim, identificar as oportunidades de melhorias e os desafios enfrentados pela gestão diariamente.

A identificação e a manutenção das forças registradas na Matriz SWOT são fundamentais para o sucesso e a continuidade da missão da Areninha Terra e da Arena Chacrinha. Por outro lado, as fraquezas representam obstáculos significativos para o alcance da visão estabelecida. Por exemplo: recursos que poderiam ser destinados ao aprimoramento das oficinas ou à exibição de produções locais acabam sendo alocados para eventos com artistas que não se conectam com as necessidades ou o perfil do público local, contrariando um dos valores essenciais da organização.

Apesar das gestões dos espaços serem separadas, incluindo-se aí as diferentes localizações geográficas, o percurso analítico realizado até aqui nos permite propor uma única análise para a Balaio Cultural.

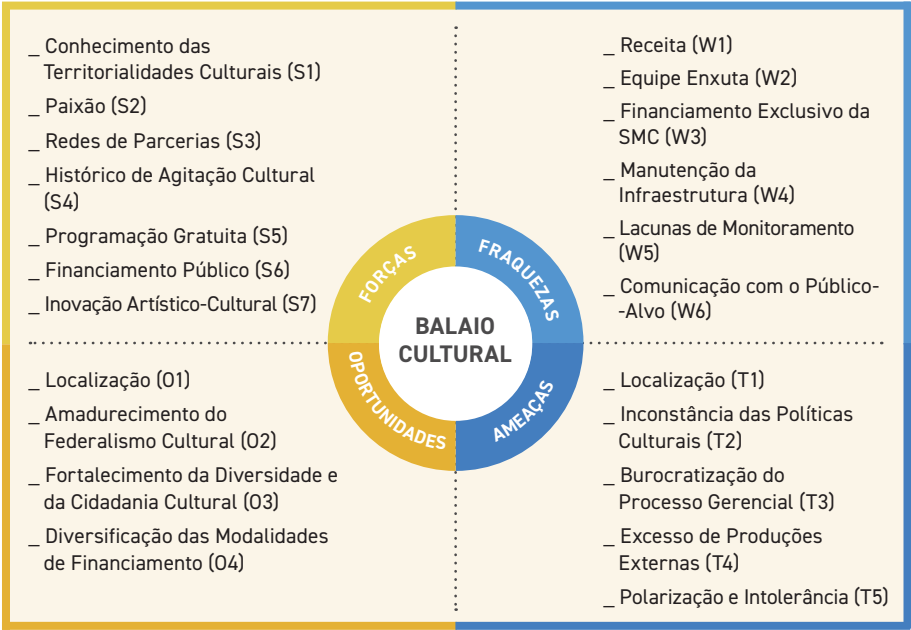


Figura 30: Matriz SWOT.

5.1 | AMBIENTE EXTERNO

Considerando o ambiente externo no qual a organização se encontra, podemos identificar um conjunto de variáveis ambientais que podem se referir a mudanças de várias naturezas (sociais, governamentais, econômicas, mercadológicas, de fornecedores e competição). Nem todas as variáveis se manifestam necessariamente em todas as aplicações. Desse universo, localizamos as seguintes variáveis:

OPORTUNIDADES (O)

01: Localização. Nos dois equipamentos, a localização oferece vantagens e desafios, sendo representada tanto como oportunidade quanto como ameaça. Como oportunidade, a localização contribui para o objetivo de fortalecer a rede de produtores culturais do território e reforçar os laços comunitários, pois os espaços físicos mantêm conexão profunda com o entorno, sendo um ponto de referência em suas localidades.

02: Amadurecimento do Federalismo Cultural. Em 2023, foi promulgada a Política Nacional Aldir Blanc, que destina recursos financeiros a todos os entes federativos. A Balaio pode usufruir da PNAB de alguns modos: elaborando projetos para os equipamentos; recebendo iniciativas contempladas (sendo esta uma determinação dos editais municipais); sendo alvo de reformas e aprimoramentos em sua infraestrutura.

03: Fortalecimento da diversidade e da cidadania cultural. A cidadania cultural prevê o exercício da cidadania por meio do acesso à vida cultural, seja como artista, produtor e/ou público.

04: Diversificação das modalidades de financiamento. Atualmente, os equipamentos se mantêm por meio de recursos diretos da prefeitura do Rio de Janeiro. A diversificação das modalidades de financiamento é um caminho para o aumento da capacidade de oferta de serviços culturais da Balaio Cultural.

AMEAÇAS (T)

T1: Localização. Enquanto ameaça, a localização afeta a rotina da Balaio em decorrência da presença do narcotráfico e de milícias, criando um ambiente pautado por uma rotina de violência e insegurança, sobretudo quando há conflitos com as forças armadas.

T2: Inconstância das políticas culturais. Por mais que a PNAB esteja garantida até 2027, uma vez que não há leis que garantam o repasse anual dos entes federativos aos equipamentos culturais, é possível haver discontinuidades nas políticas culturais, como comprovam os últimos anos.

T3: Burocratização do processo gerencial. A necessidade de cumprir com os requisitos administrativos cada vez mais exigentes faz com que a gestão da Balaio se “embruteça”, nas palavras de um dos gestores. Um deles chega a indagar: “eu sou mais útil no colégio, na praça ou fazendo Excel?”. Em outros termos, considerando a equipe enxuta e o orçamento limitado, os membros da Balaio dedicam mais tempo aos relatórios burocráticos e à renovação de contratos do que à vida cultural dos equipamentos. Além disso, as reformas, realizadas por licitação, podem não contemplar as necessidades dos gestores e a realidade de funcionamento dos equipamentos.

T4: Excesso de produções externas. Uma vez que boa parte dos editais da SMC-RJ demanda a descentralização da apresentação dos eventos, é frequente a presença de expressões culturais externas ao território, comprometendo a disponibilidade do espaço para grupos e coletivos locais.

T5: Polarização e intolerância. As resistências em relação à diversidade cultural produzem comportamentos extremos que não toleram as diferenças de práticas, costumes e saberes.

5.2 | CAPACIDADES INTERNAS

Do ponto de vista das capacidades internas, podemos identificar pontos fortes e pontos fracos relativos a: finanças, recursos humanos, operações, marketing, pesquisa e desenvolvimento, sistema de informações gerenciais e time gerencial. De modo semelhante ao que ocorreu com a dimensão externa, nem todas as variáveis se manifestam. Vamos a elas.

FORÇAS (S)

S1: Conhecimento das territorialidades culturais. Destaca-se o profundo conhecimento das práticas culturais existentes no território, em virtude da equipe ser formada em ambos os equipamentos culturais por moradores da região. Isso confere à gestão a centralidade do cidadão. Nos times, encontram-se frequentadores e alunos da organização que contribuem para a identificação e aproximação do público local. Durante a visita a campo, foi possível ouvir depoimentos de funcionários da Areninha, alguns dos quais também são ou foram frequentadores do espaço como público. Cada um relatou como a Areninha foi seu primeiro contato com teatro, música ao vivo e outras manifestações culturais. Além disso, destacaram que, por meio das oficinas oferecidas no local, descobriram novas oportunidades profissionais no setor cultural, reforçando a missão, visão e valores da organização.

S2: Paixão. A motivação e dedicação da equipe corroboram um dos valores que é a paixão. Pode-se afirmar que esta força está refletida em toda a equipe da organização Balaio Cultural desde a gestão até o público, que muitas vezes retorna aos equipamentos como instrutores, oficineiros ou mesmo funcionários.

S3: Rede de parcerias. Por contar com gestores locais que possuem uma articulação com comerciantes e instituições de bem-estar social (CRAS, Postos de saúdes, igrejas, escolas etc.), a organização Balaio Cultural possui uma ampla rede de parceiros em seus dois territórios de atuação.

S4: Histórico de agitação cultural. A Balaio Cultural possui uma trajetória de reivindicação de espaços culturais em zonas consideradas periféricas, tendo este movimento reconhecimento nacional e internacional.

S5: Programação gratuita. Boa parte dos serviços ofertados na Balaio são gratuitos, impulsionando o acesso dos cidadãos.

S6: Financiamento público. O repasse mensal da prefeitura, quando realizado regularmente, confere estabilidade ao processo gerencial da Balaio.

S7: Inovação artístico-cultural. Em ambos os equipamentos, estimula-se os espaços para o desenvolvimento de novas ideias, projetos e dinâmicas, podendo eles serem considerados como laboratórios artístico-culturais.

FRAQUEZAS (W)

W1: Receita. Uma vez que as atividades são, em sua maioria, gratuitas, não há meios financeiros de se aumentar a receita em proveito de um aprimoramento dos equipamentos.

W2: Equipe enxuta. A equipe enxuta pode favorecer a agilidade dos processos, mas também gera muitos acúmulos de cargos e tarefas, comprometendo a eficiência das operações.

W3: Financiamento exclusivo da SMC. O engessamento na gestão dos recursos financeiros, bem como sua limitação, comprometem a rotina gerencial dos equipamentos.

W4: Manutenção da infraestrutura. Por serem equipamentos públicos, a manutenção de sua infraestrutura depende dos fluxos burocráticos bem como dos recursos disponíveis. Por vezes, os equipamentos permanecem sem manutenção, o que ocasiona a precarização. Por vezes, as reformas,

realizadas via licitação, não ocorrem da forma como os gestores orientam, atrapalhando os processos operacionais.

W5: Lacunas de monitoramento. Ainda não existem ferramentas para monitoramento do perfil dos visitantes e público-alvo, sejam ferramentas internas da própria organização ou ferramentas fornecidas pela Secretaria Municipal de Cultura. Atualmente, existem relatórios de controle de atividades e público que são apenas relatórios burocráticos para prestação de contas, não fornecendo insumos para a tomada de decisão quanto às atividades e expressões artísticas de maior aceitação e impacto nos territórios. Como detalhado no macroprocesso de pós-produção, o monitoramento e a avaliação é realizado pelo “olhômetro” e percepção da equipe. Podemos considerar essa prática uma tecnologia social que utiliza do contato e da experiência da equipe técnica para a identificação e a elaboração do diagnóstico necessário para sublinhar a aderência entre organização e território. O desafio é sofisticar o “olhômetro”.

W6: Comunicação com o público-alvo. Devido à ausência de monitoramento e identificação do perfil dos visitantes, a comunicação com o público-alvo fica comprometida, sendo embasada pela ausência de público em muitos dos eventos produzidos e absorvidos pelo equipamento cultural. Essa fraqueza está intimamente relacionada com um dos objetivos estratégicos da organização como o estímulo ao uso dos espaços, buscando seu reconhecimento e incentivando a participação da classe artística e da população do território. Outro impacto dessa fraqueza reflete o afastamento da organização em relação à sua visão, pois, à medida que a comunicação com o público-alvo não apresenta resultados satisfatórios, o desejo em se tornar um polo cultural de incentivo e formação cultural fica mais distante.

6 | Análise Estratégica

Na tabela abaixo, relacionamos os objetivos estratégicos à Matriz SWOT, de modo que possamos observar esquematicamente como cada elemento aqui levantado influi neles. A figura visa orientar a gestão quanto a onde atuar seus esforços para crescimento e alcance dos objetivos:

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | FORÇAS | OPORTUNIDADES | FRAQUEZAS | AMEAÇAS |
|--|---|---|---|---|
| Estimular o uso dos espaços Areninha Terra e Arena Chacrinha pela população e artistas locais. | S1: Conhecimento das Territorialidades Culturais. S2: Paixão. S5: Programação Gratuita. S7: Inovação Artístico-Cultural. | 01: Localização. 03: Fortalecimento da Diversidade e da Cidadania Cultural. 04: Diversificação das Modalidades de Financiamento. | W5: Lacunas de Monitoramento. W6: Comunicação com o Público-Alvo. | T1: Localização. T4: Excesso de Produções Externas. T5: Polarização e Intolerância. |
| Aumentar os recursos disponíveis para a manutenção do espaço. | S3: Rede de parcerias. S7: Inovação Artístico-Cultural. | 04: Diversificação das modalidades de financiamento. | W1: Receita. W3: Financiamento Exclusivo da SMC. W4: Manutenção da Infraestrutura. | T2: Inconstância das Políticas Culturais. T3: Burocratização do Processo Gerencial. |
| Fomentar o desenvolvimento de produtores culturais do território. | S2: Paixão. S3: Rede de Parcerias. | 03: Fortalecimento da Diversidade e da Cidadania Cultural. 04: Diversificação das Modalidades de Financiamento. | W3: Financiamento Exclusivo da SMC. W6: Comunicação com o Público-Alvo. | T4: Excesso de Produções Externas. |
| Promover a diversidade cultural por meio de atividades que atendam a diversos públicos e pautas. | S1: Conhecimento das Territorialidades Culturais. S3: Rede de Parcerias. | 01: Localização. 03: Fortalecimento da Diversidade e da Cidadania Cultural. | W2: Equipe Enxuta. W5: Lacunas de Monitoramento. W6: Comunicação com o Público-Alvo. | T5: Polarização e Intolerância. |
| Desenvolver estratégias de sustentabilidade econômica dentro das limitações existentes. | S1: Conhecimento das Territorialidades Culturais. S2: Paixão. S4: Histórico de agitação cultural. | 02: Amadurecimento do Federalismo Cultural. 04: Diversificação das Modalidades de Financiamento. | W1: Receita. W3: Financiamento exclusivo da SMC. W5: Lacunas de Monitoramento. | T1: Localização. T2: Inconstância das Políticas Culturais. T3: Burocratização do Processo Gerencial. |
| Aprimorar o conhecimento do território. | S1: Conhecimento das Territorialidades Culturais. S3: Rede de Parcerias. | 01: Localização. 03: Fortalecimento da Diversidade e da Cidadania Cultural. | W2: Equipe Enxuta. W5: Lacunas de Monitoramento. W6: Comunicação com o Público-Alvo. | T1: Localização. T3: Burocratização do Processo Gerencial. |
| Promover a inclusão social e cultural nos espaços. | S1: Conhecimento das Territorialidades Culturais. S5: Programação Gratuita. S7: Inovação Artístico-Cultural. | 01: Localização. 03: Fortalecimento da Diversidade e da Cidadania Cultural. | W2: Equipe Enxuta. W5: Lacunas de Monitoramento. W6: Comunicação com o Público-Alvo. | T1: Localização. T4: Excesso de Produções Externas. T5: Polarização e Intolerância. |

Figura 31: Relação SWOT e Planejamento Estratégico.

A visão de futuro da Balaio Cultural é fortemente ancorada na força de sua rede de parceiros. Resultado da construção colaborativa que é parte de seu processo, as arenas já funcionam como pontos de encontro e de trocas. Ainda assim, a gestão da Balaio prevê um fortalecimento do que a faz ter sucesso, percebendo que seu esforço deve ser focado justamente no incentivo ao duplo papel da comunidade como público e agente cultural e que, para isso, é necessário desenvolver ainda mais produtores culturais locais.

Outra clara linha diretriz da organização é a preocupação com a diversidade. Apesar de o trabalho ser de difícil mensuração dadas as lacunas de monitoramento, a gestão percebe que pode dar maior foco para o fortalecimento da diversidade e da cidadania cultural. Isso se reflete principalmente na maior democratização dos espaços e no próprio cardápio de atividades exercidas em suas arenas. A autopercepção do papel de curadoria da Balaio Cultural se mostra clara em seus objetivos estratégicos, bem como em seu papel como educadora.

Por outro lado, o desempenho de seu papel não acontece sem desafios. A limitação de recursos e a sustentabilidade econômica da organização são apontadas em diversos momentos na descrição de suas atividades, em sua estratégia e em sua história. Além disso, essa história não é contada também sem uma visão crítica da própria instituição que observa como ponto de melhoria o aprimoramento ainda maior do conhecimento do território.

Sua estratégia mostra que, mesmo já sendo uma organização consideravelmente avançada em sua atuação, com acesso a alguns recursos e tendo papel relevante na comunidade, a Balaio ainda não se enxerga no topo. A organização mostra ambição para melhorar ainda mais seu posicionamento, seja na integração com seu público-alvo, no empoderamento de sua rede de parceiros ou na sua própria capacitação técnica.

7 | Considerações Finais

A Balaio Cultural é uma organização que gerencia duas plataformas físicas de relevância local. Seu papel é o de orquestração entre as necessidades do público local e a oferta de iniciativas culturais. De forma similar a outras organizações abordadas neste livro, a Balaio Cultural exerce seu papel de orquestrar o ecossistema cultural local atuando de maneira conjunta com instituições públicas.

A particularidade no caso da Balaio Cultural é que a organização cultural estudada funciona não apenas como parceira, mas também como representante local do poder público através do sistema de cogestão com a Secretaria Municipal de Cultura do Rio de Janeiro. Essa dupla relação modifica a dinâmica do papel da Balaio no ecossistema cultural e afeta toda a sua estrutura de gestão. Ao mesmo tempo em que seu status possibilita sua estratégia e garante benefícios, como uma fonte de renda, a relação com o órgão público limita o escopo de atuação da organização, funcionando como condição de contorno para suas escolhas estratégias para o local, por exemplo demandando eventos que tenham origens externas aos locais de atuação das Arenas. Essa dualidade também pode ser observada até o nível tático/operacional, com a Balaio Cultural tendo acesso a projetos de fomento para suas instalações e operação tecnológica ao mesmo tempo em que parte de seus recursos têm que ser dedicados para atendimento de relatórios obrigatórios e prestação de contas.

A cogestão com órgãos públicos de equipamentos voltados majoritariamente para espetáculos não é incomum. É o caso de uma plataforma que se insere em um ecossistema cultural local, demonstrando, contudo, suas particularidades. O papel central de uma plataforma desse tipo é orquestrar o relacionamento entre agentes do ecossistema cultural local e realizar a curadoria artística com abordagem local tem sua atuação limitada, como já ressaltado. Isso pode dificultar a criação de hábito e até a compreensão por parte do público quanto a sua expectativa, que ora irá receber realizações artísticas locais e ora irá receber espetáculos externos. Além disso, a grande

variedade de tipos de atividades, especialmente na Areninha Terra, pode indicar um desafio para a organização manter seu foco. O relato da gestão da Balaio Cultural sobre a ocorrência de alguns eventos vazios e outros cheios exemplifica esse desafio sob a ótica de resultado. Os relatos mostram que a comunidade local está envolvida com as atividades da organização, seja patrocinando, consumindo ou trabalhando diretamente nos espetáculos, porém a alta variabilidade pode ser um limitante para os efeitos de rede no ecossistema cultural local.

Os relatos da gestão indicam que as necessidades específicas para o melhor aproveitamento de uma organização cultural de relevância local talvez demandem modelos inovadores de cogestão, com a atuação pública atuando no projeto de cidade pensado para a criação de ciclos virtuosos locais no campo da cultura, em um projeto de cidade em que as interações entre esses ecossistemas gerem em si ciclos de reforço.

A existência e gestão das Arenas já é sim um passo fundamental para a criação de um ecossistema local. A plataforma física permite o molde da criação de uma rede cultural, criando um espaço de encontro para o público, patrocinadores e criadores. Equipamentos e expertise técnica garantem a execução com sucesso e os cursos de formação vão retroalimentar este sistema e o de outras comunidades na cidade com profissionais qualificados para o trabalho e criação culturais.

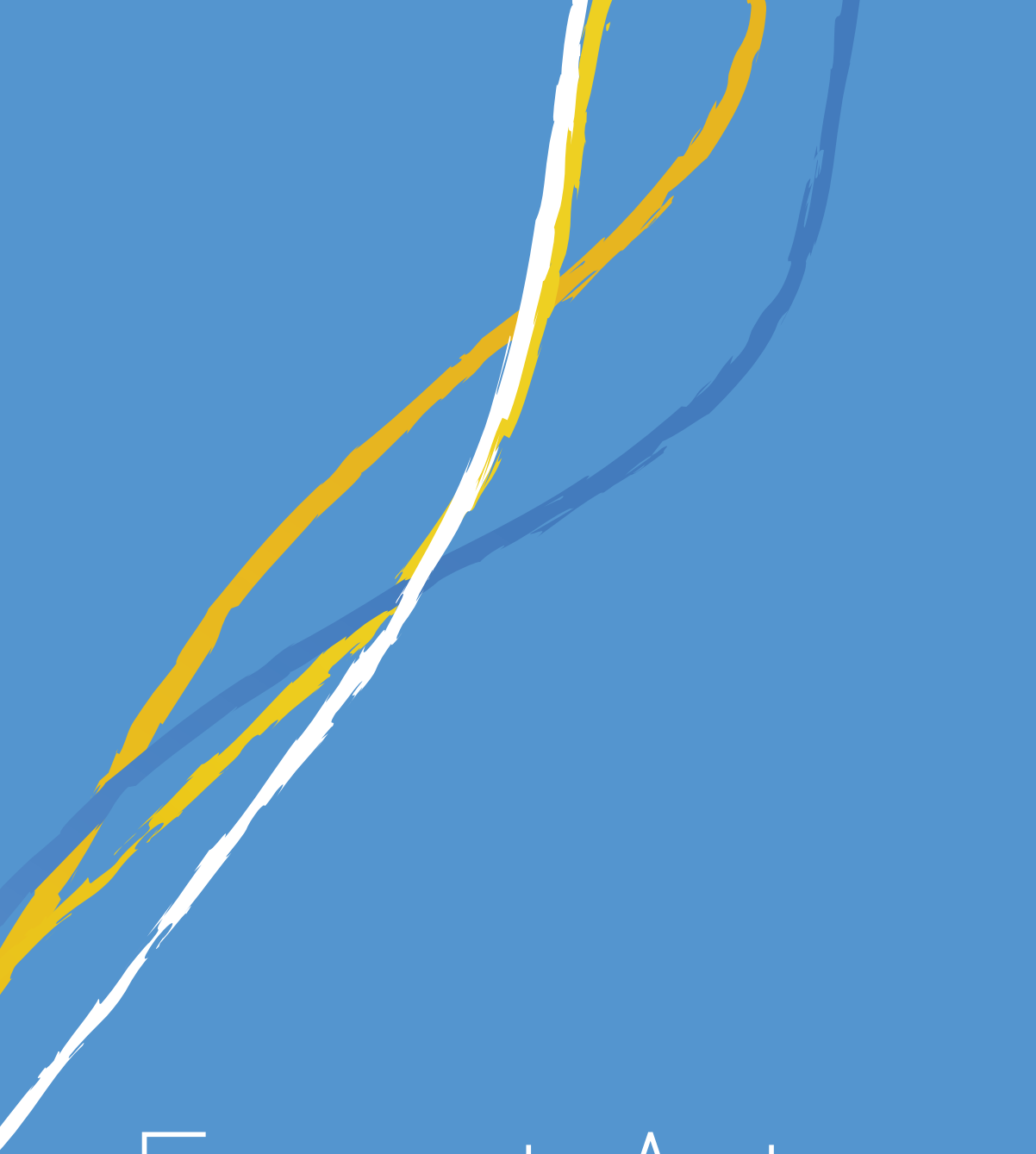
O fortalecimento das Arenas enquanto plataforma, com a possibilidade de criação de estratégias focadas para maximizar o valor de seu ecossistema de atuação, pode potencializar ainda mais os ciclos intra e entre comunidades culturais. Conforme destacado no início deste capítulo, a Balaio acessa a história de outras organizações culturais sem fins lucrativos. As relações entre a Balaio e organizações de ecossistemas culturais em outros locais já existe, ancoradas e facilitadas em sua figura central, Jorge Conti. O valor gerado pela Balaio Cultural, seja em sua formação de público, seja na formação de profissionais artísticos e técnicos, fortalece o projeto cultural de cidade para além de sua localização física.

Por fim, a análise do caso da Balaio Cultural demonstra, como em outros casos deste livro, a capacidade da organização de adaptação, conseguindo realizar adaptações para suprir lacunas estratégicas (como é o caso da verticalização dos materiais de divulgação) e tecnológicas (como é o caso das observações e interações com o público local para suprir a lacuna de dados estruturados).

Assim como outras organizações culturais locais, a Balaio se confunde com as comunidades em que está inserida, sendo parte da comunidade porém também a considerando como sua formação, inclusive do seu corpo profissional e da sua discussão estratégica. Mesmo não possuindo dados estruturados, o resultado da análise SWOT da Balaio demonstra um domínio da racionalização abduativa, central para o pensamento de design, utilizando inferências informadas pela observação e conhecimento de seu ambiente de atuação para chegar a soluções estratégicas. A dualidade de sua atuação como agente local e como agente de estado é um problema a princípio paradoxal, porém, através da flexibilidade de atuação e principalmente da profunda inserção na rede comunitária, a Balaio consegue seguir gerando valor para a comunidade em sua longa atuação.

Fachada da Arena Chacrinha, Pedra de Guaratiba. Crédito: Aline Oliveira.





EncontrArte

EncontrArte

XVI Encontro de Teatro da Baixada Fluminense



28 set a 08 out

Sesc Nova Iguaçu

**Casa de Cultura
de Nova Iguaçu**



**Acompanhe
a programação**



**www.encontrarte
fb.com/encontrarte
@encontrarte**

REALIZAÇÃO

PRODUÇÃO

Material de divulgação EncontrArte. Crédito: Aline Oliveira.

“

O gestor é um

fa-
ze-
dor.

”



Gestores da EncontrArte, Claudina Soares e Tiago Costa. Crédito: Aline Oliveira.

1 | Perfil Organizacional

1.1 | HISTÓRICO

O melhor caminho para se conhecer a história da EncontrArte, bem como o seu modo de gestão, é, de fato, seu nome. Em outras palavras, o percurso histórico e gerencial da organização constitui-se por uma série de encontros entre pessoas, linguagens artísticas, empresas, afetos, valores e desejos.

A EncontrArte surgiu em 2002 por ocasião do encontro entre integrantes de três grupos de teatro criados em Nova Iguaçu, município historicamente conhecido por ser a “mãe da Baixada Fluminense”. Da Cia Teatral Andarilhos, vieram Lino Roca e Fábio Mateus; da Cia Teatral Multiface, Éverton Mesquita e Mario Marcelo; da Cia Teatral Fios da Roca, Tiago Costa e Claudina Soares. Aqueles que seriam futuramente os fundadores da EncontrArte se conheceram em 1998, em um curso de teatro de longa duração ministrado por Lino Roca no SESC, uma referência em formação técnica e profissional em Nova Iguaçu naquele momento. Ao final do percurso formativo, os alunos apresentariam um espetáculo de encerramento, mas este fora cancelado pela instituição. Em meio à frustração causada pela notícia, a turma decide então prosseguir com o planejamento inicial, estreando o espetáculo *Sinfonia dos Amantes* no

antigo cinema Iguaçu Center, no projeto Cinema Vira Teatro, após as sessões de filmes. O sucesso da estreia fez com que a peça seguisse em cartaz por mais de três meses, levando a turma a se lançar em um novo desafio: um Festival de Teatro com, e para, grupos da Baixada Fluminense.

A primeira edição do Festival EncontrArte ocorreu em 2002, com uma programação composta por dez espetáculos de grupos baixadenses, cortejos, oficinas, mostras e homenagens. Desde então, a cada ano, o festival segue criando espaços de encontro entre os moradores e artistas da cidade e de outras municipalidades, firmando-se como um importante evento no calendário cultural de Nova Iguaçu e do Estado do Rio de Janeiro. De lá para cá, foram realizadas mais de vinte edições do festival, em uma trajetória institucional notável pautada por conquistas, perdas e desafios. Dentre as conquistas, destacam-se o patrocínio da Petrobrás entre 2005 e 2015, os diversos prêmios (Prêmio Baixada, 2005; Prêmio Cultura Nota 10, 2005; Prêmio Mérito Cultural Adalberto Cantalice, 2011 etc.), a participação da organização no Programa de Incubadoras Rio Criativo (2012) e as centenas de grupos, artistas e cidadãos que frequentaram as edições ao longo do tempo. Dentre as perdas e os desafios, estão as reconfigurações na sociedade (atualmente, são dois sócios, Claudina Soares e Tiago Costa), a inconstância dos patrocínios e a pandemia. Tais adversidades transmutam-se em oportunidades, a exemplo do que ocorreu após a pandemia, quando a EncontrArte inaugurou um novo eixo de atuação, retomando o encontro entre teatro e cinema já observado no espetáculo *Sinfonia dos Amantes*, no início do grupo.

Concebido por Fábio Mateus e financiado por meio de duas emendas parlamentares (de Alessandro Molon e de Juninho do Pneu), a Escola Audiovisual da EncontrArte, realizada em sua sede cedida pelo Centro Social São Vicente (conhecido como Patronato), reforça a histórica vocação audiovisual da cidade. A cidade de Nova Iguaçu, junto com as demais cidades da Baixada Fluminense, possui um forte histórico na promoção do acesso ao audiovisual. São exemplos disso projetos em comunicação comunitária como a TV Maxambomba e a TV Olho, realizados na década de 1980, e ainda ações contemporâneas de difusão audiovisual, como, por exemplo, o movimento

cineclubista local representado pelos coletivos Mate com Angu, Buraco do Getúlio e Cineclubes Donana, dentre outros.

Graças aos recursos provenientes dessas emendas, a organização pôde construir uma ilha de edição, além de oferecer um curso gratuito de audiovisual, privilegiando profissionais e alunos de Nova Iguaçu e adjacências. O curso se destaca por conferir ênfase à prática audiovisual, desenvolvendo um “olhar da Baixada” com recursos próprios, sendo o conhecimento o principal deles. Para isso, Miguel Nagle – cineasta de Nova Iguaçu formado em direção cinematográfica pela Academia Internacional de Cinema (São Paulo) e também em Documentário e Montagem na Escola Livre de Cinema – assume a coordenação pedagógica, criando um percurso formativo no qual a filmagem de curta-metragens, inteiramente protagonizada pelos alunos e orientada pelos professores, é a aula principal. Os resultados já são visíveis: dezenas de curta-metragens realizados no curso circulam pelos principais festivais nacionais, tendo sido também alvo de uma mostra específica, a “I Mostra EncontrArte de Audiovisual”.

Atualmente, a EncontrArte possui dois eixos de atuação: o festival de teatro e a escola de audiovisual. Em que pesem as diferenças entre as linguagens cênica e audiovisual, podemos notar alguns elementos transversais na gestão da organização, em especial a ênfase em um método de aprendizado pautado pela execução prática de projetos e pela resolução de problemas (em inglês, *project based learning*; *problem based learning*; *learning by doing*), sem prejuízo da teoria. Articulados, os dois eixos da EncontrArte sublinham a veia artística de Nova Iguaçu, atraindo artistas de todas as regiões do Estado, ampliando o posicionamento do município como uma “cidade criativa”.

1.2 | DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

A EncontrArte é uma organização cultural com foco nas artes cênicas e no audiovisual. Sua gestão é pautada por uma dupla vontade: fomentar a produção artística do município, criando circuitos de exibição das criações ali desenvolvidas e oferecer ao público de Nova Iguaçu experiências cênicas que só seriam possíveis na capital do Rio de Janeiro. Sendo assim, a EncontrArte aposta na formação de público e de profissionais na área. Isso é evidenciado em suas diretrizes estratégicas, abaixo explicitadas:

MISSÃO

Democratizar a cultura em Nova Iguaçu, reforçando seu circuito de produção, difusão e fruição de criações artísticas realizadas dentro e fora do município. Promover a transformação sociocultural da Baixada Fluminense, fazendo desta região uma referência na produção artística e na promoção de melhor qualidade de vida por meio da arte.

VISÃO

Ser referência profissional em produção, curadoria e gestão, reconhecida pela excelência de seus processos de formação, capacitação, difusão e produção cultural no território e fora dele.

VALORES

- Cuidado e valorização dos artistas;
- Democracia cultural;
- Qualidade.

Podemos ver que a diferenciação que a EncontrArte procura, dentro das atividades que agregam valor para a organização e para a cidade de Nova Iguaçu, está pautada especialmente na valorização da formação técnica e profissional, na sensibilização de novos públicos e na oferta de obras artísticas de qualidade inquestionável. Para atingir esses valores, conseguimos ver que os objetivos estratégicos da EncontrArte são:

- Estabelecer parcerias duradouras com a rede de empresários e patrocinadores locais;
- Oferecer uma justa remuneração aos trabalhadores da cultura envolvidos nos projetos da organização;
- Criar uma Escola de Artes por meio da ampliação da oferta de cursos de cinema e teatro;
- Fornecer condições de acesso aos cursos concedendo bolsas de estudos a todos os alunos;

- Aprofundar a aproximação com os artistas e profissionais da cultura do território;
- Fomentar os processos artísticos e a inovação cultural por meio de cursos e festivais;
- Aprimorar os processos de consultoria e de curadoria em cultura;
- Valorizar as artes cênicas e o audiovisual enquanto trabalho e investimento;
- Mostrar para o mundo a Baixada Fluminense enquanto uma potência cultural do Estado do Rio de Janeiro.

2 | Portfólio de Serviços Culturais

Os serviços culturais oferecidos pela EncontrArte podem ser divididos em dois grandes eixos: Atividades Formativas e Curadoria/Programação Cultural. Esquemáticamente, o portfólio pode ser visualizado abaixo:

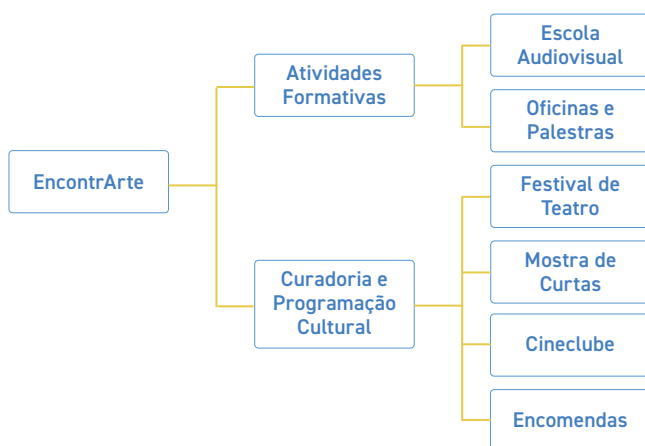


Figura 32: Eixos de serviços culturais da EncontrArte.

Passemos agora a destrinchar cada eixo.

2.1 | ATIVIDADES FORMATIVAS

No primeiro eixo, de atividades formativas, temos a Escola Audiovisual e as oficinas e palestras.

A cada ano, a Escola Audiovisual abre duas turmas de 25 alunos, totalizando uma oferta de 50 vagas. Cada curso possui uma duração de sete meses, sendo oferecido duas vezes por semana (terças e quintas) em dois turnos. Articulando teoria e prática, a estrutura curricular contempla as cinco funções do audiovisual, quais sejam: direção, arte, fotografia, produção e som. Por ser um curso cujo aprendizado está baseado em projeto (*project based learning*) e que encoraja os alunos a desenvolverem uma perspectiva única a partir de seus problemas e territórios, os encontros para a elaboração de roteiros autorais iniciam o processo formativo. Tais encontros são sucedidos por aulas práticas e teóricas que capacitam os alunos a conceber o projeto de curta-metragem da turma. Nessa empreitada, cada aluno assume uma função específica a partir das competências e das afinidades desenvolvidas no processo. Nas aulas teóricas, os professores apresentam os conteúdos a serem debatidos; já nos encontros práticos, eles atuam como consultores, em companhia de alguns monitores, geralmente ex-alunos. Ao final de cada ciclo, é realizada uma filmagem com uma diária de doze horas (emulando a vida profissional), tendo a equipe audiovisual que gere todo o processo de produção, incluindo-se aí os recursos financeiros disponibilizados pela EncontrArte para cada turma. Com a conclusão da filmagem, o projeto passa para a fase de pós-produção, com destaque para a edição do curta realizada na ilha de edição própria da EncontrArte.

No âmbito dos festivais de teatro, as atividades formativas se desdobram em oficinas, mesas-redondas, palestras e seminários. A cada edição, os temas variam, de técnicas cênicas (palhaçaria, leitura e interpretação do texto dramático, preparação do ator, direção, cenografia teatral, interpretação teatral, interpretação para TV, iniciação teatral, circo, iluminação, teatro infantil etc.) a questões mais sociológicas (desafios dos festivais de artes cênicas no Rio de Janeiro, economia criativa, mercado de trabalho, o teatro na Baixada Fluminense, cooperativismo e associativismo, profissionalização etc.). Em geral, os participantes destas atividades também apresentam seus

espetáculos na programação do festival. A propósito, as peças integrantes do festival, bem como as homenagens, constituem também um vetor de uma formação cultural e cidadã para os frequentadores do evento, já que ampliam o seu repertório de referências e experiências.

2.2 | CURADORIA E PROGRAMAÇÃO CULTURAL

A curadoria e a programação cultural são observadas no festival de teatro, na mostra de curtas, no cineclube, nos festivais encomendados por terceiros e nas produções contratadas. Embora possamos identificar várias frentes de atuação desse eixo, há um processo transversal a todas elas, que foi sendo aprimorado com o tempo de existência da EncontrArte e que, atualmente, é considerado como uma competência central da organização. Este saber acumulado ao longo das últimas décadas se manifesta na cartela de serviços oferecidos pela organização, quando lhe são encomendados festivais, mostras, espetáculos, dentre outros eventos contratados:

- Criação, montagem, agenciamento e gestão de produtos culturais, sociais e esportivos;
- Assessoria na gestão de projetos;
- Produção e promoção de eventos;
- Gestão de espaços e equipamentos culturais;
- Formação e qualificação profissional;
- Gestão de carreiras na área cultural;
- Enquadramento de projetos em editais e leis de incentivo fiscal;
- Assessoria para prestação de contas de projetos incentivados;
- Comunicação visual e criação de websites.



Alunos do turno vespertino da Escola Audiovisual e, da esquerda para a direita, pesquisadores Carlos Gonçalves, Manoel Friques, Thaís Ferreira e coordenador pedagógico da Escola Audiovisual, Miguel Nagle. Crédito: Ramon Vellasco.



Gestores Claudina Soares e Tiago Costa com os prêmios adquiridos durante a trajetória da EncontrArte. Crédito: Aline Oliveira.

3 | Organograma e Estilo de Gestão

O organograma compartilhado abaixo nos ajuda na compreensão do modo de organização da EncontrArte. Atualmente, essa equipe é enxuta, composta por nove pessoas fixas que atuam nos três eixos: Organização Central, Festival de Teatro e Escola Audiovisual.

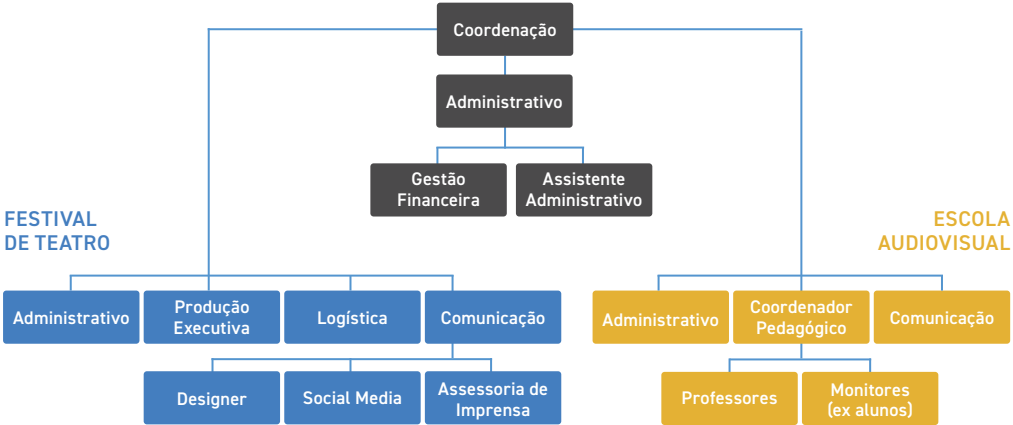


Figura 33: Organograma funcional da EncontrArte.

O fato de a EncontrArte possuir uma equipe enxuta ressalta dois traços característicos da organização: a agilidade na resolução dos problemas e no atendimento das demandas de cada projeto; e, complementarmente, a criação de equipes específicas a cada projeto, compostas por profissionais de diferentes especialidades. Por consequência disso, podemos afirmar que a EncontrArte se caracteriza por ser uma organização *adhocrática* (Mintzberg, 2010), na medida em que a instituição precisa concentrar seus esforços em projetos singulares, contratando profissionais para determinadas finalidades em contextos determinados. Isso inclui até mesmo o festival, uma vez que cada edição é única, formada por uma combinação específica de artistas, projetos, experiências e cidadãos. Em outras palavras, a EncontrArte pode ser considerada uma organização *adhocrática*, na medida em que cria equipes específicas para cada projeto, como ocorre,

por exemplo, no segundo eixo. De modo semelhante, no terceiro eixo, são convidados monitores, geralmente ex-alunos, para auxiliar nas filmagens dos curta-metragens ao final de cada curso. As funções e suas hierarquias estão esquematizadas na figura anterior: em cinza, estão representadas as funções presentes na organização como um todo; em azul, estão representadas as funções específicas ao Festival de Teatro; e, em amarelo, aquelas exclusivas à Escola Audiovisual.

Na coordenação geral, temos, hoje, os dois sócios Claudina Oliveira e Tiago Costa. Ambos coordenam os dois eixos da organização do ponto de vista da Produção e da Gestão Financeira, sendo que Claudina Oliveira se concentra nas questões burocráticas, cabendo a Tiago a dimensão mais criativa e logística dos projetos. Vale destacar que, desde o falecimento, em 2023, do terceiro sócio, Fabio Mateus, tem ocorrido uma reestruturação da gestão estratégica, já que cabia a ele a função de articulação política com as três esferas federativas (municipal, estadual e federal). Nas palavras dos atuais sócios, a divisão de tarefas ocorria do seguinte modo: “Fábio abria caminho; Tiago era a mente criativa; Claudina cuidava dos bastidores”. Com a morte de Fábio, Tiago tem se esforçado por assumir as atribuições de relações públicas e de captação de recursos realizadas com afinco pelo primeiro.

O administrativo, como mencionado anteriormente, é coordenado por Claudina. Para as diversas funções, ela conta com duas pessoas de suporte. A gestão financeira, outra função que era bastante liderada por Fabio Mateus, hoje é realizada por Michel Costa, que cuida do planejamento e da execução administrativa e financeira dos projetos, com destaque para as atividades de compras, controle de pagamentos, gestão de contratos, acompanhamento de notas fiscais, prestações de contas, realocação de verbas, elaboração de orçamentos etc. Luana Ferreira, egressa do curso de audiovisual e atual assistente administrativa, auxilia nas demais funções gerenciais rotineiras da organização, com destaque para a manutenção do espaço físico, a elaboração de documentos e planilhas, a elaboração de projetos, dentre outras.

Durante a produção do Festival, a equipe da EncontrArte é realocada (em verde). Na função administrativa, Luana Ferreira e Michel Costa cuidam da relação com as companhias na pré-produção (documentação, incluindo autorização de imagem, rider de luz e som, direitos autorais junto ao ECAD e à SBAT, dentre outras necessidades), do receptivo de público nos dias de apresentação e também da organização dos documentos comprobatórios para a prestação de contas e os relatórios finais. Na produção executiva, Claudina Nogueira e Tiago Costa gerenciam as demandas diretas de produção, incluindo-se aí as atividades administrativas, financeiras, de contrato, orçamento etc. Tiago assume ainda a logística do evento (alocação das companhias, traslado de artistas etc.). Para a comunicação, é contratada uma equipe composta por três profissionais: Designer, Social Media e Assessoria de Imprensa.

Em amarelo, temos as funções específicas da Escola de Audiovisual. Em primeiro lugar, no administrativo, temos novamente Luana Ferreira. Luana acompanha a trajetória dos alunos por meio da realização do cadastro (com formulários), do monitoramento da participação (com listas de presença), da manutenção de espaços de troca (grupos de WhatsApp) e da difusão de suas produções (inscrição dos curtas em mostras e festivais). Na coordenação pedagógica, atua Miguel Nagle, que participou da concepção do projeto e desenhou, junto com Fábio Mateus, o projeto pedagógico do curso. Nagle também é o principal professor da Escola, compartilhando o ensino em 2024 com outros quatro professores, estando assim divididos os conteúdos:

- Miguel Nagle: Roteiro, Direção Cinematográfica, Produção, Direção de Arte, Direção de Fotografia, Iluminação, Direção de Atores, Set de Cinema, Linguagem Cinematográfica, Desenvolvimento de Projetos, Editais/Pitching;
- Douglas Gomes: Som Direto, História do Cinema, Documentário;
- Wagner Alves: Câmera;
- Tiago Costa: Figurino, Maquiagem;
- Paulo China: Edição.

Ao final do curso, para os dias de filmagens dos curtas-metragens, são chamados monitores, geralmente ex-alunos, para acompanhar os alunos nas diferentes funções do projeto (Direção, Arte, Fotografia, Produção e Som). A coordenação da comunicação fica sob a responsabilidade de Cláudio Nogueira, parceiro desde as primeiras edições do Festival de Teatro. Seu escopo de trabalho inclui a gestão das redes sociais, a elaboração de projetos gráficos e a diagramação.



Equipe de pesquisadores com os gestores. Da esquerda para a direita: Claudina Soares, Carlos Gonçalves, Bianca Porto, Manoel Friques, Adriana Souza e Tiago Costa. Crédito: Ramon Vellasco.

4 | Cadeia de Valor e Processos

Com o conhecimento das diretrizes estratégicas e da estrutura organizacional da EncontrArte, podemos agora identificar os processos que agregam valor à organização e que tornam possível a realização das atividades propostas. Estes processos foram organizados visualmente em uma Cadeia de Valor da EncontrArte, de modo que possamos apreender de modo global e sistêmico a atuação da organização, tomando por base de análise as duas iniciativas principais e regulares, quais sejam o Festival de Teatro e a Escola de Audiovisual. A partir deles, identificamos a **proposta de valor** da EncontrArte:

Proposta de Valor: ser um porto seguro para os admiradores da cultura baixadense, uma referência para se viver fazendo aquilo em que se acredita.



Figura 34: Cadeia de Valor EncontrArte.

A Cadeia de Valor da EncontrArte é concebida a partir de seu conceito central: o encontro. Sua representação visual toma de empréstimo a identidade visual da organização cultural, baseada em um cata-vento. No nosso caso, duplicamos a logo inicial, sobrepondo concentricamente as duas imagens, de modo a, a partir daí, elaborarmos a Cadeia de Valor. Esta, por sua vez, se divide em três dimensões de macroprocessos: gerencial (Gestão Institucional e Estratégica e Gestão Financeira), operacional (Criação, Pré-Produção, Comunicação, Produção e Pós-Produção) e de suporte (Gestão de Pessoas, Gestão de Parcerias e Gestão do Espaço Físico). No próximo tópico, abordaremos com mais profundidade cada um desses macroprocessos e seus encadeamentos. A partir dos macroprocessos organizados na Cadeia de Valor, conseguimos visualizar as principais etapas necessárias para que os beneficiários da EncontrArte (de artistas a parceiros e públicos) consigam perceber o valor compartilhado pela organização. Visto que estamos nos concentrando no Festival de Teatro e na Escola Audiovisual, cada dimensão está separada em três etapas: Macroprocessos Gerais, Macroprocessos do Festival de Teatro e Macroprocessos da Escola Audiovisual. Vamos a eles.

4.1 | DIMENSÃO GERENCIAL

Nessa dimensão, temos processos transversais a toda a organização, constituindo os pilares gerenciais que sustentam a totalidade das ações da EncontrArte.



Figura 35: Fluxo de macroprocessos e processos de Gestão.

Esse processo hoje é gerenciado pelos atuais sócios. Como primeiro passo, é realizado um Planejamento Estratégico anual para se mapear as ações do ano. Com isso definido, seguem, então, para a etapa mais crítica, a captação de recursos. Ao longo dos anos, os projetos da organização são realizados em função, majoritariamente, de três fontes de recursos:

- 1. Parcerias Institucionais:** as parcerias são fundamentais para a sustentabilidade da EncontrArte, aparecendo em vários momentos de sua Cadeia de Valor. Aqui, as parcerias se referem, sobretudo, aos convites de outras instituições para que a EncontrArte conceba mostras e festivais por encomenda. Veremos mais à frente, no macroprocesso de Gestão de Parcerias, como as parcerias estão presentes ao longo do ciclo de vida dos projetos.
- 2. Editais Privados e Públicos (Municipais, Estaduais e Federais):** os editais são chamadas públicas realizadas por empresas e entes federativos para promover a criação artística e cultural. Em geral, há editais de patrocínio (empresas) e de fomento (entes federativos).
- 3. Emendas Parlamentares:** nos últimos anos, esse eixo de financiamento à cultura tem ganhado mais proeminência. Trata-se de recursos provenientes do orçamento público que podem ser designados legalmente por membros do Congresso Nacional e das Assembleias Legislativas estaduais para atender a objetivos específicos. Essas destinações geralmente refletem interesses temáticos ou prioridades eleitorais de cada parlamentar, cuja cota previamente estabelecida pode ser direcionada conforme suas preferências e estratégias.

Após o falecimento de Fabio Mateus, que possuía importante papel nas articulações políticas e institucionais, os dois sócios dividem a responsabilidade por este processo. A Tiago, cabe a manutenção dos apoios que viabilizam hoje a manutenção dos projetos; a Claudina e Luana, a inscrição de projetos nos editais. Segundo eles, por conta da Lei Paulo Gustavo (Lei Complementar nº 195/2022), as verbas estão mais descentralizadas e, portanto, mais acessíveis. Eles também têm projetos aprovados pelas leis de incentivo

municipal (“Lei do ISS”) e federal (“Lei Rouanet”), mas apontam a falta de conhecimento dos empresários locais nesse mecanismo de apoio à cultura. Por isso, a captação por essa fonte é mais escassa.

Depois da verba aprovada, Claudina e Michel ficam responsáveis por toda a gestão financeira – desde a burocracia para se receber o valor, os pagamentos, os orçamentos de serviços ou compras, as adequações de orçamento necessárias, até, finalmente, a prestação de contas. Cada fonte possui requisitos, procedimentos e exigências específicas. Para esse controle, Michel utiliza planilhas de gestão disponibilizadas pelo Sebrae (controle de reembolsos, controle de pagamentos, contas a pagar, controle de banco, despesas etc.).

4.2 | DIMENSÃO OPERACIONAL

Nesta dimensão, a Cadeia de Valor se divide conforme os dois principais eixos de atuação da EncontrArte: festival de teatro e escola audiovisual. Iremos descrevê-los separadamente, dada suas respectivas idiossincrasias.

4.2.1 | FESTIVAL DE TEATRO



Figura 36: Fluxo de macroprocessos e processos de Criação.

Com mais de vinte edições, o Festival de Teatro possui um ciclo de produção relativamente bem definido. O macrop processo de criação tem início com um processo de brainstorming, no qual Tiago Costa se reúne com o designer contratado para definir o recorte temático da edição e sua representação visual por meio da identidade visual incluindo-se aí questões relativas a: cores, mascote, jingle, troféu, camisetas, banner etc. Note-se, portanto, que este processo de criação contém questões relativas à comunicação da edição.

O segundo processo diz respeito à escolha dos artistas homenageados da edição, havendo duas categorias, local e nacional, contemplando, respecti-

vamente, criadores de Nova Iguaçu e do Brasil. Trata-se de um processo de suma importância para o festival, pois valoriza os talentos baixadenses, reconhece o legado de gerações anteriores e também traz visibilidade ao evento e ao município quando celebridades participam do evento. Ao longo dos anos, já foram homenageados mais de sessenta artistas, sendo alguns deles:

- **Nacional:** Elke Maravilha, Letícia Sabatella, Marieta Severo, Andrea Beltrão, Marco Nanini, Ruth de Souza, Stepan Nercessian, Norma Geraldyn, Milton Gonçalves, Lupi de Giglioti, Tonico Pereira, Cristina Pereira, Rogéria, Rogério Froes, Bemvindo Siqueira, Tássia Camargo, Marcos Frola.
- **Locais:** Felipe Villela, Fábio Mateus, Celso Mosciaro, Edielio Mendonça, Iolanda Brazão, Durval Meireles, Rafael Gomes, Luiz Valentim, Marcelo Borghi, Vanderlei Galvão, Mariah da Penha, Cely Ramalho, Silvia Regina, Anna Marcia Mixo, Circo Baixada de Queimados, Orlando Orfei, José de Brito, Cesário Candí, Ludoviko Vianna, Leandro Santana, Alexandre Gomes.
- **In Memoriam:** Maria Clara Machado, Oswaldo Louzada, Paschoal Carlos Magno, Grande Otelo, Chacrinha, Ankito, Carequinha, Chico Anysio, Paulo Goulart, Martins Penna, Procópio Ferreira, Leopoldo Machado, Roberto de Brito, Sylvio Monteiro, Ruy Afrânio Peixoto, Antonio Fraga, Zezé Macedo.



Figura 37: Fluxo de macroprocessos e processos de Pré-Produção do Festival de Teatro.

Com certa concomitância, já na fase de pré-produção, o edital de seleção é redigido e disponibilizado nas redes oficiais do projeto. Em geral, o lançamento ocorre no dia 30 de abril, conhecido por ser o “Dia da Baixada”. Após o fim das inscrições, os sócios assistem a todas as peças inscritas e procedem à seleção final. A seleção é pautada por alguns critérios:

- Ser da Baixada: há uma cota de, pelo menos, 30% para os projetos baixadenses;
- Ser espetáculos com montagem simples, com equipes menores, considerando as restrições logísticas da produção, a partir dos recursos disponíveis;
- Estar alinhado com o público-alvo do Festival: os sócios mapearam em 2014 as preferências de seus espectadores, tendo descoberto que boa parte são “marinheiros de primeira viagem”, ou seja, experimentam o acontecimento cênico pela primeira vez. Além disso, são alunos de cursos de Ensino de Jovens e Adultos (EJA), sendo que 71,5% deles são de Nova Iguaçu, e preferem espetáculos de comédia (63,2%) e musical (30,3%), havendo predisposições para dança (25,2%), romance (22,6%), drama (17,6%), circo (17,2%) e infantil (15,8%).

Após a seleção, as companhias são informadas, tendo que cumprir com as exigências de documentação do edital no prazo por ele estipulado. Com as inscrições confirmadas, é montada, então, a programação do Festival. Além dos espetáculos, são ofertados também cortejos, oficinas, palestras e seminários com artistas/produtores convidados.



Figura 38: Fluxo de macroprocessos e processos de Comunicação do Festival de Teatro.

Conforme vimos anteriormente, a comunicação é uma etapa estratégica e participa do processo de criação. Para a divulgação ao público, são elaborados materiais de todos os espetáculos e atividades do Festival. São feitos também produtos gráficos: banners, camisas e os troféus de participação que todas as companhias recebem. Como boa parte do público é de estudantes, no site, há uma seção de cadastro das escolas para reservar lugares, em mais uma parceria do festival com instituições locais. Muitas vezes, o transporte é fornecido pelo próprio festival.



Figura 39: Fluxo de macroprocessos e processos de Produção do Festival de Teatro.

Durante a ocorrência do festival, é necessário organizar os espaços de exibição das peças e oficinas e fazer o controle do público, auxiliando no que for necessário. Como cada edição possui locais diferentes de apresentação, incluindo-se aí espaços urbanos como praças, é preciso obter todas as autorizações necessárias dos entes públicos, bem como construir a infraestrutura necessária para as apresentações. Quanto a este último tópico, é preciso dar todo o suporte técnico necessário aos artistas seguindo o que foi solicitado nos riders técnicos, acompanhar a montagem e a desmontagem do palco e organizar a chegada e saída de cada companhia. Ainda durante o evento, são produzidos fotos e vídeos de todas as atividades para divulgação.

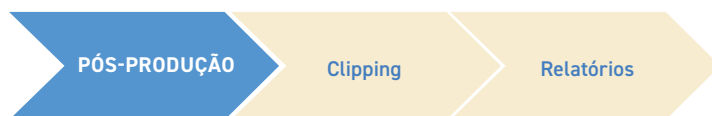


Figura 40: Fluxo de macroprocessos e processos de Pós-Produção do Festival de Teatro.

Tendo o conteúdo de registro produzido ao longo do festival, é preciso, então, organizá-lo em formato de relatório de atividades, anexando-se também a prestação de contas e o clipping do festival, geralmente realizado pela assessoria de imprensa, que vai monetizar a mídia espontânea atraída pelo festival. Sendo assim, são elaborados o clipping da edição e os relatórios de execução exigidos pelas fontes patrocinadoras.

4.2.2 | ESCOLA AUDIOVISUAL

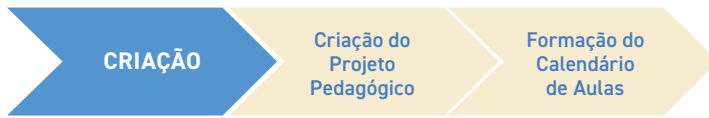


Figura 41: Fluxo de macroprocessos e processos de Criação da Escola Audiovisual.

Para a etapa de execução, há quatro fases. A primeira, de criação, é constituída pela elaboração do projeto pedagógico. Esse processo foi executado originalmente por Fabio Mateus e Miguel Nagle em 2019, e segue sendo revisto pelo segundo a cada edição do curso. Com a verba captada pelas emendas parlamentares, é elaborado o calendário de aulas e o planejamento no início de cada ciclo de ensino.

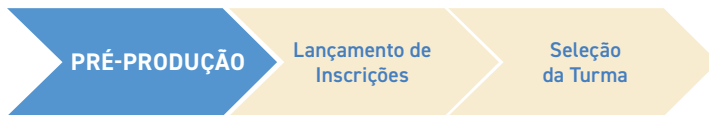


Figura 42: Fluxo de macroprocessos e processos de Pré-Produção da Escola Audiovisual.

Após ter tudo definido, são abertas as inscrições para os alunos através de um formulário. Alguns critérios de seleção são fundamentais neste processo, garantindo a presença da diversidade nas turmas, em especial: raça/cor, gênero, orientação sexual, PCD.

No formulário, encontram-se três perguntas qualitativas que visam mapear as intenções dos inscritos:

- Por que quer participar do curso?
- Quais os seus filmes favoritos?
- Qual o seu roteiro dos sonhos?

Para as turmas de 2024, houve mais de 200 inscritos, mas, pela limitação de recursos, foram abertas duas turmas de 25 alunos (manhã e tarde), com aulas na terça e quinta-feira durante, mais ou menos, 7 meses. É comum haver evasão no curso: por mais que seja gratuito, há um investimento de tempo que alguns não conseguem manter. Por isso, há uma lista de espera.

A seleção é feita por Miguel Nagle, Douglas Gomes, Claudina Nogueira e Tiago Costa. Cada um avalia individualmente todas as inscrições, dando notas seguindo os critérios de avaliação. Com as notas todas somadas, é feito um ranking para, em seguida, decidirem coletivamente os contemplados. Após a divulgação dos selecionados, há um período de matrícula, onde os selecionados devem entregar toda a documentação necessária.



Figura 43: Fluxo de macroprocessos e processos de Execução da Escola Audiovisual.

Podemos dividir as aulas em 3 módulos: Roteiro, Aulas e Gravações.

Esquemáticamente, esses três processos podem ser rearranjados do seguinte modo:

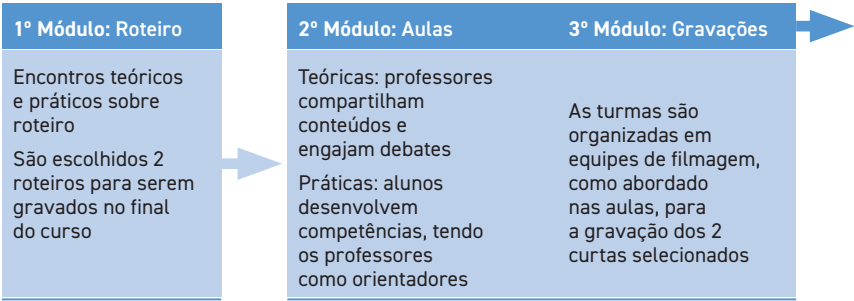


Figura 44: Módulos das aulas da Escola Audiovisual.

No primeiro módulo, as aulas começam focadas no processo de elaboração de roteiro, onde cada aluno é convidado a desenvolver o seu. Após esse período, são selecionados os dois melhores roteiros de cada turma, sendo eles a base para o processo de aprendizagem do curso, que culmina com os dias de filmagem. Já no segundo módulo, as disciplinas são abordadas de forma teórica e prática: nos momentos práticos, os professores se tornam consultores. As aulas abordam as principais funções do cinema e seus desdobramentos. Elas são: Direção Cinematográfica, Produção, Som Direto, Direção de Arte, Direção de Fotografia, Câmera, História do Cinema, Figurino, Documentário, Iluminação, Direção de Atores, Maquiagem, Edição, Set de Cinema, Linguagem Cinematográfica, Desenvolvimento de Projetos, Editais/Pitching. O 3º módulo, que ocorre com certa concomitância com o anterior, é o momento de transformar o conteúdo das aulas na filmagem dos curtas. As turmas se dividem nas funções necessárias e para isso são feitos encontros específicos para definição de roteiro e funções, pré-produção, teste de elenco, filmagem e edição.

As emendas parlamentares permitiram à organização adquirir equipamentos de altíssima qualidade que auxiliam na demonstração de como é o mercado profissional. Há, contudo, uma preocupação de ensinar um modo de produção de “guerrilha”, de modo a incentivar os alunos a não interromperem seus sonhos na ausência das condições ideais. Cada turma recebe uma verba para execução dos projetos, podendo buscar também outras formas de financiamento. A partir disso, são eles que definem o elenco e as locações. Geralmente, os músicos e o elenco são selecionados, potencializando indiretamente estes mercados de trabalho na Baixada Fluminense. Nas gravações, participam todos os professores e também monitores convidados (ex-alunos): essa é a aula master do curso, onde colocam em prática tudo que foi abordado durante os meses anteriores. Nas últimas semanas, a edição já começa, mas a finalização só é concluída após o encerramento do curso.



Figura 45: Fluxo de macroprocessos e processos de Pós-Produção da Escola Audiovisual.

Com os curtas-metragens finalizados, é realizada uma formatura com exibição dos quatro curtas inéditos em salas comerciais de cinema por meio de parcerias. O circuito de exibição dos filmes é, geralmente, composto por mostras e festivais ou editais específicos de exibição. Nesses casos, os produtos são inscritos pela assistente administrativa. Eventualmente, a própria EncontrArte concebe uma mostra de cinema ou um cineclube para exibir os filmes feitos pela Escola, convidando também outras produções da região.

A relação dos alunos com a EncontrArte não se encerra com o curso. Muitos mantêm o vínculo profissionalmente, seja utilizando a infraestrutura e os equipamentos para projetos autorais, seja atuando como monitores e profissionais nos projetos da organização.

4.3 | DIMENSÃO DE SUPORTE

Os macroprocessos que compõem a dimensão de suporte são compartilhados pelos dois eixos da EncontrArte.

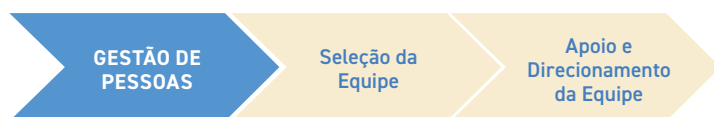


Figura 46: Fluxo de macroprocessos e processos de Gestão de Pessoas.

Como atividades de suporte essenciais para o compartilhamento do valor da EncontrArte, temos a gestão de pessoas, composta pelos processos de seleção e de apoio e direcionamento da equipe. O processo de seleção da equipe que participa da produção possui um componente pedagógico, na medida em que não é incomum que ex-alunos ocupem postos no festival e nas filmagens. A orientação e o direcionamento de cada pessoa para a sua função, bem como o monitoramento do andamento de cada etapa, constituem também um processo fundamental nos dois eixos. A EncontrArte se orgulha por manter boas relações com equipe e artistas.

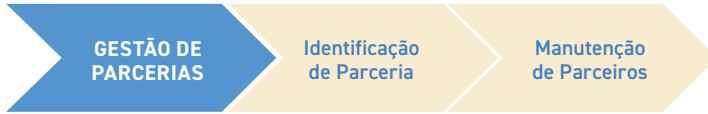


Figura 47: Fluxo de macroprocessos e processos de Gestão de Parcerias.

As parcerias constituem importante ativo da organização e podem ser divididas em parcerias estratégicas, táticas e operacionais.

- **Parceiras Estratégicas:** situam-se nessa dimensão algumas parcerias institucionais, em especial: Centro Social São Vicente (conhecido como Patronato), onde funciona a sede da EncontrArte; prefeitura de Nova Iguaçu, que cede equipamentos culturais, a exemplo do Teatro Sylvio Monteiro, e locais públicos para a apresentação de espetáculos; Serviço Social do Comércio (SESC), de Nova Iguaçu e São João de Meriti, que cedem espaços para a apresentação cênica; Petrobras, que, por uma década, patrocinou o evento. Há também as parcerias com escolas do território, que garantem a presença de estudantes no festival.
- **Parcerias Táticas:** no caso do festival, são realizadas parcerias com grupos de teatro que se apresentam com frequência no evento, garantindo a excelência na oferta de espetáculos. Integram as parcerias táticas os grupos Ciclomáticos, Fanfarras Produções Artísticas e Villelarte. São realizadas também parcerias com comerciantes e empresários locais, que, por sua vez, apoiam o festival e as filmagens, fornecendo seus bens e serviços. Destacam-se Microlins, Senac, CCAA, Artpão etc. Quando há recursos disponíveis, esses parceiros viram fornecedores, como no caso da Escola Audiovisual, o Kinoplex Nova Iguaçu e Botafogo, que em alguns anos cederam espaços para exibição dos curtas.



Figura 48: Fluxo de macroprocessos e processos de Gestão do Espaço.

A gestão do espaço da sede, onde funciona o escritório da organização, a ilha de edição, além das aulas e gravações, é fundamental. Sendo assim, é necessário manter a limpeza e higiene do local, além de cuidar da manutenção do espaço e dos equipamentos. Está prevista uma reforma do espaço, de modo a expandir a sala de aula e criar uma sala de reuniões, conforme as demandas da EncontrArte.

5 | Análise SWOT

A partir das visitas técnicas, da pesquisa em documentos e das entrevistas com os gestores, equipe e alunos, obtivemos informações para montar a matriz SWOT, onde são listadas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização. Além de fazer uma fotografia de como a organização está posicionada, interna e externamente, essa ferramenta também é fundamental para o planejamento das próximas ações estratégicas da gestão.

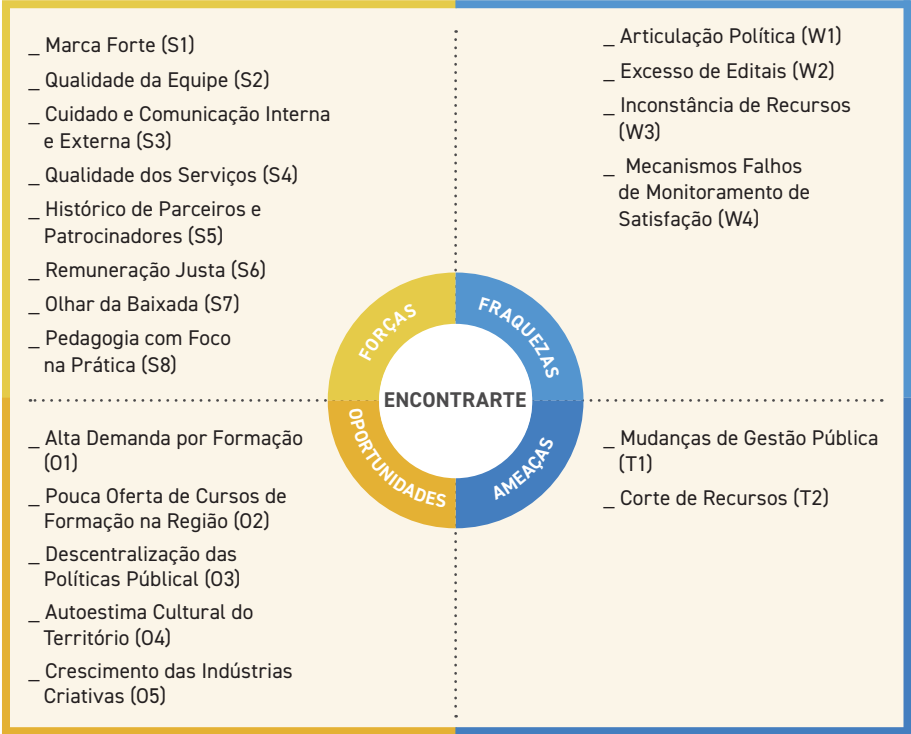


Figura 49: Matriz SWOT.

5.1 | AMBIENTE EXTERNO

OPORTUNIDADES (O)

01: Alta demanda por formação. Conforme se constata pelo número de inscritos no festival e na escola, há uma alta demanda pelos serviços oferecidos pela EncontrArte, levando a organização a planejar uma expansão de sua capacidade de atuação.

02: Pouca oferta de cursos de formação na região. Os cursos de formação de profissionais para os circuitos artísticos são limitados, de um modo geral, na Baixada Fluminense (caso, por exemplo, de maquiadores e figurinistas). Essa lacuna coloca a EncontrArte em uma posição única, ofertando formação por diversos caminhos.

03: Descentralização das Políticas Públicas. Nos últimos anos, as políticas públicas para a cultura têm sido descentralizadas nos três níveis de governo, havendo aí uma oportunidade de captação da EncontrArte.

04: Autoestima cultural do território. É crescente o sentimento de autoestima de artistas da Baixada Fluminense, ressaltando o território como polo de cultura.

05: Crescimento das indústrias criativas. O desenvolvimento paulatino de cadeias produtivas do entretenimento revela-se como oportunidade na medida em que a EncontrArte atua como fornecedora de talentos para estas cadeias, que podem atuar como artistas, gestores ou técnicos. No ramo audiovisual, eles podem atuar na produção de eventos, videocliques, filmes, vídeos institucionais etc.; no das artes cênicas, no circuito dos festivais de música e centros culturais.

AMEAÇAS (T)

T1: Mudanças de gestão pública: A impossibilidade de se prever o rumo das políticas culturais, nas três esferas federativas, é algo que impede um planejamento de longo prazo. Como os mecanismos de fomento no Rio de Janeiro, em geral, não são garantidos legalmente, a frequência de editais obedece aos desejos dos partidos governantes do momento.

T2: Corte de recursos. As emendas parlamentares são propostas por vereadores e deputados, ou seja, estão diretamente ligadas ao cenário político. Por terem como objetivo o acesso gratuito à cultura, a organização depende de financiamento, público ou privado, para atingir seus objetivos estratégicos e seguir sendo referência no mercado e no território.

5.2 | CAPACIDADES INTERNAS

FORÇAS (S)

S1: Marca forte. A EncontrArte possui uma posição única no mercado cultural da Baixada Fluminense, com mais de 20 anos de história, atuando como referência criativa, empresarial e de trabalho na cidade.

S2: Qualidade da equipe. A organização consegue reunir e formar profissionais de competência reconhecida e motivação de fazer a EncontrArte seguir crescendo em todas as frentes da organização.

S3: Cuidado e comunicação interna e externa. A fluidez da comunicação interna, a manutenção de relações de amizade, admiração e carinho e o cuidado com os artistas são traços marcantes da EncontrArte. A equipe também se sente muito confortável em expor suas opiniões e ideias para os sócios.

S4: Qualidade dos serviços. A EncontrArte e suas atividades já são reconhecidas no território como referência de qualidade e exemplos, desde os espetáculos apresentados no Festival de Teatro até a ementa da Escola de Audiovisual.

S5: Histórico de parceiros e patrocinadores. A rede forte e longa de parceiros e patrocinadores é um diferencial da organização, conferindo-lhe legitimidade. Ter no portfólio grandes patrocinadores, como a Petrobras, também ajuda a mostrar a seriedade do projeto.

S6: Remuneração justa. A organização se orgulha por oferecer remuneração justa a toda equipe, considerando seus limites orçamentários.

S7: Olhar da Baixada. A EncontrArte, no festival ou no curso, desenvolve um olhar criativo e crítico a partir de seu território.

S8: Pedagogia com foco na Prática. Os processos pedagógicos são todos incorporados na prática criativa e artística, conferindo um processo de aprendizado dinâmico e eficiente.

FRAQUEZAS (W)

W1: Articulação política. O momento atual da EncontrArte está com uma importante lacuna nas articulações políticas e institucionais, função esta muito importante para a manutenção das emendas parlamentares e outros patrocínios.

W2: Excesso de editais. Houve um grande aumento nas opções de editais de fomento direto e indireto. Por um lado, isso é um benefício para a área cultural; por outro lado, passa a exigir maior especialização nessa área, tanto para dar conta de todas as possibilidades como para saber escolher e adaptar os projetos para cada caso.

W3: Inconstância de recursos. As duas primeiras fraquezas fazem com que os recursos ainda estejam muito limitados para o crescimento desejado da organização.

W4: Mecanismos falhos de monitoramento de satisfação. A última pesquisa de público ocorreu em 2014 e os gestores notam certa falta de interesse por parte de artistas e parceiros locais.

6 | Análise Estratégica

A tabela abaixo relaciona os objetivos estratégicos à Matriz SWOT, permitindo uma visualização esquemática de como cada um dos elementos identificados impacta esses objetivos. O intuito dessa representação é orientar a gestão sobre as áreas em que se deve concentrar seus esforços para promover o crescimento e alcançar as metas estabelecidas.

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | FORÇAS | OPORTUNIDADES | FRAQUEZAS | AMEAÇAS |
|--|--|--|--|---|
| Estabelecer parcerias duradouras com a rede de empresários e patrocinadores locais | S1: Marca forte S4: Qualidade dos serviços S5: Histórico de parceiros e patrocinadores S7: Olhar da Baixada | 04: Autoestima cultural do território 05: Crescimento das indústrias criativas | W1: Articulação política | |
| Oferecer uma justa remuneração aos trabalhadores da cultura envolvidos nos projetos da organização | S5: Histórico de parceiros e patrocinadores S6: Remuneração justa | 03: Descentralização das políticas públicas 04: Autoestima cultural do território 05: Crescimento das indústrias criativas | W3: Inconstância de recursos | T1: Mudanças de gestão pública T2: Corte de recursos |
| Criar uma Escola de Artes por meio da ampliação da oferta de cursos de cinema e teatro | S2: Qualidade da equipe S4: Qualidade dos serviços S5: Histórico de parceiros e patrocinadores S7: Olhar da Baixada S8: Pedagogia com foco na prática | 01: Alta demanda por formação 02: Pouca oferta de cursos de formação na região 04: Autoestima cultural do território 05: Crescimento das indústrias criativas | W1: Articulação política W3: Inconstância de recursos | T1: Mudanças de gestão pública T2: Corte de recursos |
| Fornecer condições de acesso aos cursos concedendo bolsas de estudos a todos os alunos | S4: Qualidade dos serviços S5: Histórico de parceiros e patrocinadores S7: Olhar da Baixada S8: Pedagogia com foco na prática | 01: Alta demanda por formação 04: Autoestima cultural do território | W3: Inconstância de recursos | T1: Mudanças de gestão pública T2: Corte de recursos |
| Aprofundar a conexão com os artistas e profissionais da cultura local | S2: Qualidade da equipe S3: Cuidado e comunicação interna e externa S4: Qualidade dos serviços S6: Remuneração justa S7: Olhar da Baixada | 04: Autoestima cultural do território 05: Crescimento das indústrias criativas | W1: Articulação política W2: Excesso de editais | T1: Mudanças de gestão pública T2: Corte de recursos |

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | FORÇAS | OPORTUNIDADES | FRAQUEZAS | AMEAÇAS |
|--|--|--|--|---|
| Fomentar os processos artísticos e a inovação cultural por meio de cursos e festivais | S1: Marca forte S3: Cuidado e comunicação interna e externa S4: Qualidade dos serviços S7: Olhar da Baixada S8: Pedagogia com foco na prática | 03: Descentralização das políticas públicas 04: Autoestima cultural do território 05: Crescimento das indústrias criativas | W1: Articulação política W2: Excesso de editais W3: Inconstância de recursos W4: Mecanismos falhos de monitoramento de satisfação | T1: Mudanças de gestão pública T2: Corte de recursos |
| Aprimorar os processos de consultoria e de curadoria em cultura | S1: Marca forte S2: Qualidade da equipe S4: Qualidade dos serviços S5: Histórico de parceiros e patrocinadores S7: Olhar da Baixada | 03: Descentralização das políticas públicas 04: Autoestima cultural do território 05: Crescimento das indústrias criativas | W3: Inconstância de recursos W4: Mecanismos falhos de monitoramento de satisfação | |
| Valorizar as artes cênicas e o audiovisual enquanto trabalho e investimento | S3: Cuidado e Comunicação interna e externa S4: Qualidade dos serviços S6: Remuneração justa S7: Olhar da Baixada S8: Pedagogia com foco na Prática | 01: Alta demanda por formação 02: Pouca oferta de cursos de formação na região 04: Autoestima cultural do território 05: Crescimento das indústrias criativas | | T1: Mudanças de gestão pública T2: Corte de recursos |
| Mostrar para o mundo a Baixada Fluminense enquanto uma potência cultural do Estado do Rio de Janeiro | S1: Marca forte S4: Qualidade dos serviços S7: Olhar da Baixada | 03: Descentralização das políticas públicas 04: Autoestima cultural do território 05: Crescimento das indústrias criativas | W1: Articulação política W2: Excesso de editais W3: Inconstância de recursos | T1: Mudanças de gestão pública T2: Corte de recursos |

Figura 50: Relação entre a Análise SWOT e o Planejamento Estratégico

A estratégia da EncontrArte é principalmente baseada em seu potencial de alavancar parcerias e conseguir realizar a intermediação com patrocinadores. A força e resiliência de sua rede é potencializadora para a maioria de seus objetivos estratégicos. O papel da organização como ponto de encontro para os diferentes agentes culturais locais também se mostra prevalente, buscando funcionar como aproximadora e como plataforma para o lançamento de criadores, possibilitando que se tornem referência até em nível mundial.

Seu papel como desenvolvedora de talentos também é muito presente em sua estratégia. Cursos, festivais e consultorias funcionam como ferramentas de gestão para o desenvolvimento tanto da sua rede de parceiros quanto das pessoas em sua comunidade de atuação. O resultado é percebido novamente para além da própria atuação local, buscando utilizar suas forças para aproveitar a oportunidade que o crescimento das indústrias criativas apresentam de forma a valorizar as artes cênicas e audiovisuais como um todo.

Para além de apenas uma gestora de espaços, fica claro por sua estratégia que a EncontrArte se apresenta e se percebe como uma grande alavancadora para fortalecer seu território de atuação, seja o território físico ou artístico. Somado a isso, a preocupação com a diversidade é central em sua análise. A organização não tem seu objetivo como cumprido sem que tenha condições e remunerações justas ao longo de toda a sua rede de influência, desde alunos até os criadores profissionais.

7 | Considerações Finais

Assim como as demais organizações culturais abordadas neste livro, o papel da EncontrArte é de ser uma plataforma dentro de um ecossistema cultural bastante fértil e inovador. Em relatório publicado pelo Observatório Baixada Cultural (2021), Nova Iguaçu figurou, ao lado de Duque de Caxias, como o maior polo de organizações e trabalhadores culturais da Baixada Fluminense, sendo as apresentações artísticas e celebrações as atividades mais frequentes, com destaque para aquelas de formação e produção cultural. De um

lado, isso pode representar um maior desenvolvimento de talentos e trocas mais assíduas entre as instituições culturais. De outro lado, como destaca Bruno Borja, um dos coordenadores do estudo do OBaC, estes municípios se destacam pela maior execução de leis de incentivo, diferentemente de outras localidades da Baixada, a exemplo de Japeri e Belford Roxo.

É possível que a presença das organizações culturais capture maior valor para a comunidade, destacando-a culturalmente, ao mesmo tempo em que a maior captura de capital cultural para o local incentiva a formação de novas organizações culturais, gerando um ciclo positivo de reforço no ecossistema local. Diferentemente de um mercado concorrencial em que outros agentes realizando atividades similares reduzem a captura de valor individual, o fato de a EncontrArte estar localizada em uma região repleta de instituições culturais formadoras fortalece sua atuação. O ecossistema cultural local pode facilitar relações com governos e outros agentes de fomento, desenvolver talentos locais, auxiliar na divulgação junto a outras organizações culturais parceiras e atuar na formação de públicos que, tendo acesso a meios culturais diversos, podem desenvolver seus hábitos culturais.

Podemos constatar esta relação ganha-ganha entre organização e território no caso da EncontrArte. A empresa é uma facilitadora, curadora e organizadora de encontros entre grupos artísticos e públicos, mas também atua na intermediação com instituições de fomento, facilitando editais. Em termos estratégicos, o posicionamento da EncontrArte é claro: sua atuação é focada territorialmente em Nova Iguaçu e artisticamente na linguagem audiovisual e das artes cênicas.

Como é comum em organizações culturais, a EncontrArte desenvolveu flexibilidade para cobrir as necessidades que surjam fora de seu escopo, como atividades de divulgação e a criação de website. A escolha por realizar atividades fora de seu foco direto de atuação não é necessariamente negativa, mas sim uma forma de adaptação de suas capacidades dentro do contexto em que está inserida, dado que seria inviável ou menos vantajoso estrategicamente contratar esse tipo de serviço.

As atividades de formação da EncontrArte também se alinham ao seu interesse como plataforma cultural no ecossistema iguaçuano, baixadense e fluminense. O desenvolvimento de membros da comunidade artística local fortalece o circuito como um todo, incentivando a criação de novos grupos artísticos e fomentando a notoriedade da cena local no contexto estadual e nacional. Nisso, novamente se faz notar o ciclo de reforço onde o crescimento da maturidade cultural da comunidade local fortalece a EncontrArte enquanto instituição, ao mesmo tempo em que a consolidação da organização enquanto plataforma curatorial e de novos talentos fortalece seu território.

A força do ecossistema cultural de Nova Iguaçu não significa, contudo, que a EncontrArte não enfrenta desafios de curto e longo prazo para sua atuação. Essas organizações possuem normalmente pessoas ancoradoras que centralizam a ideação de suas atividades estratégicas. Com a perda de uma dessas pessoas, a EncontrArte trabalha hoje para rearranjar seus alicerces, um desafio que testa a resiliência da instituição.

Além disso, parte das decisões da EncontrArte se baseia em tecnologias sociais de mediação de públicos pouco sistematizadas. O acesso e a gestão de dados se mostram como um grande dificultador do trabalho de várias organizações culturais. Por sua excelência no levantamento de escopo do seu serviço junto à comunidade local, a EncontrArte consegue dados não estruturados, em um processo comum do *design thinking* de encontrar as necessidades do consumidor. Tais dados não estruturados, porém, poderiam ser enriquecidos com dados estruturados para uma melhor tomada de decisão. Algumas pesquisas pontuais já foram realizadas, mas é preciso haver um esforço para torná-las recorrentes.

No longo prazo, a EncontrArte possui o grande desafio da alta demanda não atendida de suas atividades formativas casada com a incerteza sobre apoios institucionais. Como é comum no setor cultural, a organização é sensível ao ambiente político. A longevidade da EncontrArte é um dos fatores que demonstra como é robusto o ecossistema cultural de Nova Iguaçu, já tendo sobrevivido por vários momentos diferentes da política no país. Já o desafio da oferta parece algo mais difícil para a organização, uma vez que

um aumento de escala pode afetar sua flexibilidade em um momento em que ainda reestrutura suas funções.

Por fim, vale destacar que a atuação da EncontrArte e a clareza de sua estratégia demonstram o domínio que a organização possui de seus mecanismos de gestão, colocando-os em favor do desenvolvimento do território em que a organização está inserida. O time de gestão da EncontrArte entende seu papel de facilitador na comunidade local e sua dependência da própria comunidade, colocando seu esforço estratégico no fortalecimento das relações e das entidades dentro do ecossistema cultural da Baixada Fluminense.

O caso da EncontrArte exemplifica bem a abordagem deste livro, comprovando as inter-relações da gestão cultural com o território e o papel ativo no fortalecimento da diversidade artística, incentivando o surgimento e amplificação de novas vozes no setor.



Fachada da EncontrArte. Crédito: Ramon Vellasco.

Casa de Artesanato - ACIGUA



Artesanatos Mbya Mirim expostos em feira. Crédito: Aline Oliveira.

“

Aqui todo
mundo
faz.

”



Maria, artista Guarani Mbya da Tekoa Itaki Mirim. Crédito: Aline Oliveira.

1 | Perfil Organizacional

1.1 | HISTÓRICO


A arte produzida e comercializada pelos Guarani Mbya (sendo Mbya traduzido por “muita gente num só lugar”) representa uma importante forma de expressão de sua cultura ancestral. Por mais que as noções ocidentais de “cultura” e “arte” sejam estranhas à cosmo percepção deste povo, hoje elas são estrategicamente utilizadas como importantes instrumentos de reivindicação de seus direitos. Frutos de práticas tradicionais familiares e comunitárias, os objetos e as etnojoias criados pelos Mbya lhes conferem visibilidade política e sustento socioeconômico, constituindo, atualmente, uma das principais fontes de geração de renda de muitas famílias da Tekoa Itaxĩ Mirim, aldeia localizada na Terra Indígena Parati Mirim.

Homologada em 1996 pelo governo federal, essa terra indígena sobrepõe-se parcialmente à Área de Proteção Ambiental (APA) de Caiuru, situando-se no encontro entre o litoral brasileiro e as regiões montanhosas da Mata Atlântica (como a Serra do Mar, a Serra da Bocaina e a Serra do Tabuleiro). Em conjunto com outras aldeias guaranis de grupos Mbya, Nandeva (Xiripa) e Kaiowá espalhadas em diferentes partes do Brasil, Paraguai, Argentina,

Uruguai e Bolívia, a Tekoa Itaxĩ Mirim nos revela um outro mapa da América Latina, assentado em saberes, valores e cosmovisões que nos convidam a substituir a fé ocidental no progresso extrativista por práticas de bem viver. Exercitando sua itinerância ancestral a partir de uma equivalência entre vida e movimento, os guaranis se movimentam por essas aldeias, fazendo, desfazendo e refazendo os caminhos de suas vidas.

A Tekoa Itaxĩ Mirim é a segunda aldeia mais populosa do Rio de Janeiro, possuindo uma área de aproximadamente 79,2 hectares, na qual vivem atualmente quase 200 indígenas, na sua maioria mulheres, crianças e jovens. No território, cujo acesso se dá através da Estrada de Paraty-Mirim, encontram-se a Escola Indígena Estadual Guarani Tava Mirim, uma Biblioteca Comunitária e a Casa de Artesanato Itaxi Mirim. O nome Itaxĩ, que significa pedra branca, é uma referência à grande pedra existente na Via BR 101, próximo à entrada da cidade. Segundo os antigos, a pedra ficava branca sob neblina, originando o nome da aldeia.

A Associação Comunitária Indígena Guarani da Aldeia (ACIGUA), formalizada em 2013, é a entidade representativa que busca assegurar os direitos dos indígenas da Aldeia Itaxĩ Mirim. A organização foi criada para reivindicar melhorias para a comunidade junto ao poder público e demais instâncias, para a representação e defesa do território e para a busca por alianças para a proposição de melhorias para as vidas dos indígenas que vivem na região. A partir de 2015, a ACIGUA passou a integrar o Conselho Gestor da Área de Proteção Ambiental Cairuçu – CONAPA Cairuçu, contribuindo junto à organização na gestão compartilhada do território. Durante a revisão do plano de manejo da APA, através da ACIGUA, as lideranças guaranis participaram diretamente da construção do Protocolo de Consulta Prévia Tekoa Itaxĩ Mirim, lançado em agosto de 2018, em parceria com a Funai, a APA de Cairuçu/ICMBio e o Núcleo Interdisciplinar para o Desenvolvimento Social da Universidade Federal do Rio de Janeiro (Nides/UFRJ). Na comunidade, encontramos um histórico de projetos de etnodesenvolvimento em parceria com órgãos públicos, ONGs e outras instituições. As ações incluem turismo comunitário, atividades de reflorestamento, atividades culturais e formações e capacitações para o fortalecimento da luta e da cultura indígena.



Um dos projetos deixou como legado, em 2021, a reforma da Casa de Artesanato Mbya Itaxi, realizada em parceria com a Organização Não Governamental IPAKTU. Localizada à beira da estrada que leva à aldeia, a casa é o espaço onde os Mbya exibem suas produções artísticas para os olhares dos juruá (não indígenas). A reforma do local é de extrema importância para a valorização dessa produção, que inclui etnojóias, cestos, cocares e bichinhos. Fora desse espaço, esses itens são vendidos a turistas e transeuntes juruá no rés do chão do Centro Histórico de Paraty. O foco de nossa pesquisa é especificamente a Casa de Artesanato Mbya Itaxi. Buscaremos, assim, mapear os processos de criação de artesanatos e etnojoias, no intuito de fortalecer as cadeias produtivas e o *orereko* / *nhandereko* (modo de vida) guarani.

1.2 | DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

A Casa de Artesanato hoje é o principal local fixo de escoamento dos artefatos criados por artistas Guarani Mbya. Ela é utilizada como ponto de venda e de exposição dos produtos para turistas e residentes que passam a caminho da Praia Paraty-Mirim, localizada ao final da estrada. As diretrizes estratégicas consideram as experiências bem como a cosmologia dos Guarani Mbya. Durante as entrevistas, observamos que os objetivos estratégicos para a Casa de Artesanato variavam de acordo com o ponto de vista de cada artesão ou artesã; entretanto, as aspirações futuras de melhoria para a Casa de Artesanato foram comuns a todos os entrevistados.



Fachada da Casa de Artesanatos Mbya Mirim. Crédito: Aline Oliveira.

MISSÃO

Garantir o escoamento do artesanato produzido pelas pessoas da aldeia a preços justos, promovendo a ampliação dos meios de subsistência para as famílias residentes, com ênfase na autodeterminação sociopolítica dos Guarani Mbya e na preservação de suas ancestralidades.

VISÃO

Ser um ponto de referência sólido, em estrutura e organização, para a valorização e comercialização de arte Guarani Mbya em Paraty Mirim, fortalecendo a conexão entre a cultura indígena e a sociedade.

VALORES

- _ Orereko / Nhandereko (costume e sistema de vida Guarani);
- _ Porã (bonito e bom);
- _ Autonomia;
- _ Bem viver;
- _ Saberes de xeramõi e xejary (anciões e anciãs);
- _ Yvyrupa (território, “terra total”);
- _ Respeito à natureza.

- **Objetivos Estratégicos:**

- _ Preservar e promover as tradições Guarani Mbya incorporadas nas peças artísticas;
- _ Divulgar o patrimônio cultural da Tekoa Itaxĩ Mirim para um público mais amplo, atraindo turistas, colecionadores e consumidores locais;
- _ Garantir um fluxo constante de renda para artistas por meio da comercialização de seus produtos;
- _ Estabelecer preços justos que reconheçam o valor do trabalho artístico;
- _ Fortalecer a autonomia socioeconômica de artistas e familiares;

- _ Estimular a cooperação entre artistas;
- _ Promover eventos educativos sobre a importância da produção artística e da conservação ambiental dos Guarani Mbya, em parceria com outras instituições;
- _ Consolidar e ampliar os canais de venda, incluindo espaços físicos e plataformas digitais;
- _ Incentivar práticas sustentáveis de produção artística, em sintonia com os valores Guarani Mbya;
- _ Fortalecer a identidade cultural de Paraty enquanto território indígena.

2 | Portfólio de Produtos

O portfólio de produtos da Casa de Artesanato Itaxi Mirim é composto, em ordem decrescente de venda, por: etnojoias (colares, pulseiras e brincos), cestarias e bichinhos, como chamam a produção de animais entalhados em madeira, utilizando a técnica da pirografia. Cada produto possui um processo criativo específico, que será descrito a seguir. Abaixo, apresentaremos cada classe de produto.

Os Guarani relatam que é possível praticar os preços ideais de comercialização nas vendas realizadas pela Casa de Artesanato, mas o mesmo não ocorre no Centro Histórico, onde os compradores barganham o valor dos produtos por desconhecerem os custos de produção e o valor simbólico dos artefatos. A modalidade de venda na cidade também concorre com a comercialização de artefatos de outras etnias, vendidos nas ruas e em lojas especializadas, o que faz com que o valor de venda dos produtos seja nivelado para valores abaixo dos praticados na aldeia. Além disso, as vendas realizadas nas feiras e ruas da cidade carecem de qualquer apoio do poder público e demandam gastos com transporte e alimentação que acabam por comprometer o lucro das vendas.

Os preços são decididos de acordo com a complexidade de sua produção, o custo do material, o tamanho do artefato e o local de venda. Geralmente, os

que são vendidos na cidade (feira) têm menor margem de lucro, uma vez que não há a mesma identificação com o povo indígena e há maior concorrência pela presença de outros pontos de venda, nas ruas ou nas lojas. Apesar disso, conseguimos estabelecer o preço médio de venda de cada produto produzido pelos artesãos e artesãs da aldeia.

2.1 | ETNOJOIAS

Originalmente produzidas com sementes, as etnojoias guarani são hoje feitas com miçangas de vidro e madeira. As peças são confeccionadas em diversos tamanhos e cores, incluindo brincos, pulseiras, colares, braceletes e adereços para cabelo. O conhecimento de produção é transmitido das pessoas mais velhas às mais jovens, no interior das famílias.

Os grafismos presentes nos colares e pulseiras possuem significados específicos que vão desde a representação de animais como a cobra, por exemplo, à determinação de posições hierárquicas na estrutura da aldeia. Em geral, as etnojoias são produzidas por mulheres. Os colares podem demorar entre 3 e 5 horas para serem confeccionados; entretanto, há colares de maior complexidade que podem levar até duas semanas para serem concluídos.

Os insumos (como as miçangas, provenientes da Turquia) são comprados de distribuidores em São Paulo pela internet e recebidos nos Correios da cidade de Paraty, uma vez que o serviço de entregas não atende diretamente a região.

Preço: R\$30 a R\$300

Tempo de produção:
4 a 5 horas por peça

Matéria-prima:
miçangas de vidro



Figura 51: Etnojoias Guaraní Mbyá. Crédito: Aline Oliveira

2.2 | BICHINHOS - ESCULTURAS EM MADEIRA

Chamadas de “bichinhos” pelos guarani, as esculturas em madeira decoradas com pirografia são produzidas em pau-caixeta (em algumas variações cromáticas, branco, avermelhado ou amarelado) colhido nos arredores da própria aldeia (no Saco do Mamangá ou nas praias vizinhas). Originalmente concebidas como brinquedos para as crianças, as esculturas representam diferentes animais da fauna atlântica como, por exemplo, a onça (xivi), tamanduá (kaguare), coruja (urukure’a), quati (xi’y), macaco (ka’i), tartaruga (karumbe), tucanos (tukā), tatu (tuguairatā) e jacaré (jakare).

A produção é predominantemente realizada pelos homens, sendo o conhecimento sobre a criação transmitido intergeracionalmente, por observação e pelo aprendizado na prática. O processo produtivo, geralmente, ocorre ao longo de alguns dias, com a confecção de várias unidades em cada etapa. Dessa forma, cada artista concentra seus esforços em uma fase específica, como corte, secagem ou desenho, produzindo diversas peças de um mesmo tipo em série.

Preço: R\$30 a R\$1000

Tempo de produção:
3 a 5 dias por peça

Matéria-prima:
pau caixeta



Figura 52: Bichinhos (entalhes em madeira) Guarani Mbyá. Crédito: Aline Oliveira

2.3 | CESTARIAS

As cestarias, chamadas **ajaka**, são confeccionadas a partir da fibra da **takuara** (em suas variações, taquaraçu e taquari), um tipo específico de bambu colhido nos arredores da aldeia. São produzidas cestas, lamparinas, bolsas e balaies, tingidos com cores naturais obtidas de urucum (vermelho), açafrão (amarelo), cera de mel (preto) e, ocasionalmente, com anilina de diferentes tonalidades. Os grafismos presentes nos trançados, formados por linhas, pontos, cruzes e losangos, representam temas da experiência e da cosmologia Guarani, como o movimento de uma cobra, o zigzague da água, nuvens e caminhos.

A **takuara** utilizada é colhida nos arredores da aldeia Itaxi Mirim, em praias próximas ou até mesmo em outras aldeias. Após a colheita, a takuara passa por um processo de secagem de três dias ao sol para atingir o ponto ideal para a separação das fibras. Essa separação em fibras grossas e finas é essencial, pois cada espessura tem uma função específica na cestaria, como o fundo ou as laterais. Após a separação, as fibras precisam secar por mais três dias antes de serem tingidas.

No tingimento, escolhem-se as cores e o grafismo que serão aplicados na peça. A confecção geralmente começa pelo fundo da cestaria e o fluxo produtivo varia conforme o tipo de artefato. Durante a colheita da **takuara**, os Guarani consultam o mundo espiritual, solicitando autorização, um gesto que reafirma a conexão entre sua produção artesanal e sua espiritualidade.

São três os padrões básicos presentes nos trançados: o *Ypara Korava'é*, em forma de losango, *Ypara kora jo'ava'é*, em forma de Cruz, *Ypara Ryxyva'é*, em forma de S. O padrão *Ypará Korava'e* representa as escamas das cobras, com formas geométricas retangulares, que também possuem diferentes significados no modo de vida Guarani. A cobra tem o poder simbólico de proteger os cestos e aquilo que neles estiver, sejam alimentos ou insumos coletados nas matas. O padrão *Ypará Jaxá* ou *Ypara kora jo'ava'é* são formas em linha reta, que representam correntes em cruz, ligadas umas às outras, representando a interligação entre os povos Guarani e o valor da coletividade.

O terceiro tipo básico é chamado *Ypara Ixy* ou *Ypara Ryxyva* e representa os movimentos das cobras em forma de zigue-zague, ou em forma de S.

Os grafismos do artesanato Guarani Mbya possuem significados profundos e são considerados sagrados. Eles têm a função de contar histórias, proteger os itens guardados no interior dos cestos e as pessoas que os utilizam. O grafismo Guarani é uma marca que torna única e confere dimensão simbólica e espiritual à produção artesanal do sistema cultural Guarani Mbya.



Preço: R\$50 a R\$300

Tempo de produção:
15 dias

Matéria-prima:
bambu taquara

Figura 53: Cestarias Guarani Mbyá. Crédito: Aline Oliveira

2.4 | ARTEFATOS RITUALÍSTICOS E DE CAÇA

Além de serem vendidos aos juruá, os artefatos ritualísticos e de caça também são utilizados pelos indígenas em rituais e mobilizações políticas, como o Acampamento Terra Indígena, realizado anualmente em Brasília. Esses itens incluem cocares, paus-de-chuva, zarabatanas e chocalhos (*mbaraka mirĩ*), confeccionados tanto de forma espontânea quanto sob encomenda.

Os artefatos são produzidos com materiais diversos, como diferentes tipos de bambu, penas, cipó, conchas, madeira e areia, sempre integrando elementos culturais específicos. Os cocares, por exemplo, são feitos em pequena escala, geralmente sob encomenda, e utilizados em atividades ritualísticas próprias. Já os paus-de-chuva, chocalhos e zarabatanas, produzidos de forma mais espontânea, são destinados à exposição e comercialização. Esses últimos

são confeccionados com **takuara** (taquara) e decorados com pirografia, apresentando grafismos que representam aspectos da cultura guarani.

As penas utilizadas nos cocares, como as de galinha, ganso e pato, são obtidas da própria aldeia ou adquiridas de fornecedores específicos, geralmente de granjas. Após serem separadas e tratadas, as penas são incorporadas às peças, que variam em tamanhos pequeno, médio e grande. Os preços desses artefatos são bastante variados, com destaque para os cocares, feitos de penas e barbantes, que podem custar até R\$1.500,00, dependendo do tamanho.

Preço: R\$30 a R\$1500

Tempo de produção:
3 a 5 dias

Matéria-prima:
bambu, penas, cipó,
conchas, madeira e areia



Figura 54: Artefatos ritualísticos e de caça Guaraní Mbyá. Crédito: Aline Oliveira

3 | Estilo de Gestão-Produção

Na Tekoa Itaxĩ Mirim, a ACIGUA, associação responsável pela organização dos bens públicos de uso coletivo da aldeia, tem como presidente atual o cacique Pedro Miri Benite, com a sua esposa como vice-presidente. Embora a Casa de Artesanato esteja vinculada à ACIGUA, não há, nesse espaço específico, um modo de organização formalizado e estruturado hierarquicamente em torno de lideranças. A Casa de Artesanato deve ser compreendida, então, como um espaço coletivo e aberto aos artistas das aldeias, cabendo a cada criador a responsabilidade sobre os fluxos de seus produtos, incluindo-se aí a precificação, a relação com o cliente e as vendas.

O acesso livre, pelos Guarani Mbya, à Casa de Artesanato oferece um caminho de compreensão do estilo de gestão dos produtos criados na aldeia. Ecoando a importância que os Guarani Mbya conferem ao movimento (pois sem movimento, não há vida), o espaço é um local de escoamento das criações artísticas sem que os artistas sejam obrigados a utilizá-lo. De fato, em nossa pesquisa de campo, conversamos com criadores que, embora reconheçam a importância daquele espaço, estabelecem outros canais de venda para suas criações. Sendo assim, a Casa de Artesanato não deve ser compreendida enquanto uma cooperativa ou associação de artistas, embora alguns deles vislumbrem essa possibilidade para impulsionar a produção e a venda dos artefatos.

Se não há um modelo unificado e centralizado de gestão, como caracterizar o estilo de gestão das criações dos Guarani Mbya? Trata-se de uma gestão rizomática, distribuída sobre o território da aldeia, tendo cada família seu núcleo próprio de criação. Não à toa, um dos artesãos afirma que “aqui todo mundo faz”, se referindo à capacidade que cada membro da aldeia possui de produzir artefatos, sublinhando um saber descentralizado e territorializado. A aldeia é um arquipélago de “oficinas de arte” (ou *home office*, em termos mais recentes), onde o trabalho, misturado à vida cotidiana, se revela autônomo por meio de um engajamento prático de cada artista com os meios de produção que conduzem ao aprimoramento do ofício (SENNETT, 2009).

Esse sistema de produção policêntrico é bastante singular, pois não se baseia nos valores produtivos convencionais. Diferentemente do mundo do trabalho tradicional, que promove uma engenharia social ao segmentar e separar o “mundo do trabalho” do “mundo pessoal”, concentrando os funcionários em um único espaço regido por uma razão instrumental, aqui observamos uma configuração descentralizada de produção e gestão. Nesse modelo, o território ancestral atua como elo de conexão, integrando as células familiares de criação e preservando vínculos culturais e comunitários.

Sendo assim, cada unidade familiar deve ser considerada como uma célula produtiva, na qual os fluxos de compra, produção e venda são gerenciados

e executados de modo autônomo. Em conjunto, essas células constituem um sistema doméstico de produção, onde um feixe de divisões – gestão e execução; privado e público – é deixado de lado. Cada unidade possui suas peculiaridades em termos de projetos de produto, métodos e frequência de produção. Quando, porventura, há a necessidade de uma aglutinação entre os artistas por ocasião de algum evento (workshop, oficina, feira), a função de gestão é ocupada temporariamente por um ou outro artista.

Não é possível, portanto, desenhar um organograma da Casa de Artesanato, visto que os artistas da aldeia não se distribuem em cargos e responsabilidades de produção. Cabe a cada artista Guarani Mbya gerenciar o seu próprio fluxo de produção, incluindo-se aí decisões sobre a aquisição e a compra dos insumos, o manejo das ferramentas de produção, as etapas de produção e as quantidades a serem produzidas, as estratégias de precificação e os canais de venda.

4 | Cadeia de Valor e Processos

Levando em consideração o estilo policêntrico de gestão no qual cada unidade familiar Guarani Mbya representa uma célula de produção, o melhor caminho para a elaboração de uma cadeia de valor passa necessariamente pelo entendimento dos fluxos produtivos dos artefatos indígenas. Sendo assim, nesse tópico, damos ênfase aos processos de gestão-produção de três classes de produtos com maior volume de vendas: etnojoias, cestarias e bichinhos. Observaremos as dimensões de suporte e gerencial a partir do mapeamento dos processos produtivos.

4.1 | TIPOS DE PRODUÇÃO

A produção artística Guarani Mbya é realizada de duas formas: de maneira autônoma e sob encomenda. A produção autônoma é realizada de maneira contínua e independente da demanda de vendas. Nessa modalidade, a produção é desenvolvida pelos parentes no interior das famílias. Esse é o caso das artistas Jaxuka (Elisete) e Maria, que comercializam peças produzidas

por suas famílias na Casa de Artesanato Itaxi Mirim, nas ruas do centro histórico, em feiras e através das redes sociais. Eventualmente, os Guarani Mbya são convidados para expor as peças em feiras organizadas durante eventos turísticos e culturais da cidade.

A produção sob encomenda pode ser realizada coletiva ou individualmente. No caso do atendimento a grandes encomendas, a produção é feita por diversos artistas, envolvendo várias famílias. Em geral, são encomendas realizadas por lojas e pessoas não indígenas. A renda obtida por esse tipo de venda é distribuída entre as famílias e os artistas envolvidos.

A produção por encomenda também pode ser realizada de maneira individual, com pedidos realizados diretamente aos artesãos, como é o caso de Karaí (Joaquim), que produz animais em madeira e artefatos ritualísticos para outros grupos Guarani e de outras etnias, em especial para ocasiões festivas e encontros interétnicos. Também é exemplar dessa modalidade o artista Inácio, que produz esculturas de animais em madeira pirografada sob encomenda para uma loja de artefatos étnicos localizada no centro histórico de Paraty. Abaixo, encontra-se a síntese dos tipos de produção:

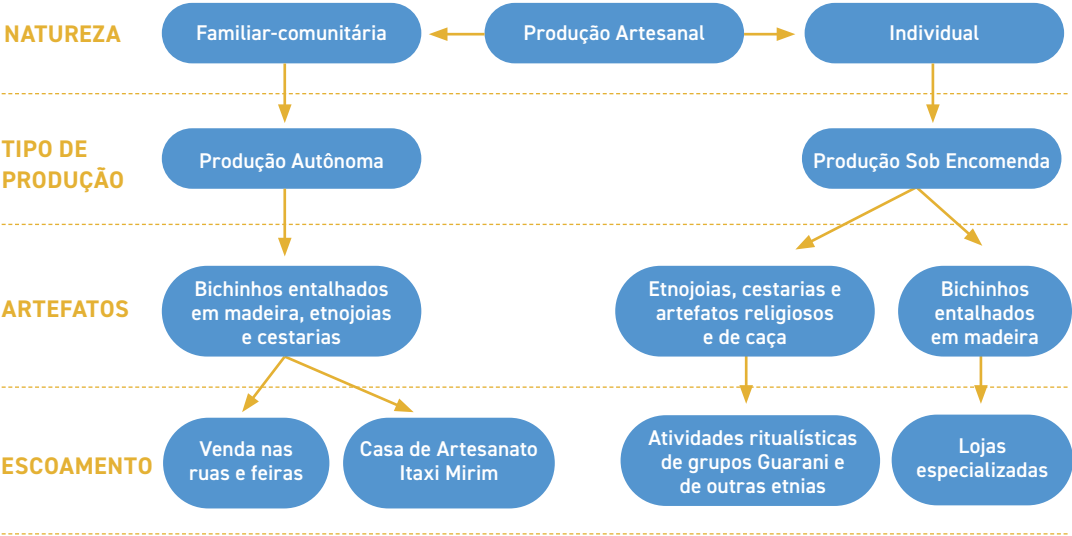


Figura 55: Tipos de produção Guarani Mbya.

O comércio dos artefatos produzidos não acontece só com os não indígenas. Diferentes aldeias e etnias reconhecem o trabalho e o talento de artistas. Assim, também são produzidos, sob encomenda, artefatos que serão utilizados em rituais sagrados, manifestações culturais e em demonstrações políticas articuladas pelas diferentes etnias presentes, em especial dos povos Guarani. Ou seja, quando um juruá compra da Casa de Artesanatos ele o faz em apoio à cultura e luta indígena representada pela aldeia de Itaxi Mirim, enquanto outras aldeias e etnias compram para fortalecer a luta conjunta e permitir a manutenção de suas tradições, confiando na habilidade dos artesãos e artesãs.

4.2 | CADEIA DE VALOR E PROCESSOS

Tendo identificado as diretrizes estratégicas, o portfólio de produtos, o estilo de gestão e os tipos de produção, passemos então à identificação da **proposta de valor**.

O modo de vida tradicional dos Guarani Mbya tem um tempo descolado da noção juruá (não indígena ou “branca”) de produtividade. Apesar disso, a aldeia é impactada pelo relacionamento com os juruás, especialmente no que se refere à preservação das suas tradições no direito a permanecer na terra que seus antepassados já ocupavam antes da invasão do Brasil. Tal relação é traduzida tanto nos seus processos de produção quanto na proposta de valor dos produtos. Abaixo, compartilhamos o benefício percebido pelo cliente ao comprar os produtos indígenas (sejam etnojoias, cestarias ou outro tipo de artefato) para, em seguida, observar quais são os macroprocessos associados a ele.

Proposta de valor: Promoção e preservação dos saberes e práticas ancestrais dos Guarani Mbya, reafirmando o Brasil enquanto território indígena.

Ao levar em consideração o modo de produção descentralizado, é necessário extrapolar a base da Cadeia de Valor que foi útil na descrição de outras

organizações. A Casa de Artesanato não possui uma gestão centralizada, então as decisões gerenciais ocorrem em concomitância com a execução dos macroprocessos produtivos. Os artistas são, ao mesmo tempo, gestores e equipe, não havendo relações de autoridade e hierarquia comuns às organizações culturais juruás.

Ainda assim, conseguimos identificar os âmbitos onde se encaixam os conceitos de gestão com os quais estamos familiarizados. Escolhemos identificá-los dentro dos fluxos de produção mapeados. Em cada um deles, identificamos raias específicas: os juruá (não indígenas), os parentes de outras etnias, os artistas Guarani Mbya e os entes sagrados do território. As três imagens a seguir mapeiam os fluxos respectivos às etnojoias, às cestarias e aos bichinhos. Enquanto as caixas cinzas contemplam as atividades produtivas, as caixas pretas identificam as atividades gerenciais e de suporte. A partir delas, propomos nossa cadeia de valor.

- **Etnojoias:** O processo de etnojoias contempla as atividades necessárias para a fabricação das peças únicas e artesanais comercializadas pela organização. Esse processo se inicia a partir da necessidade de fabricação para reposição das peças para venda ou de uma encomenda específica. No fluxo abaixo, observa-se os processos de gestão que permeiam as atividades de fabricação suportando desde o input do processo até as etnojoias fabricadas agregando valor durante o fluxo de produção até a entrega aos consumidores finais, como, por exemplo, o processo de gestão interespecies atua diretamente nas atividades de fabricação relacionadas à obtenção de matérias-primas.
- **Cestarias:** Outro produto presente no portfólio da organização Acigua são as cestarias. O processo de produção das cestarias é semelhante ao processo de produção de etnojoias. Nesse fluxo também é possível identificar o suporte dos processos de gestão diretamente relacionados às atividades de produção como observa-se na verificação da existência de insumos. Nesta atividade temos o processo de gestão de materiais guiando a sequência de atividades necessárias para que essa verificação ocorra.

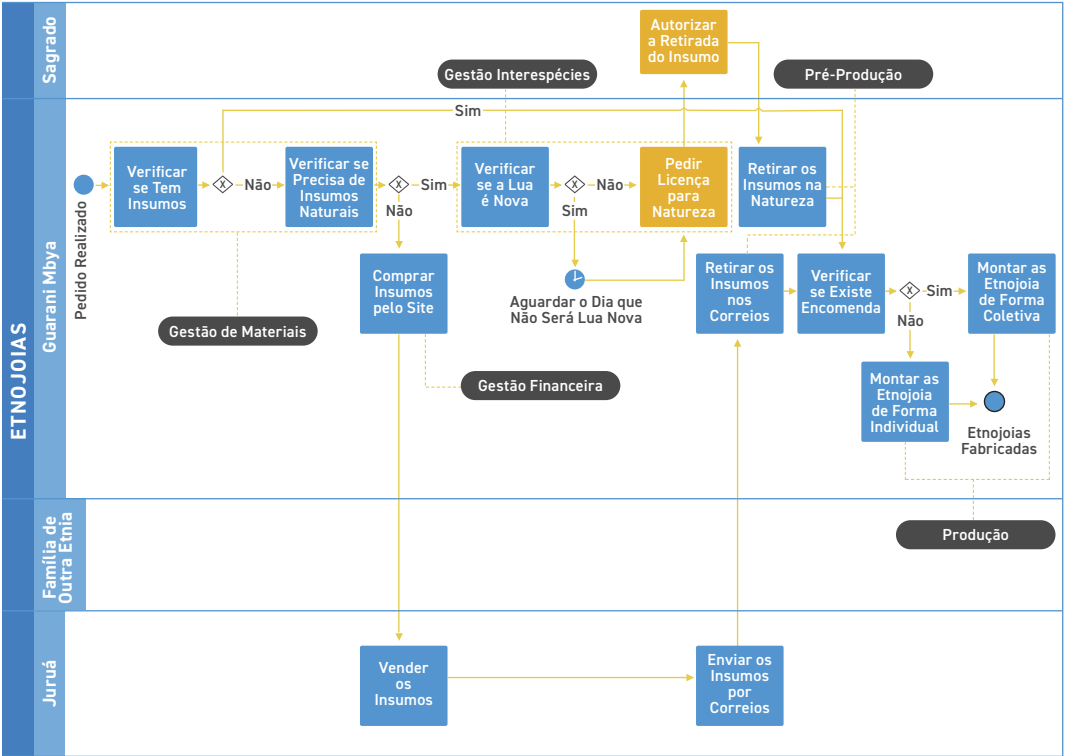


Figura 56: Macroprocesso detalhado de produção das etnojoias.

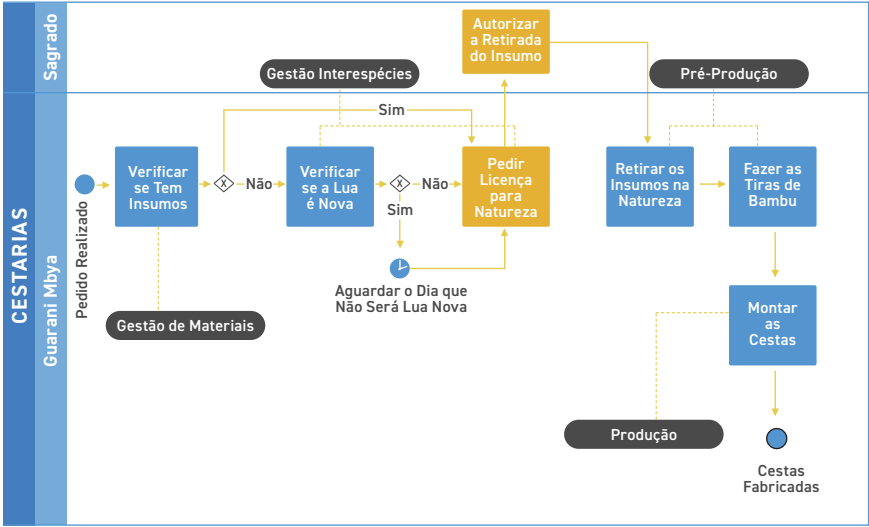


Figura 57: Macroprocesso detalhado de produção das cestarias.

- **Bichinhos (entalhes em madeira):** O processo de bichinhos que corresponde ao entalhe em madeira envolve em seu fluxo de produção atividades necessárias para transformar um pedaço de madeira em um objeto criativo e cheio de significado e valor agregado para seus consumidores. Nesse processo, destaca-se a importância do processo de gestão de suporte, de gestão de materiais e gestão interespécies na agregação de valor citada anteriormente.

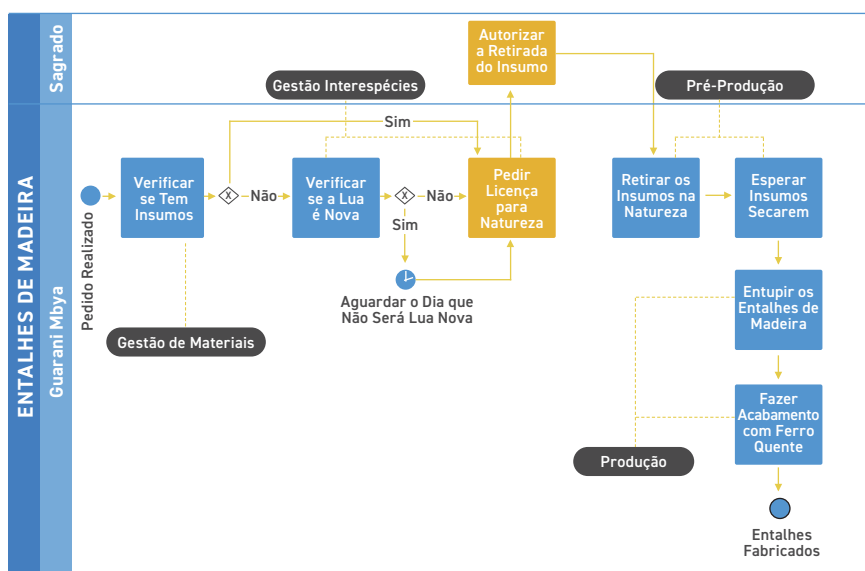


Figura 58: Macroprocesso detalhado de produção dos bichinhos.

Como frisado anteriormente, os macroprocessos são gerenciados e executados de forma independente dentro de cada célula familiar indígena. No esquema abaixo, apresentamos a Cadeia de Valor de cada unidade de criação, identificando quatro dimensões de gestão – financeira, materiais, interespécies e pedidos – que guiam os processos de produção e tecem um relacionamento estreito entre si.

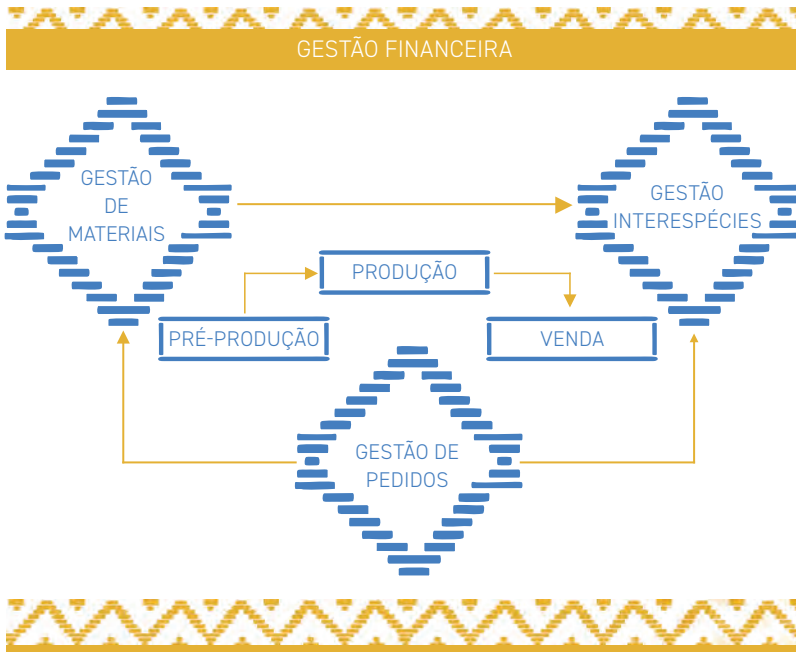


Figura 59: Cadeia de Valor.

Todos os macroprocessos dos artefatos começam com a atividade de verificação de insumos. Aqui, pode-se identificar a **gestão de materiais**, sendo que essa atividade ocorre naturalmente em ambiente doméstico, uma vez que não existe um local de estoque específico. A partir da observação e das entrevistas, notamos que os artistas já planejam sua criação de acordo com a disponibilidade dos insumos dentro de suas unidades de produção. A gestão de materiais, que assumiria o papel central de suporte, no caso dos artefatos feitos pelos Guarani Mbya, é o macroprocesso que informa o início das atividades de produção.

A **gestão de materiais** está totalmente associada à **gestão interespécies**, onde identificamos os canais de comunicação entre o povo Guarani Mbya e os entes sagrados da natureza. Na cosmopercepção Guarani Mbya, a mata é habitada por espíritos que governam todas as diferentes espécies, inclusive as humanas. Para eles, as práticas culturais e produtivas estão profundamente conectadas aos ciclos naturais e espirituais. Sendo assim, a retirada de insumos da mata para a produção artística exige cautela e negociação. Durante algumas fases da lua, algumas atividades podem ser

suspensas ou realizadas de maneira diferente. A lua nova, em geral, é um período associado ao recolhimento, introspecção e ao respeito por energias que renovam e equilibram o mundo espiritual. Além disso, no momento do corte, ou de retirada, de madeiras e fibras, é também preciso solicitar permissão aos espíritos da mata. Essa dimensão gerencial inclui também as relações interpessoais que configurariam a **gestão de pessoas**, que se dão por ocasião, parentalidade e afinidade. Sendo assim, a dimensão de **gestão interespécies** é um conjunto de atividades que buscam manter a harmonia entre os mundos e o equilíbrio dos ciclos naturais e espirituais.

Alimentando e conectando a **gestão de materiais** e a **gestão interespécies**, está a **gestão de pedidos**. Ocasionalmente, há o recebimento de pedidos de artefatos vindos de parentes de outras etnias, para festividades, manifestações ou rituais. Nesses casos, geralmente, o pedido é para uma grande quantidade de artefatos a serem entregues. Então, há a aglutinação de núcleos produtivos, onde os processos de produção ocorrem de forma coletiva e os ganhos são divididos igualmente entre as famílias participantes. O mesmo processo ocorre quando há o pedido de muitos artefatos por parte de lojas juruás, ou perto de algum período de maior fluxo de turistas na região, como as férias escolares ou na ocasião de um grande evento.

A **gestão de pedidos** é feita primeiro pelo artesão, ou artesã, que recebe o pedido, seja pessoalmente na Casa de Artesanato ou por redes sociais. Essa pessoa decide, juntamente com sua família, se é necessária a articulação com mais famílias para realizar a entrega pedida. A partir desse momento, com a inclusão de mais núcleos produtivos, as ações de pré-produção, produção e venda são executadas coletivamente e de maneira orgânica, respeitando o tempo e as responsabilidades domésticas de cada um.

É possível também identificar atividades de pré-produção e produção. As atividades de **pré-produção** englobam a retirada o insumo da natureza e a preparação do insumo para a produção. No caso das cestarias, por exemplo, a pré-produção inclui a retirada da taquara da natureza e seu tratamento para transformá-lo em tiras. Para a **produção**, temos o trançado das cestarias, o entalhar dos bichinhos e a montagem das etnojoias. É um momento

de engajamento prático, de aprimoramento da técnica e de conservação e de transmissão do saber, onde são utilizados os grafismos e padrões tradicionais da cultura Guarani Mbya. Em cestarias e etnojoias, em especial, é comum existirem padrões gráficos que representam animais da fauna regional, como as cores de uma cobra-coral, ou elementos da natureza, como nuvens e plantas.

As atividades de **produção** acompanham, na maioria das vezes, o cotidiano do artista Guarani Mbya, sendo interrompidas e continuadas de acordo com sua rotina. A produção de artesanatos, apesar de ser importante para a sustentabilidade econômica da aldeia, não é o foco central da vida Guarani Mbya: o Bem Viver precede a tradição juruá de produtividade constante.

Envolvendo as atividades de compra de insumos e a **venda** dos artefatos prontos, está a **gestão financeira**. A partir da compra de insumos e da complexidade dos trabalhos que se determina o preço de venda ideal dos artefatos, mesmo que nem sempre se consiga vendê-los por tal preço. A **venda**, sob o ponto de vista da **gestão financeira**, acontece quando há a necessidade de angariar fundos, de tal forma que o núcleo produtivo escolhe exibir seus produtos para venda na Casa de Artesanato, no Instagram, no WhatsApp ou em alguma feira de Paraty.

Assim, as gestões permeiam e orientam os macroprocessos de execução (pré-produção, produção e venda), sendo parte integral de cada um deles. Os macroprocessos de execução, por sua vez, englobados pelos relacionamentos de gestão, alimentam-nos com as necessidades específicas da criação de cada artefato. Sendo assim, a Cadeia de Valor tem seus elementos descentralizados e enraizados nas atividades de produção, em um modelo compatível com o modo de vida Guarani Mbya.

5 | Análise SWOT

A partir de entrevistas com as artesãs e artesãos, obtivemos informações para elaborar a ferramenta SWOT, onde são listadas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças presentes que influenciam no desenvolvimento de suas atividades de produção e venda de artesanatos.

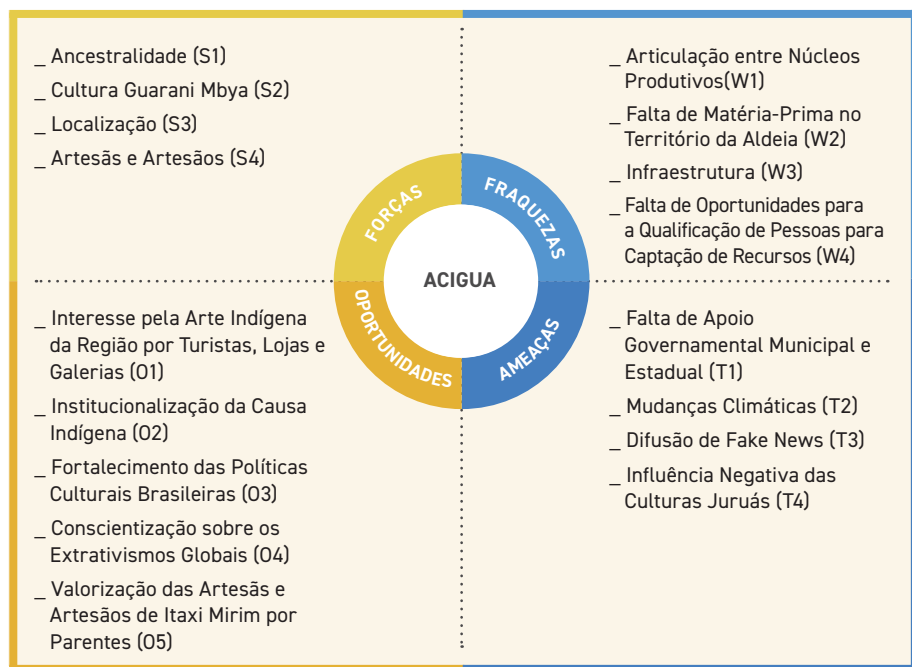


Figura 60: Matriz SWOT.

5.1 | AMBIENTE EXTERNO

OPORTUNIDADES (O)

O1: Interesse crescente pela arte indígena por parte de turistas, lojas e galerias. Nos últimos anos, os artefatos têm sido objeto de significativa procura por parte de consumidores, empresas e instituições, tendo sido incluídos em coleções de moda, exposições de arte e no uso cotidiano de brasileiros e turistas.

O2: Institucionalização da causa indígena. Nos últimos anos, a causa indígena foi institucionalizada, notadamente, com a criação do Ministério dos Povos Indígenas e com a nomeação de parentes indígenas para instituições federais (Museu dos Povos Indígenas, FUNAI etc.).

O3: Fortalecimento das políticas culturais brasileiras. No âmbito das políticas culturais, observa-se uma tendência de valorização das culturas indígenas, por meio da criação de mecanismos de financiamento específicos.

04: Conscientização sobre os extrativismos globais. A difusão de conceitos e técnicas de governança socioambiental cria oportunidades para que os povos indígenas difundam seus conhecimentos ancestrais.

05: Valorização das artesãs e artesãos de Itaxi Mirim por parentes. A aldeia é lar de pessoas conhecidas e respeitadas enquanto artistas e lideranças dentro da comunidade indígena, para além da etnia Guarani Mbya.

AMEAÇAS (T)

T1: Falta de apoio governamental municipal e estadual. Em âmbito municipal e estadual, observa-se uma tímida preocupação do poder público de garantir a infraestrutura básica para a subsistência da aldeia. O fornecimento de água em períodos severos de estiagem e o transporte de artistas a Paraty são dois exemplos concretos.

T2: Mudanças climáticas. Por serem intimamente ligados ao território físico onde se encontram, as mudanças climáticas afetam seu bem-estar e dia-a-dia enquanto aldeia e tornam-se uma grande preocupação quando bens físicos que antes eram de acesso fácil e gratuito na natureza precisam ser comprados dos “juruás”.

T3: Difusão de fake news. As notícias falsas que circulam virtualmente minam o apoio social à causa indígena, alimentando racismos e enfraquecendo a importância desta cultura ancestral.

T4: Influência negativa das culturas juruás. Uma adesão à cultura dos juruá pode causar o apagamento das culturas ancestrais, sobretudo entre os jovens, interrompendo o ciclo de transmissão de saberes ancestrais que está no cerne da produção cultural dos Guarani Mbya.

5.2 | CAPACIDADES INTERNAS

FORÇAS (S)

S1: Ancestralidade. O entendimento das pessoas mais velhas da importância da preservação das tradições e da arte Guarani.

S2: Cultura Guarani Mbyá. Os Guarani Mbyá são um povo tradicional da região fluminense, constituindo a sociobiodiversidade e o patrimônio do estado do Rio de Janeiro e do país.

S3: Localização. A aldeia está localizada em uma cidade turística de grande afluência, sendo a única do Brasil e da América Latina a possuir o título de reconhecimento como Patrimônio Mundial da Unesco pelo seu sítio misto de Cultura e Biodiversidade. A Casa de Artesanato fica em frente à entrada da aldeia, em uma estrada pavimentada que é caminho para uma praia e diversas pousadas.

S4: Artesãos e artesãos. Há pessoas bem versadas nos diferentes tipos de artesanato na aldeia, além de terem artesãos prestigiados tanto nas comunidades Guarani e de outras etnias quanto pelo mundo da arte “juruá”.

FRAQUEZAS (W)

W1: Articulação entre núcleos produtivos. A produção descentralizada impõe desafios para os Guarani Mbyá, sobretudo em relação aos preços e à manutenção da Casa de Artesanato, pois não há um fundo a ser reinvestido para a infraestrutura desta, ou uma organização de um estoque de materiais e produtos. O desafio está em criar canais de articulação que respeitem o modo de produção da aldeia.

W2: Falta de matéria-prima no território da aldeia. O desaparecimento de sementes que antes eram utilizadas na produção das etnojoias e a privatização das áreas do entorno deixaram muito mais difícil e cara a obtenção de materiais.

W3: Infraestrutura. A Casa de Artesanato não possui paredes, não sendo um local de estocagem e exposição permanente de produtos. Então, é necessário montar e desmontar a exposição dos produtos diariamente. Além disso, não é possível permanecer no local em dias de chuva.

W4: Falta de oportunidades para a qualificação de pessoas para captação de recursos. Embora a ACIGUA possua um conjunto de parcerias institucionais, é preciso investir ainda mais na aprendizagem de ferramentas para captação de recursos.

6 | Análise Estratégica

A tabela abaixo relaciona os objetivos estratégicos à Matriz SWOT, permitindo uma visualização esquemática de como cada um dos elementos identificados impacta esses objetivos. O intuito dessa representação é orientar a gestão sobre as áreas em que deve concentrar seus esforços para promover o crescimento e alcançar as metas estabelecidas.

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | FORÇAS | OPORTUNIDADES | FRAQUEZAS | AMEAÇAS |
|--|--|--|---|--|
| Preservar e promover as tradições Guarani Mbya incorporadas nas peças artísticas; | S1: Ancestralidade. | 01: Interesse crescente pela arte indígena por parte de turistas, lojas e galerias. 03: Fortalecimento das políticas culturais brasileiras. 04: Conscientização sobre os extrativismos globais. | W1: Articulação entre núcleos produtivos. W2: Falta de matéria-prima no território da aldeia. | T2: Mudanças climáticas. T3: Difusão de fake news. T4: Influência negativa das culturas juruás. |
| Divulgar o patrimônio cultural da Tekoa Itaxi Mirim para um público mais amplo, atraindo turistas, colecionadores e consumidores locais; | S2: Cultura Guarani Mbyá. S3: Localização. | 01: Interesse crescente pela arte indígena por parte de turistas, lojas e galerias. 05: Valorização das artesãs e artesãos de Itaxi Mirim por parentes. | W1: Articulação entre núcleos produtivos. W2: Falta de matéria-prima no território da aldeia. W3: Infraestrutura. | T1: Falta de apoio governamental municipal e estadual. T3: Difusão de fake news. T4: Influência negativa das culturas juruás. |
| Garantir um fluxo constante de renda para artistas por meio da comercialização de seus produtos; | S3: Localização. S4: Artesãs e artesãos. | 01: Interesse crescente pela arte indígena por parte de turistas, lojas e galerias. 03: Fortalecimento das políticas culturais brasileiras. | W2: Falta de matéria-prima no território da aldeia. W3: Infraestrutura. W4: Falta de oportunidades para a qualificação de pessoas para captação de recursos. | T1: Falta de apoio governamental municipal e estadual. T2: Mudanças climáticas. T3: Difusão de fake news. |
| Estabelecer preços justos que reconheçam o valor do trabalho artístico; | S1: Ancestralidade. S2: Cultura Guarani Mbyá. S4: Artesãs e artesãos. | 01: Interesse crescente pela arte indígena por parte de turistas, lojas e galerias. 03: Fortalecimento das políticas culturais brasileiras. | W1: Articulação entre núcleos produtivos. W4: Falta de oportunidades para a qualificação de pessoas para captação de recursos. | T3: Difusão de fake news. T4: Influência negativa das culturas juruás. |

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | FORÇAS | OPORTUNIDADES | FRAQUEZAS | AMEAÇAS |
|---|--|---|---|--|
| Fortalecer a autonomia socioeconômica de artistas e familiares; | S1: Ancestralidade. S2: Cultura Guarani Mbyá. S4: Artesãs e artesãos. | O1: Interesse crescente pela arte indígena por parte de turistas, lojas e galerias. O2: Institucionalização da causa indígena. O3: Fortalecimento das políticas culturais brasileiras. | W1: Articulação entre núcleos produtivos. W2: Falta de matéria-prima no território da aldeia. W3: Infraestrutura. W4: Falta de oportunidades para a qualificação de pessoas para captação de recursos. | T1: Falta de apoio governamental municipal e estadual. T4: Influência negativa das culturas juruás. |
| Estimular a cooperação entre artistas; | S1: Ancestralidade. S4: Artesãs e artesãos. | O1: Interesse crescente pela arte indígena por parte de turistas, lojas e galerias. O3: Fortalecimento das políticas culturais brasileiras. | W1: Articulação entre núcleos produtivos. | T1: Falta de apoio governamental municipal e estadual. T4: Influência negativa das culturas juruás. |
| Promover eventos educativos sobre a importância da produção artística e da conservação ambiental dos Guarani Mbya, em parceria com outras instituições; | S1: Ancestralidade. S2: Cultura Guarani Mbyá. S3: Localização. | O2: Institucionalização da causa indígena. O3: Fortalecimento das políticas culturais O4: Conscientização sobre os extrativismos globais. | W3: Infraestrutura. W4: Falta de oportunidades para a qualificação de pessoas para captação de recursos. | T1: Falta de apoio governamental municipal e estadual. T3: Difusão de fake news. |
| Incentivar práticas sustentáveis de produção artística, em sintonia com os valores Guarani Mbya; | S2: Cultura Guarani Mbyá. S4: Artesãs e artesãos. | O4: Conscientização sobre os extrativismos globais. O5: Valorização das artesãs e artesãos de Itaxi Mirim por parentes. | W2: Falta de matéria-prima no território da aldeia. W3: Infraestrutura. | T1: Falta de apoio governamental municipal e estadual. T2: Mudanças climáticas. |
| Fortalecer a identidade cultural de Paraty enquanto território indígena. | S2: Cultura Guarani Mbyá. S3: Localização. | O1: Interesse crescente pela arte indígena por parte de turistas, lojas e galerias. O2: Institucionalização da causa indígena. O3: Fortalecimento das políticas culturais. O5: Valorização das artesãs e artesãos de Itaxi Mirim por parentes. | W3: Infraestrutura. | T1: Falta de apoio governamental municipal e estadual. T3: Difusão de fake news. T4: Influência negativa das culturas juruás. |

Figura 61: Relação entre a Análise SWOT e o Planejamento Estratégico.

Os valores e as tradições da comunidade se confundem com os valores da própria Casa de Artesanato enquanto organização. A ancestralidade está entranhada em toda a estratégia pensada para ela, e a própria estratégia é fruto do pensamento coletivo das famílias que utilizam a Casa. Dotada do papel de conexão da aldeia com os consumidores de fora, a comunidade reconhece no turismo uma oportunidade para garantir seu fluxo de renda e a divulgação de seu patrimônio, fortalecendo a posição da aldeia em toda Paraty e o reconhecimento da região como território indígena. É através do aumento desse reconhecimento que se constrói a estratégia de remuneração justa e a autonomia de artistas e famílias, servindo inclusive como ferramenta de combate à influências negativas da cultura juruá.

Apesar dos desafios de infraestrutura e falta de apoio governamental, há uma ambição para que a organização se fortaleça para além da função de vendas. A execução da estratégia em si estimula a cooperação entre artistas, uma vez que as grandes demandas são trabalhadas de maneira coletiva. É justamente através da articulação entre núcleos produtivos que os responsáveis pela Casa de Artesanato percebem que conseguirão treinar novos artistas e fortalecer suas práticas, ensinando suas tradições para dentro e para fora da comunidade.

7 | Considerações Finais

Como podemos observar até aqui, a função principal da Casa de Artesanato Mbya Itaxĩ é a exposição e a venda das peças produzidas por membros da Tekoa Itaxĩ Mirim. Esta plataforma de venda tem o papel de facilitar o encontro entre o trabalho realizado pelas famílias e os consumidores, sejam eles juruás ou de outras etnias. Sob esse ponto de vista, a Casa de Artesanato seria o equivalente a uma galeria, com papel tanto cultural quanto comercial.

Na prática, porém, ao observar a configuração que efetivamente ocorre na aldeia, essas classificações parecem insuficientes. Apesar de não haver uma gestão centralizada, o significado da Casa de Artesanato é maior do

que apenas a aparente função de venda e exposição. O espaço, específico para obras produzidas pela sua comunidade, tem uma existência que não pode ser observada separadamente de seus agentes. Pelo contrário, a Casa em si não é perene e nem uma entidade individual, mas sim um evento que decorre do coletivo, seja pela vontade, pela inspiração ou por outras formas de necessidade.

Nesse sentido, a Casa não pode ser dissociada do processo produtivo, como uma plataforma normalmente seria numa visão de ecossistema. O processo produtivo e gerencial das famílias é o que fundamenta a existência da Casa de Artesanato e o valor gerado em suas vendas. Também seria limitante analisar os produtos isoladamente de seu processo, tendo em vista o beneficiamento espiritual necessário para sua composição. A organização produtiva na aldeia pode ser caracterizada como um sistema produto-serviço, inclusive com características contemporâneas do estudo acadêmico desse tipo de sistema, que levam em especial consideração a sustentabilidade do sistema produtivo (Mont, 2002). O artefato é, em si, o produto físico, mas seu processo o imbuí de diferencial artístico e intermundos, e seu valor de venda é potencializado pelo turismo cultural.

Isso pode explicar a razão dos produtos terem menor valoração quando negociados fora do contexto da aldeia, onde o produto é o mesmo mas toda percepção do braço de serviço desse sistema está ocultada. A escolha das famílias pela organização da Casa em si, como evento comunitário, gera maior valor para os produtos expostos.

Além disso, há de se destacar a flexibilidade do sistema produtivo que leva à Casa de Artesanato, ora funcionando com uma organização individualizada por produto, ora se configurando como organização coletiva por processo, quando várias famílias se unem dividindo as tarefas para atender a demandas maiores. Nesse sentido, a organização familiar da aldeia mostra caminhos para conseguir resolver um desafio de adaptabilidade para muitas organizações, que possuem formas específicas de se estruturar (Hayes e Schmenner, 1978).

Tanto a flexibilidade do sistema produto-serviço quanto a flexibilidade da própria existência e montagem da Casa de Artesanato demonstram que a configuração livre familiar pode apontar um caminho para a conquista da resiliência organizacional. A cultura organizacional da Casa vai além do trabalho, sendo entremeada na cultura compartilhada por integrantes da comunidade local. O processo de treinamento não é apenas um pareamento entre pessoas experientes e inexperientes, mas sim a passagem dos saberes de xeramõi e xejary, com todo o respeito imbuído pela espiritualidade dessa relação.

Compreendido seu papel como sistema produto-serviço, não é surpreendente que a percepção de necessidades que orientem os objetivos estratégicos da Casa de Artesanato passe tanto por itens operacionais – estrutura física, sistema de controle – como de serviços (canal de vendas). Também não surpreende que, assim como outras organizações estudadas neste livro, a comunidade explicita que a Casa poderia ter um melhor resultado caso tivesse maior estruturação dos dados e sistemas de informações.

Por fim, a configuração observada pela Casa de Artesanato não significa que a aldeia não faça parte de um ecossistema maior. As redes relacionais com outras etnias mostra justamente que existem vários agentes nesse sistema, cada qual com suas configurações produtivas.

Já as relações com juruás e instituições governamentais também não podem ser ignoradas, tendo a relação dupla de pressão sobre o território ao mesmo tempo em que participam ativamente do ciclo de reforço positivo para a própria manutenção do território. Não se pode ignorar, porém, que a própria configuração dessas relações enquanto ecossistema tem origem juruá, com grande parte do sistema de regras pré-definido. A compra de produtos por juruás só é necessária para a manutenção da aldeia e a subsistência das famílias hoje pela vedação histórica de direitos da comunidade.

Foi apenas em 2019 que a aldeia Itaxĩ Mirim publicou seu Protocolo de Consulta Prévia, que garante a consulta aos membros para qualquer atividade que possa causar alguma interferência na aldeia ou no modo de vida dos

indígenas. E, ainda assim, essa foi a primeira aldeia do estado do Rio de Janeiro e da etnia Guarani Mbyá a conseguir esse direito. Assim como outros casos deste livro, isso reforça como as organizações culturais conseguem se fortalecer com a atuação em seus ecossistemas, se tornando referências. Uma das forças citadas trata, por exemplo, do prestígio por outras etnias e pelo mundo da arte juruá. O fortalecimento cultural local também significa o fortalecimento da própria comunidade, gerando impactos para além do sistema e, como também vemos em outros capítulos, gerando ação política em um ciclo que reforça benefícios para a comunidade.



Entrada da aldeia Tekoa Itaxĩ Mirim, Terra Indígena Paraty Mirim. Crédito: Aline Oliveira.



Silo – Arte e Latitudine Rural



SILO

SILO ARTE E LATITUDE RURAL

“

Uma gestão
feminista é

uma gestão
política.

”



1 | Perfil Organizacional

1.1 | HISTÓRICO


“A Silo é uma obra de arte”, afirmou Cinthia Mendonça durante nossa visita à sua organização fundada em 2017 na Serrinha do Alambari, situada na fronteira tríplice entre os estados de Rio de Janeiro, São Paulo e Minas Gerais. Como podemos compreender uma organização cultural enquanto uma obra de arte?

Um caminho para esse entendimento passa necessariamente por uma consideração dos modos de funcionamento do circuito artístico contemporâneo. Já há algumas décadas, observamos, nos “mundos da arte”, um deslocamento de ênfase do produto final ao processo. Isso quer dizer que o conceito moderno de arte se expande para abarcar não somente objetos (como pinturas e esculturas), mas experiências de compartilhamento que aproximam e confundem os papéis do artista e do observador. São concebidas expressões como “desmaterialização da obra de arte”, “estética relacional”, “arte processual”, “arte ambiental”, dentre outras que circunscrevem um campo de proposições artísticas onde todos os indivíduos se identificam enquanto seres criativos e pensantes. Com isso, o artista deixa de ser visto como um

ser humano excepcional e inatingível para se colocar como um agenciador e um mediador de experiências, convidando as pessoas a partilharem de um espaço de intercâmbio e criação.

É justamente nesse contexto que emergem residências artísticas como a Silo - Arte e Latitude Rural, que, por meio de seus programas e projetos, criam comunidades de criação e aprendizagem, permeadas por ações de convivência, experimentação e prototipagem. Alternativas institucionais aos tradicionais circuitos de arte formados por museus, galerias, teatros e centros culturais, as residências são espaços naturalmente híbridos, podendo ser considerados simultaneamente estúdios, casas, laboratórios, ateliês e salas de ensaio. Tudo isso é observado na Silo.

Conforme veremos a seguir, a Silo propõe um conjunto de experiências de compartilhamento e aprendizagem comunitária, embaçando as fronteiras entre práticas camponesas, cotidianas, artísticas e científicas em proveito de uma ecologia de saberes. Seu formato atual resulta de uma confluência de experiências pretéritas de sua fundadora, a artista Cinthia Mendonça, organizadas esquematicamente aqui em três frentes. A primeira delas diz respeito à formação universitária de Mendonça, da graduação ao doutorado, realizada em departamentos e programas de artes de universidades públicas do Rio de Janeiro. A segunda frente contempla sua experiência política e profissional, pautada pela convivência com mestres populares pernambucanos (Mãe Beth de Oxum, Seu Luís e Lia de Itamaracá), pela colaboração em movimentos sociais – nacionais e internacionais – de ocupações urbanas e por seu envolvimento em processos artísticos. A última frente diz respeito à sua participação em duas iniciativas que prefiguram a Silo: seu envolvimento com os Laboratórios Cidadãos/Interativos propostos pelo MediaLab Prado (Madrid, 2010) e, enquanto mentora, com a equipe dos Laboratórios de Inovação Cidadã da SEGIB (Secretaria-Geral Ibero-Americana); e a fundação, ao lado de Bruno Vianna e Luciana Fleischman, da Nuvem – Estação Rural de Arte e Tecnologia, em Visconde de Mauá, onde foram replicadas a metodologia do MediaLab e também foram oferecidos cursos (economia das sementes, agrofloresta, banheiro seco etc.) para jovens artistas.





Sede da SILO. Crédito: Aline Oliveira.



Pesquisadores com a gestora da organização. Da esquerda para a direita: Cinthia Mendonça, Manoel Friques, Rebeca Brandão e Bianca Porto. Crédito: Aline Oliveira.

Articuladas, essas três experiências contribuíram para um modelo de gestão único e inovador, que se apoia nos processos artísticos contemporâneos para propor espaços de mediação entre pensamento e prática; campo e cidade; artistas, cientistas e camponeses etc. Tudo isso sendo realizado por uma equipe inteiramente formada por mulheres que buscam encorajar, por meio das vivências e dos laboratórios, a busca, o exercício e a manutenção da cidadania e da autonomia de suas parceiras e interlocutoras. Conjugados, esses fatores nos fazem compreender por que a Silo é uma obra de arte.

1.2 | DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

A Silo promove a pluralidade de saberes, com foco no processo, na troca, na convivência e no debate. A organização se configura como uma plataforma de mediação, onde diversas trajetórias, saberes, instituições, pessoas, afetos, caminhos e histórias se entrecruzam. Essas mediações acontecem em diferentes instâncias: entre pensamento e prática; campo e cidade; disciplinas e saberes, posicionamentos políticos, entre outros. Por meio de seus projetos e programas, a Silo desenvolve, apoia e promove iniciativas nas áreas de arte, ciência, tecnologia e agroecologia, atuando em regiões rurais, áreas periféricas e de preservação ambiental. Seu trabalho incentiva a construção coletiva de soluções comprometidas com a transformação social, fortalecendo a autonomia das pessoas e promovendo a integração entre conhecimentos intuitivos e científicos. Tendo isso em vista, suas diretrizes estratégicas podem ser definidas da seguinte forma:

MISSÃO

Acolher, criar e difundir redes de saberes por meio de práticas dialógicas, transdisciplinares, experimentais e imersivas, promovendo a reconexão com o território rural, a emancipação e o desenvolvimento humano.

VALORES

- _ Bem viver e bem comum;
- _ Diversidade e inclusão;
- _ Imersão e experimentação;
- _ Não causar danos;
- _ Cultura livre e transparência;
- _ Autonomia.

VISÃO

Fomentar a transformação social por meio de expressões culturais e artísticas, estimulando o intercâmbio de conhecimentos e o desenvolvimento do pensamento crítico, ético e estético.

Tendo em vista as diretrizes acima delineadas, podemos então identificar os objetivos estratégicos da Silo, abaixo listados:

- Criar comunidades de aprendizagem e prática, articulando planejamento e execução, teoria e prática;
- Reconhecer, registrar e legitimar o pensamento realizado nas periferias rurais;
- Estimular o desenvolvimento de sistemas e saberes agroalimentares familiares, considerados enquanto expressões culturais;
- Reforçar os elos entre campo e cidade;
- Reunir profissionais com diferentes trajetórias, linguagens e culturas;
- Documentar e difundir os conhecimentos gerados;
- Criar espaços de inovação, experimentação e prototipagem, tendo por base processos pautados na tentativa e no erro;
- Estimular a criação de novas institucionalidades.

2 | Portfólio de Experiências Culturais

As diretrizes estratégicas acima identificadas circunscrevem um campo de práticas que podem ser organizadas, esquematicamente, na imagem abaixo, onde observamos o portfólio de experiências culturais proposto pela organização:

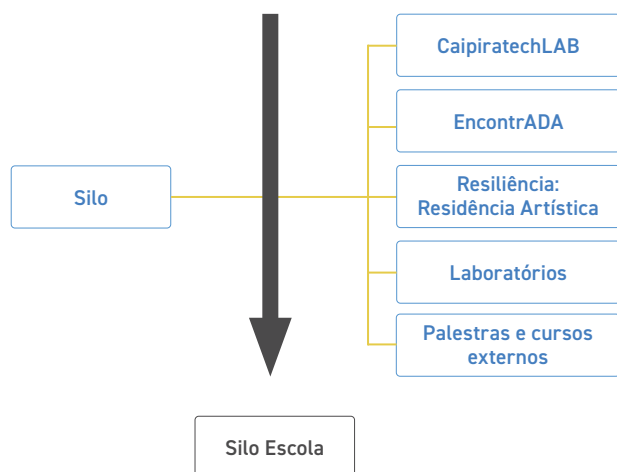


Figura 62: Esquema de campo de práticas da Silo.

Os programas são o coração da Silo, refletindo, em cada um deles, uma combinação específica das diretrizes estratégicas anteriormente delineadas. Entre os projetos mais conhecidos da organização estão o CaipiratechLAB, o EncontrADA e o Resiliência, cada qual com sua singularidade temática. Já os Laboratórios de Experimentação e Inovação destacam-se por sua metodologia inovadora, que, a cada edição, é estruturada em torno de uma questão específica a ser investigada pelos participantes. Diferentemente dos demais, os cursos e palestras geralmente ocorrem fora da sede e têm como objetivo disseminar as metodologias e os conhecimentos desenvolvidos nos programas da Silo. Atravessando todas as propostas, encontra-se a Escola Silo, revelando-se enquanto uma abordagem pedagógica onipresente na instituição.

Atualmente, o programa principal é o CaipiratechLAB, tendo sido retomado para ajudar a solucionar o gargalo do escoamento dos produtos agroalimentares cultivados na região durante a pandemia. Com edições anuais, ele propõe uma abordagem cultural aos arranjos produtivos rurais, valorizando a riqueza dos modos de produção dos camponeses localizados no entorno da Serrinha do Alambari. Em outras palavras, o conjunto de práticas socioeconômicas dos produtores daquele território é considerado,

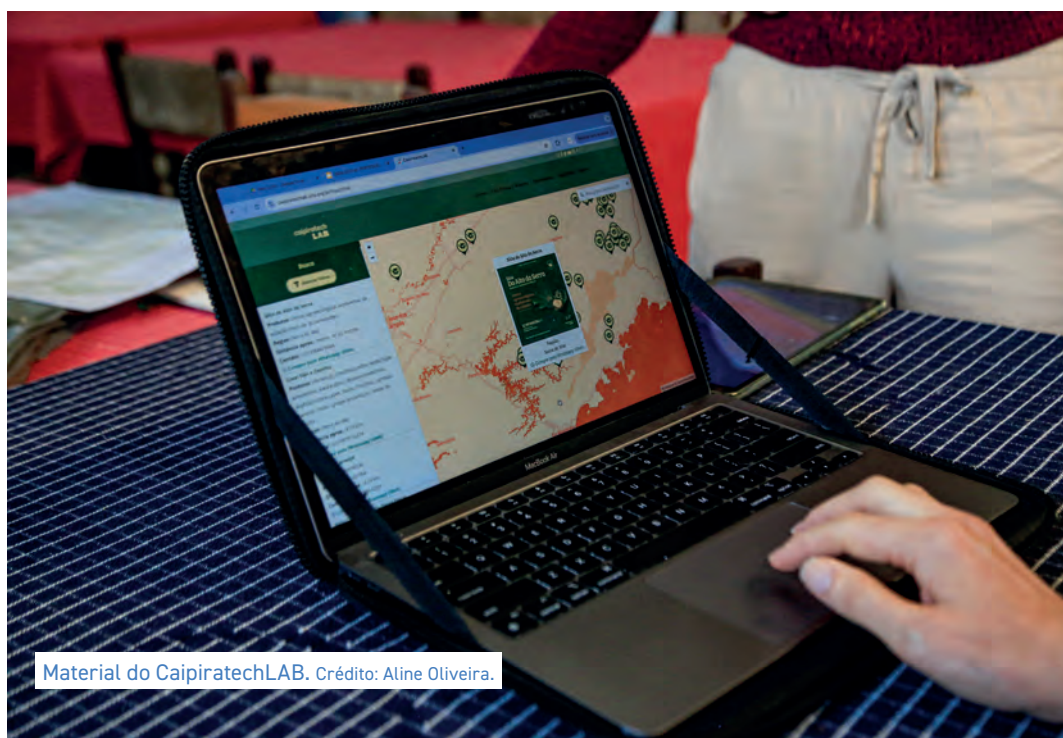
no CaipiratechLAB, enquanto expressões culturais propriamente ditas. Para isso, o programa:

- Conduz um mapeamento de camponeses, práticas e espécies cultivadas, por meio de visitas de campo e formulários. Atualmente, já foram mapeados mais de 200 agricultores;
- Oferece cursos formativos contínuos, onde é realizado o compartilhamento de saberes entre camponeses e outros especialistas;
- Oferece um espaço de trocas contínuas de informação, por meio de aplicativos de troca de mensagens;
- Desenvolve uma plataforma multifuncional que conecta produtores e consumidores, facilitando a formação, a comunicação e a comercialização, com base nos princípios do cooperativismo.

Uma das estratégias desenvolvidas pelo CaipiratechLAB é a proposição de dispositivos que sejam adequados às realidades vividas pelos camponeses. Inspirada em alguns processos inovadores ocorridos em territórios africanos, a Silo compreendeu que as soluções tecnológicas deveriam ser concebidas tendo em vista o conjunto de práticas e saberes característicos àqueles arranjos produtivos. Sendo assim, as soluções tecnológicas propostas reforçam os modos de comunicação e de troca já existentes, sublinhando a dimensão patrimonial e cultural do conjunto de fazeres aí associados. Ao lado disso, ao mapear os produtores, beneficiadores, revendedores e distribuidores, a plataforma possui um atributo pedagógico, visto que convida o comprador a refletir sobre o trajeto dos alimentos que compra a partir da seguinte pergunta disparadora: “De onde vem o alimento que você usa?”. Considerando um horizonte de planejamento a médio prazo, a Silo propõe uma divisão das tarefas do seguinte modo: enquanto os camponeses se ocupam da gestão das vendas, cabe à Silo a curadoria cartográfica baseada nas análises de dados realizada em parceria com o Laboratório de investigação em Sistemas Socioambientais (LiSS) do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE).



Pesquisadores com a gestora conhecendo o material do CaipirtechLAB. Da esquerda para a direita: Bianca Porto, Rebeca Brandão, Adriana Souza, Manoel Friques e Cinthia Mendonça. Crédito: Aline Oliveira.



Material do CaipirtechLAB. Crédito: Aline Oliveira.

Os demais programas não ocorrem anualmente, apresentando certa alternância. Sendo assim, a cada ano, a Silo oferece uma combinação específica de seu portfólio. A EncontrADA é um deles, sendo um encontro dedicado à troca de saberes entre pessoas que se identificam como mulheres. Criado há mais de uma década, o programa surgiu da necessidade de se criar um espaço exclusivo para mulheres, desenvolvendo a consciência política e a partilha de experiências. De lá para cá, as edições mais recentes acompanham os debates feministas, passando a acolher as mais variadas vertentes do feminismo em uma perspectiva interseccional. A cada edição da EncontrADA, são propostas oficinas, práticas e cursos que se tornam contextos de confabulações entre as mulheres, havendo também momentos de assessoria e mentoria para projetos desenvolvidos por elas.

Na Resiliência: Residência Artística, artistas e curadores se reúnem na sede para partilharem suas fatias de vida e seus modos de criação. Assim como nos demais programas, as residências criam oportunidades para que haja um intercâmbio de saberes entre pessoas de dentro e de fora do território. Criando comunidades artísticas temporárias e periféricas a partir dos deslocamentos de criadores, este programa expande o circuito artístico tradicional para além dos “cubos brancos” de galerias e museus, em proveito de vivências e cooperações que mobilizam os camponeses da Serrinha do Alambari. Em geral, são ofertadas bolsas para o desenvolvimento de trabalhos artísticos que culminam em uma exposição *in loco* e na publicação de catálogos que registram todo o processo.

Os laboratórios funcionam, por sua vez, como um nó nevrálgico na Silo. Aprofundando e adaptando a metodologia concebida no âmbito do Media-Lab Prado e da Secretaria-Geral Ibero-Americana (SEGIB), os Laboratórios de Experimentação e de Inovação têm como objetivo o desenvolvimento colaborativo de projetos, utilizando licenças livres e promovendo o aprendizado e a troca de saberes de forma horizontal e experimental, com base nas necessidades específicas de cada projeto. Neles, são criadas diversas tecnologias, a partir de uma abordagem sociotécnica e multidisciplinar que

abrange áreas como engenharia, economia, ciências sociais, arte, educação, entre outras. Em termos gerais, o processo se dá da seguinte forma: a partir de certo tema, a Silo lança duas chamadas ao público, uma voltada a projetos a serem desenvolvidos no laboratório e outra para pessoas que desejam colaborar nos projetos. Após os processos seletivos, são criados grupos de trabalho que, durante algumas semanas de imersão na sede, engajam-se na prototipagem de suas soluções.

Os laboratórios oferecem serviços de mentoria e assessoria para a replicação da metodologia utilizada em diferentes contextos. Tais práticas podem ser consideradas de difusão de metodologias, ao lado dos eventos, palestras e outros cursos para os quais a Silo é convidada. É aqui também que podemos realizar um deslocamento para a abordagem pedagógica desenvolvida pela Silo, sinalizada em vermelho no gráfico. Pois, antes de ser concebida enquanto uma atividade formativa isolada das demais, a Silo Escola é algo transversal a todos os programas da Silo, podendo ser considerada uma postura pedagógica baseada nos valores estratégicos da organização. Inspirada nas práticas da educação popular e nos laboratórios colaborativos de experimentação, a Silo Escola permeia, portanto, todo o portfólio de experiências proposto pela Silo.

Por fim, completa o portfólio de experiências proposto pela Silo o Ocupa SILO!, um encontro na sede, cuja última edição foi financiada pela Lei Aldir Blanc de Fomento à Cultura, com arte, música, culinária e inúmeras manifestações culturais, tanto locais como internacionais. Os eventos são esporádicos e abertos ao público com artistas convidados.

3 | Organograma e Estilo de Gestão

O estilo de gestão da Silo resulta da articulação entre três vetores: o campesinato, a arte e o feminismo. Da perspectiva do campesinato, a Silo toma de empréstimo modos de produção e de relação de trabalho pautados pela experiência comunal, pela subsistência e pelas alternativas à busca cega pelo lucro capitalista. O olhar para a gestão cultural bebe, por sua vez, das práticas artísticas contemporâneas, entendendo o processo gerencial enquanto um espaço de constante experimentação ética e estética aberto ao erro. Sendo assim, soluções gerenciais resultam de conexões improváveis a partir de certa liberdade criadora tomada de empréstimo dos métodos artísticos. O feminismo, por sua vez, se traduz em boa parte dos valores estratégicos da organização, com especial ênfase na equidade das equipes de trabalho e na necessidade de se promover um olhar gerencial exclusivo por e para as mulheres. Diante das desigualdades socioeconômicas que regulam historicamente as relações de gênero na sociedade brasileira, a escolha da Silo por fundar uma Organização da Sociedade Civil (OSC) gerenciada por mulheres não é trivial. Na Silo, “a gestão feminista é uma gestão política” justamente por promover uma redistribuição de papéis sociais, encorajando as mulheres a ocuparem os espaços sociais que desejarem, sendo elas tomadoras de decisão sem abrir mão da amorosidade. Um fato exemplar ilustra a proposta: questionando a divisão sexista do trabalho, “as meninas da Silo” foram as responsáveis pela reforma da sede da organização, realizando tarefas atribuídas comumente a homens. Esta redistribuição de papéis, observada na obra do espaço físico da Silo, é um fato transversal.

Atualmente, o organograma da Silo é formado inteiramente por mulheres, podendo ser observado na imagem abaixo:

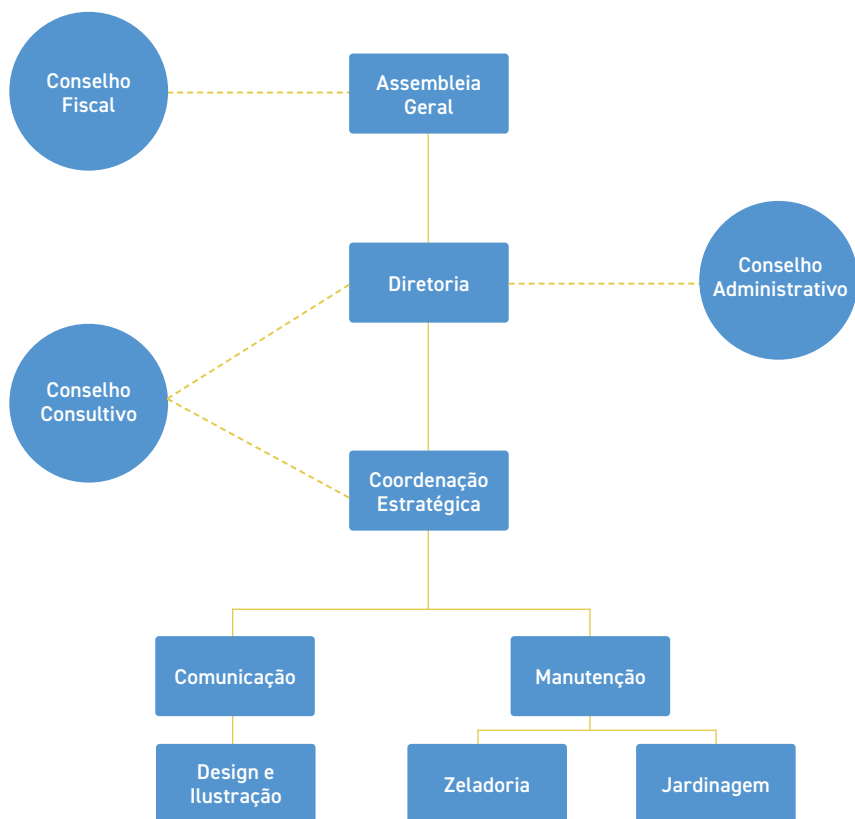


Figura 63: Organograma Funcional da Silo.

A Silo é uma Organização da Sociedade Civil, isso é, uma entidade legalmente constituída e sem fins lucrativos, resultante do agrupamento de mulheres. Considerando o organograma acima, observamos que, na parte superior, há a Assembleia Geral enquanto principal instância de decisão, funcionando como um organismo deliberativo. A Assembleia tem a competência de deliberar sobre os administradores, o estatuto e a prestação de contas. Os conselhos, por sua vez, podem desempenhar funções consultivas, técnicas, deliberativas, administrativas, financeiras e honorárias. Essas funções refletem diferentes aspectos de um mesmo organismo estratégico, composto por pessoas que têm a capacidade de enxergar a OSC de uma perspectiva mais ampla, considerando o contexto e suas conexões sociais. Na Silo, existem 3 conselhos:

Figura 64: Conselhos da Silo

| CONSELHO | FUNÇÕES |
|----------------|--|
| Fiscal | Supervisiona a gestão financeira e orçamentária; examina livros e documentos contábeis; emite parecer anual sobre os resultados contábeis e relatórios financeiros para a Assembleia Geral, que pode solicitar ao conselho pareceres sobre outras questões relativas. |
| Administrativo | Composto pela Diretoria e mais dois membros convidados, tem como função deliberar sobre a condução dos trabalhos e administração da organização por meio de reuniões mensais. |
| Consultivo | É um órgão de apoio institucional que dá suporte na identificação de fontes de financiamento, sugere temas, projetos e ações que podem auxiliar no cumprimento da missão ou na captação de recursos e opinar sobre projetos, planos e iniciativas em assembleias que forem convocados. É formado por homens e mulheres vinculados a diversas instituições, entre universidades, organizações rurais e fundações. |

Como representante executiva de toda essa estrutura, a Diretoria faz o elo entre a administração e o operacional da OSC. Na Silo, quem ocupa essa função é Cinthia Mendonça. Cabe à direção as responsabilidades relativas à captação de recursos, à criação de novos programas, à manutenção de programas, à parte política da organização (“levar a palavra”) e à representação em espaços locais, além de, em algumas situações, exercer atividades operacionais.

Desde 2022, o organograma operacional está em fase de reestruturação com a presença de novas mulheres. Uma vez que a Silo depende de doações e outras modalidades de fomento, a composição de equipe pode se tornar enxuta em momentos de escassez de recursos. Isso faz com que haja, naturalmente, uma concentração de saberes e práticas em torno de Mendonça que, por sua vez, acompanha de perto todos os processos, ajudando e capacitando nas funções necessárias. Ainda está sendo um longo processo, mas o objetivo é que cada vez mais cada mulher na equipe tenha autonomia para seguir com os processos do dia a dia, dando mais tempo para a diretora se dedicar externamente às funções de representação da organização junto às instituições.

Na Coordenação Estratégica, e braço direito da Cinthia, está Juliana Rosa, responsável pela coordenação de todas as equipes dos programas, sendo a interface com a direção. Para além das funções cotidianas de funcionamento, ela organiza e sistematiza os processos de todos os programas que já aconteciam desde o nascimento da Silo. Trata-se de uma tarefa de suma importância, visto que registra o conhecimento tácito desenvolvido ao longo dos anos pela organização, registrando as melhores práticas e soluções encontradas no percurso. Em suma, cabe à coordenação estratégica mediar todas as equipes e registrar em manuais o “jeito de fazer” da Silo.

Completando a equipe, há as funções de Coordenação de Comunicação e de Design, ocupadas respectivamente por Mariana Costa e Paloma Goulart. Desde o primeiro contato, entendemos que a qualidade da comunicação era um ponto forte da organização, tanto na preocupação com a máxima transparência, por serem uma OSC, quanto na identidade visual de todo o conteúdo. Para os próximos anos, a Silo pretende investir mais na comunicação institucional, de modo a difundir com mais veemência os processos experimentais desenvolvidos na organização. Essa decisão surgiu de um laboratório de Comunicação Institucional realizado em 2024, onde foram convidados profissionais e especialistas de comunicação e dois mediadores. Completam o organograma os responsáveis pela manutenção da sede, cabendo a Carolina Melo a zeladoria da sede e a Joaquim os cuidados com a jardinagem.

4 | Cadeia de Valor e Processos

Ao entender as diretrizes e os campos de atuação da Silo, fomos capazes de identificar os processos que geram valor para a organização e possibilitam a realização das atividades planejadas. A partir desse entendimento, estruturamos esses processos em uma Cadeia de Valor que reflete sua estratégia e posicionamento no mercado. Para isso, definimos a **proposta de valor** da Silo do seguinte modo:

Proposta de Valor: cultivar um ambiente solidário, justo, saudável, criativo e sustentável para todes.

Antes de apresentarmos a Cadeia de Valor da Silo, é válido recuperar o significado desta palavra, bem como o que ela representa para a organização. Segundo as gestoras, há uma diferença entre os silos camponeses e aqueles industriais. Ao batizarem sua organização de Silo, as gestoras buscam recuperar a dimensão comunal destas construções e os modos de vida aí implicados. Tendo isto em mente, propomos a cadeia de valor abaixo:

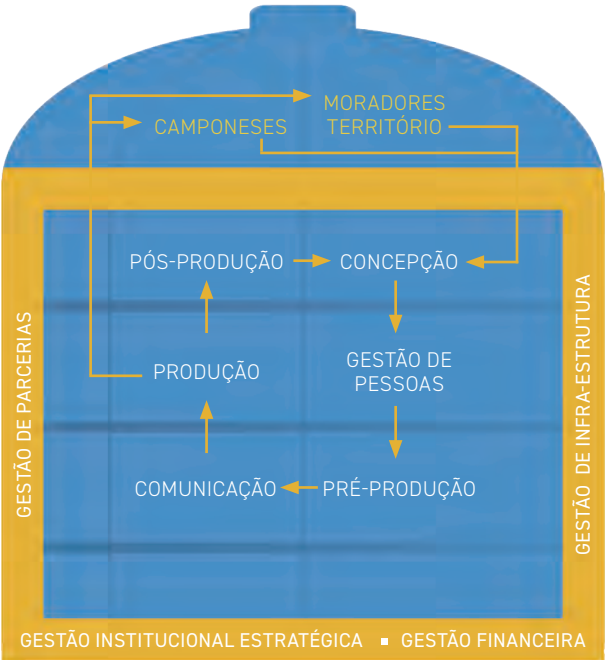


Figura 65: Cadeia de Valor Silo.

Nessa representação, temos a dimensão de gestão como o chão do silo, dando fundamento para o trabalho; a dimensão de execução, preenchendo o espaço das sementes; e a dimensão de suporte como as paredes, que dão sustentação a todos os outros processos. Os camponeses e moradores do território são, por sua vez, as sementes que germinam todo o processo. Abaixo falaremos um pouco mais sobre cada dimensão e os macroprocessos envolvidos em cada uma.

4.1 | DIMENSÃO DE GESTÃO



Figura 66: Fluxo de macroprocessos e processos de Gestão.

Começando pelas paredes do silo, temos os macroprocessos de gestão. Na Gestão Institucional e Estratégica temos, como base, o planejamento estratégico do ano, que pode ser realizado de duas maneiras: simples e complexa. No planejamento simples, ocorre a avaliação dos programas pela coordenação, o cotejo das diretrizes estratégicas com as ações e a identificação de lacunas a serem preenchidas no ano vindouro. Para isso, são concebidas programações trimestrais, considerando metas, impactos e medidores. Complementarmente, pode haver também o planejamento estratégico complexo, que, em geral, é guiado por uma equipe contratada, tendo por objetivo mapear as ações e programas do ano, compreendendo as entregas negociáveis e as inegociáveis. Nesse segundo caso, os cargos e suas respectivas atribuições são repensados. Normalmente, a cada ano, são propostas uma edição do CaipiratechLAB e outra edição de um dos outros programas do portfólio.

Conforme dito anteriormente, a Silo é uma organização sem fins lucrativos. Por esse motivo, há o processo de captação de verba, por meio do qual o planejamento pode se transformar em realidade. A captação, hoje, é feita principalmente com outras organizações do terceiro setor por meio de doações ou patrocínios, como a Ibirapitanga, Porticus, Ford Foundation, entre outras parcerias. Atualmente as doações são institucionais, ou seja, não estão condicionadas à execução de um determinado programa, como já ocorreu em anos anteriores. Ressalta-se, ainda, que os dois processos são interligados, sendo possível, por exemplo, rever o planejamento estratégico em função da captação de verba.

O macroprocesso de gestão financeira é composto, por sua vez, dos processos de gestão orçamentária e de prestação de contas. O primeiro deles ocorre em articulação com os processos de Gestão Institucional e Estratégica, pois monitora a execução dos recursos de acordo com as metas e objetivos definidos no planejamento estratégico. Esse processo desemboca, ao final de cada programa, no processo de prestação de contas para patrocinadores e doadores, onde são elaborados relatórios das atividades e da execução orçamentária. Vale destacar que, embora cada fonte de recurso possua suas regras de prestação de contas, em geral, há uma maior flexibilidade nas metas e objetivos dos projetos e também no conteúdo da prestação de contas, tendo os relatórios um caráter mais narrativo do que financeiro.

4.2 | DIMENSÃO DE EXECUÇÃO

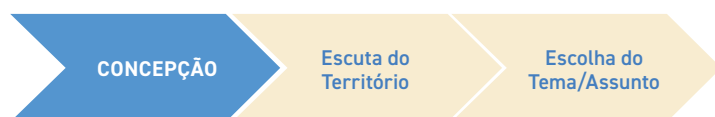


Figura 67: Fluxo de macroprocessos e processos de Concepção.

Vamos agora descrever os macroprocessos da dimensão de execução, começando pela concepção do projeto. Tendo definido qual será o programa a ser executado no ano, além do CaipiratechLAB, o processo todo se inicia

com uma escuta ativa do território para definir o tema. O objetivo é conseguir identificar uma ou mais questões que o programa possa ajudar a solucionar ou, pelo menos, facilitar as trocas e discussões do assunto. Para isso, é de suma importância a participação da comunidade e dos camponeses da região como sementes que germinam. Essa participação se dá em uma via de mão dupla, em rede, sem hierarquias, havendo participação do Conselho Consultivo. São exemplos de temas trabalhados na Silo: “O mundo é uma floresta” (CaipiratechLAB, 2024) e “Governança” (Laboratório de Experimentação e Inovação, 2022).

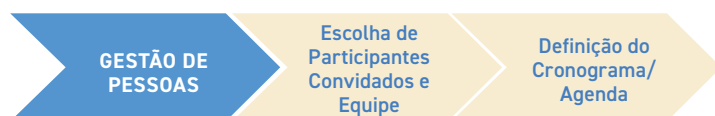


Figura 68: Fluxo de macroprocessos e processos de Gestão de Pessoas.

A maioria dos programas conta com participantes convidados, podendo eles serem curadores, mediadores, palestrantes, camponeses, oficineiros, artistas, cientistas, artesãos, entre outras funções. Cada um deles é uma linha que tece a rede de troca a ser estabelecida, e por isso esse é um processo tão importante. Essa escolha e a escuta do território, da etapa anterior, são as bases principais que fazem os programas atingirem seus objetivos. Além da equipe fixa, a Silo conta também com o suporte de parceiros para alimentação, limpeza e hospedagem. Concomitantemente, é definido também o cronograma e agenda de cada programa, iniciando-se, assim, o macroprocesso de pré-produção.

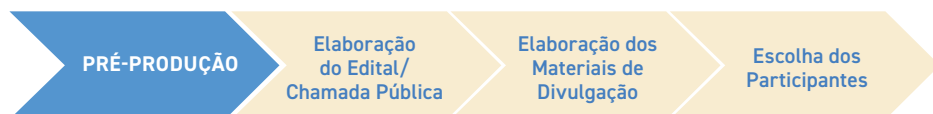


Figura 69: Fluxo de macroprocessos e processos de Pré-Produção.

No macroprocesso de pré-produção, temos os processos de elaboração do edital/chamada pública, elaboração de materiais de divulgação e escolha de participantes. A bem da verdade, embora cada programa possua suas respectivas especificidades, é possível traçar linhas gerais deste macroprocesso.

De início, são elaboradas as diretrizes do programa contendo a programação, os requisitos necessários e as informações adicionais de cada edição. Para termos uma ideia deste processo, apresentamos abaixo um resumo das últimas edições:

| | | |
|------------|------------|---|
| CTL | Duração | 1 mês - 34h de formação (online e presencial) |
| | Vagas | 15 vagas |
| | Público | Agricultoras/es e produtoras/es de alimentos, sendo estes indivíduos e/ou representantes de grupos, organizações e articulações; populações camponesas ou originárias (indígenas, quilombolas, ribeirinhas e outros) e mapeadas/os no programa que compõem o sistema agroalimentar das regiões próximas |
| | Benefícios | Certificado, alimentação, hospedagem e reembolso do custo de passagens ou combustível |
| EncontrADA | Duração | 4 dias de oficinas e laboratórios de prática |
| | Vagas | A depender da atividade |
| | Público | Mulheres, pessoas trans e não binárias |
| | Benefícios | Alimentação para todos e hospedagem para ingressantes de outras regiões |
| Residência | Duração | 28 dias |
| | Vagas | Limitadas |
| | Público | Artistas e curadores de origem camponesa, residentes no campo ou que realizam pesquisa e/ou que tenham uma produção sobre aspectos da agricultura e do mundo rural |
| | Benefícios | Passagens – ida e volta – de seu local de origem, alojamento privado ou compartilhado, estúdios compartilhados, alimentação gratuita e a quantia de R\$2.000,00, materiais disponíveis em nosso laboratório, expedições territoriais, conversa com curadores, cientistas, pesquisadores e comunidade local, comunicação e divulgação dos artistas em residência (website e redes sociais). Ao final da residência é publicado um livro impresso e digital sobre as pesquisas realizadas |

| | | |
|-------------|------------|---|
| Laboratório | Duração | 15 dias |
| | Vagas | 5 projetos |
| | Público | Instituições, redes e coletivos de diferentes áreas de atuação |
| | Benefícios | Passagem, hospedagem, alimentação; ambiente de trabalho com ferramentas e conexão à internet; espaços coletivos para reuniões e descanso; mentorias especializadas; materiais para o desenvolvimento das propostas e equipamentos |

Programas desenvolvidos pelo SILO.

A tabela acima nos permite tecer algumas observações. Em primeiro lugar, notamos que há uma variação temporal entre os programas, que podem durar de quatro a trinta dias. Nota-se também que as dinâmicas podem ocorrer tanto presencial quanto remotamente. Os beneficiários também variam de acordo com os programas, ora sendo definidos territorialmente (CTL), ora por dissidências sexuais e de gênero (EncontrADA), ora de acordo com a proximidade com o campo artístico ou pela personalidade (física ou jurídica). De um modo geral, os benefícios desdobram-se em itens de custeio para a experiência partilhada, incluindo-se aí as mentorias.

Depois de tudo definido, o material é então divulgado para o público-alvo por meio de convocatórias. Após o encerramento das inscrições, é realizada a escolha dos participantes, por parte da Silo e, a depender do programa, de outros curadores convidados.

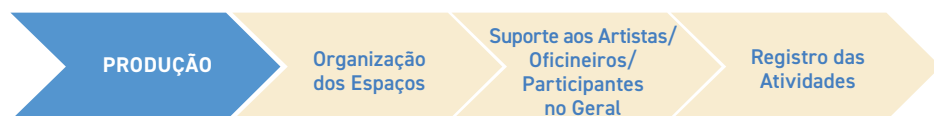


Figura 70: Fluxo de macroprocessos e processos de Produção.

O macroprocesso de produção articula três processos: a organização dos espaços, o suporte aos artistas, oficineiros e participantes em geral e o registro das atividades. Tendo em vista que boa parte do portfólio de experiências proposto pela Silo é oferecido na sede, é necessário organizar este e outros espaços físicos que, porventura, serão mobilizados em cada programa. Além

disso, são organizados também os materiais necessários às dinâmicas, bem como a alimentação e hospedagem dos participantes, caso seja necessário.

Embora cada atividade possua a sua dinâmica própria, em cada uma delas a equipe envolvida monitora constantemente o andamento, podendo fazer adaptações, caso julgue necessário. Trata-se de uma gestão “adaptável”, nas palavras das gestoras, por acolher a impermanência dos processos a partir de uma escuta ativa. A resiliência se revela justamente aí, na medida em que a gestão considera as inconstâncias sem, contudo, respondê-las por meio de mudanças abruptas. Por meio dessa abordagem, a equipe da Silo está sempre dando todo suporte ao público e participantes das atividades.

Conforme afirmam as gestoras, “somos obcecadas com os arquivos”. Tal frase evidencia a importância do processo de registro para a Silo. Sendo assim, todos os programas são registrados em foto e vídeo, sendo esse processo uma interface com a pós-produção, pois fornece os conteúdos a serem organizados nos produtos de memória e comunicação institucional.



Figura 71: Fluxo de macroprocessos e processos de Pós-Produção.

A pós-produção é composta por processos de elaboração de vídeos, publicações e relatórios. Com a captação de fotos e vídeos das atividades, e também com depoimentos dos participantes, são montados vídeos release usados nas plataformas digitais e nas redes sociais da Silo. Alguns dos programas, como o Laboratório e a Residência, geram também publicações impressas com o registro de todo o processo e também com reflexões de outros autores sobre o tema trabalhado. A partir da necessidade de cada projeto, são elaborados também relatórios narrando e comprovando cada etapa das ações realizadas.

4.3 | DIMENSÃO DE SUPORTE



Figura 72: Fluxo de macroprocessos e processos de Gestão de Parcerias.

As parcerias são um ativo crucial para a organização e podem ser classificadas em estratégicas, táticas e operacionais.

- **Parceiras Estratégicas:** são aquelas que permitem à Silo concretizar suas diretrizes estratégicas, situando-se nessa dimensão algumas parcerias financeiras institucionais, em especial: Ibirapitanga, Porticus, Ford Foundation etc. Aqui, também se inserem as parcerias com instituições de pesquisa, bem como aquelas enraizadas no território.
- **Parcerias Táticas:** nessa dimensão, encontram-se instituições do território, bem como organizações que fornecem subsídios para a execução de programas pontuais. Em 2024, algumas das organizações/empresas que participaram foram: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, Centro Nacional de Memória Histórica da Colômbia, LabIC Novale, Pé de Grumixama Bistrô, Centro de Atendimento ao Turista - CAT/Serrinha do Alambari, Instituto Toriba, Liss/INPE Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais, Redes da Maré, Goethe-Institut, Serviço Cultural do Consulado da França no Rio e Fundo Franco-Alemão de Cultura, entre outros.
- **Parcerias Operacionais:** podemos identificar as parcerias operacionais com artistas, cientistas, pesquisadores, professores, além de laboratórios mobilizados especificamente para ações pontuais.



Figura 73: Fluxo de macroprocessos e processos de Gestão de Infraestrutura.

A gestão de infraestrutura é composta por processos de manutenção da sede e manutenção do site. Hoje, a Silo detém um contrato de comodato com o terreno onde fica a atual sede, tendo realizado diversas obras de manutenção para que o espaço tenha o básico para funcionamento, além da limpeza e organização do dia a dia, inclusive do extenso jardim.

Já o suporte técnico ao site é feito por contratações temporárias. Ele precisa ser constantemente atualizado, visto que é onde todo o material produzido é organizado e divulgado. Além disso, os programas podem ter necessidades específicas, como o CTL, onde há um contínuo trabalho de mapeamento e cadastro dos produtores de alimento das regiões vizinhas.

5 | Análise SWOT

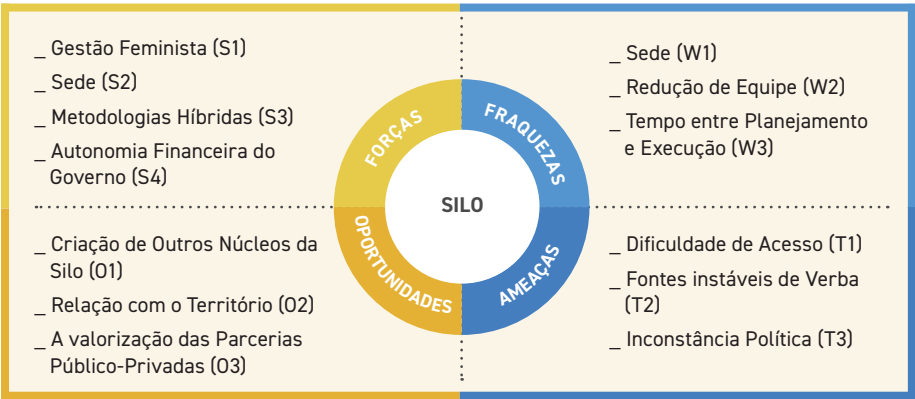


Figura 74: Matriz SWOT.

5.1 | AMBIENTE EXTERNO

OPORTUNIDADES (O)

01: Criação de outros núcleos da Silo. Por ser uma organização que se propõe a agir em meio à comunidade que é inserida, tratando de questões reais para o território, é desejável disseminar o projeto para outros biomas do país, considerando a sociobiodiversidade brasileira.

02: Relação com território. Ao longo dos anos, a relação das comunidades de moradores e de camponeses com a Silo vem se estreitando e ganhando confiança. Isso é percebido no perfil dos inscritos para o CTL. No início, a procura tinha um perfil formado por pessoas mais jovens e novas no território; atualmente, agricultores mais tradicionais já estão participando, inclusive quilombolas e indígenas.

03: Valorização das parcerias público-privadas. As parcerias institucionais entre instituições públicas e privadas é uma tendência crescente nas sociedades contemporâneas, cabendo às organizações civis criarem, com apoio governamental, espaços de exercício da cidadania a partir de metodologias gerenciais mais dinâmicas.

AMEAÇAS (T)

T1: Dificuldade de acesso. A sede fica em local com certa dificuldade de acesso, visto que a estrada de terra tem pouca manutenção e sinalização.

T2: Fontes instáveis de verba. Apesar das diversas parcerias, as fontes de verba ainda são limitadas, não sendo possível prever com muita antecedência a disponibilidade financeira da organização.

T3: Inconstância política. Os ciclos partidários da política podem impor alguns obstáculos à plena execução das atividades da Silo.

5.2 | CAPACIDADES INTERNAS

FORÇAS (S)

S1: Gestão feminista. Como a própria Cinthia disse: “uma gestão feminista é uma gestão política”. Por si só, isso já traz um diferencial no modo de se relacionar, tanto com o público quanto internamente entre a equipe. Todas as trocas são baseadas no cuidado, na escuta, na igualdade e no pertencimento.

S2: Sede. Ter um espaço físico traz mais segurança para a organização, além de aumentar as possibilidades das atividades, difundindo uma imagem para o terceiro setor de seriedade e fortaleza. É possível também ver o espaço como fonte de geração de renda, com aluguel para terceiros e eventos.

S3: Metodologias híbridas. As metodologias usadas nos programas são o fio condutor das experiências, com referências na educação popular, na pedagogia de Paulo Freire e nas técnicas de teatro, em que não existe o erro, e onde um indivíduo ativa o outro em rede, em coletivo. Elas são disseminadas em cursos dentro e fora da sede.

S4: Autonomia financeira do governo. Apesar das dificuldades, hoje a Silo não depende financeiramente de verbas públicas.

FRAQUEZAS (W)

W1: Sede. A sede também gera algumas preocupações, como o custo de manutenção e a possibilidade do contrato do comodato não ser renovado.

W2: Redução de equipe. Depois de muitos rearranjos desde a sua criação, hoje, por questões financeiras, a equipe tem uma formação reduzida. Além disso, a maioria delas precisa manter outros trabalhos, dividindo também o tempo de dedicação para a Silo.

W3: Tempo entre planejamento e execução. Com a preocupação com a flexibilidade dos processos, o tempo de resposta a essas mudanças é crucial. Porém, com uma equipe enxuta, isso nem sempre ocorre da melhor visto que muitas vezes gera sobrecarga nos cargos de diretoria e coordenação estratégica.

6 | Análise Estratégica

Na tabela abaixo, relacionamos os objetivos estratégicos à Matriz SWOT, de modo que possamos observar esquematicamente como cada elemento aqui levantado influi neles:

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | FORÇAS | OPORTUNIDADES | FRAQUEZAS | AMEAÇAS |
|--|--|---|---|--|
| Criar comunidades de aprendizagem e prática, articulando planejamento e execução, teoria e prática | S1: Gestão feminista S2: Sede S3: Metodologias híbridas | O1: Criação de outros núcleos da Silo O2: Relação com o território O3: Valorização das parcerias público-privadas | W1: Sede W2: Redução de equipe W3: Tempo entre planejamento e execução | T1: Dificuldade de acesso T2: Fontes instáveis de verba |
| Reconhecer, registrar e legitimar o pensamento realizado nas periferias rurais | S1: Gestão feminista S3: Metodologias híbridas | O1: Criação de outros núcleos da Silo O2: Relação com o território O3: Valorização das parcerias público-privadas | W2: Redução de equipe W3: Tempo entre planejamento e execução | T2: Fontes instáveis de verba T3: Inconstância política |
| Estimular o desenvolvimento de sistemas e saberes agroalimentares familiares, considerados enquanto expressões culturais | S1: Gestão feminista S2: Sede S3: Metodologias híbridas | O1: Criação de outros núcleos da Silo O2: Relação com o território O3: Valorização das parcerias público-privadas | W2: Redução de equipe W3: Tempo entre planejamento e execução | T1: Dificuldade de acesso T2: Fontes instáveis de verba T3: Inconstância política |
| Reforçar os elos entre campo e cidade | S1: Gestão feminista S2: Sede S3: Metodologias híbridas S4: Autonomia financeira do governo | O1: Criação de outros núcleos da Silo O2: Relação com o território O3: Valorização das parcerias público-privadas. | W2: Redução de equipe W3: Tempo entre planejamento e execução | T1: Dificuldade de acesso T2: Fontes instáveis de verba T3: Inconstância política |

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | FORÇAS | OPORTUNIDADES | FRAQUEZAS | AMEAÇAS |
|--|--|--|---|--|
| Reunir profissionais com diferentes trajetórias, linguagens e culturas | S1: Gestão feminista S2: Sede S3: Metodologias híbridas S4: Autonomia financeira do governo | O2: Relação com o território O3: Valorização das parcerias público-privadas | W1: Sede W2: Redução de equipe W3: Tempo entre planejamento e execução | T1: Dificuldade de acesso T2: Fontes instáveis de verba |
| Documentar e difundir os conhecimentos gerados | S1: Gestão feminista S2: Sede S3: Metodologias híbridas S4: Autonomia financeira do governo | O2: Relação com o território | W2: Redução de equipe | T1: Dificuldade de acesso T2: Fontes instáveis de verba |
| Criar espaços de inovação, experimentação e prototipagem, tendo por base processos pautados na tentativa e no erro | S1: Gestão feminista S2: Sede S3: Metodologias híbridas | O1: Criação de outros núcleos da Silo O2: Relação com o território O3: Valorização das parcerias público-privadas | W1: Sede W2: Redução de equipe W3: Tempo entre planejamento e execução | T1: Dificuldade de acesso T2: Fontes instáveis de verba |
| Estimular a criação de novas institucionalidades | S1: Gestão feminista S2: Sede S3: Metodologias híbridas S4: Autonomia financeira do governo | O1: Criação de outros núcleos da Silo O2: Relação com o território O3: Valorização das parcerias público-privadas | W1: Sede W2: Redução de equipe | T2: Fontes instáveis de verba T3: Inconstância política |

Figura 75: Relação entre a Análise SWOT e o Planejamento Estratégico.

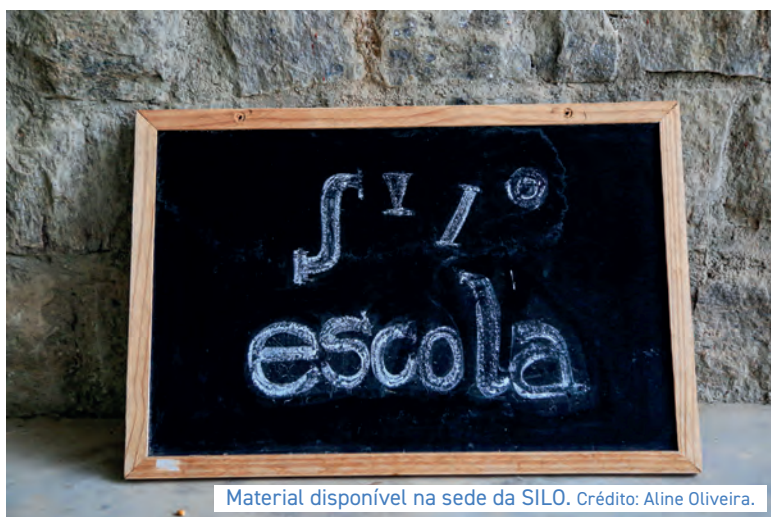
Talvez pela distância física de outras organizações culturais, a Silo se apresenta como o grande ponto de conexão cultural da comunidade local, em instâncias que não fazem parte do que se espera à primeira vista de uma organização cultural tradicional. A atuação e estratégia da Silo não é limitada às artes, buscando um leque aberto de soluções com um pensamento

amplo. Não é surpresa que a experimentação e prototipagem aparecem com destaque em sua estratégia.

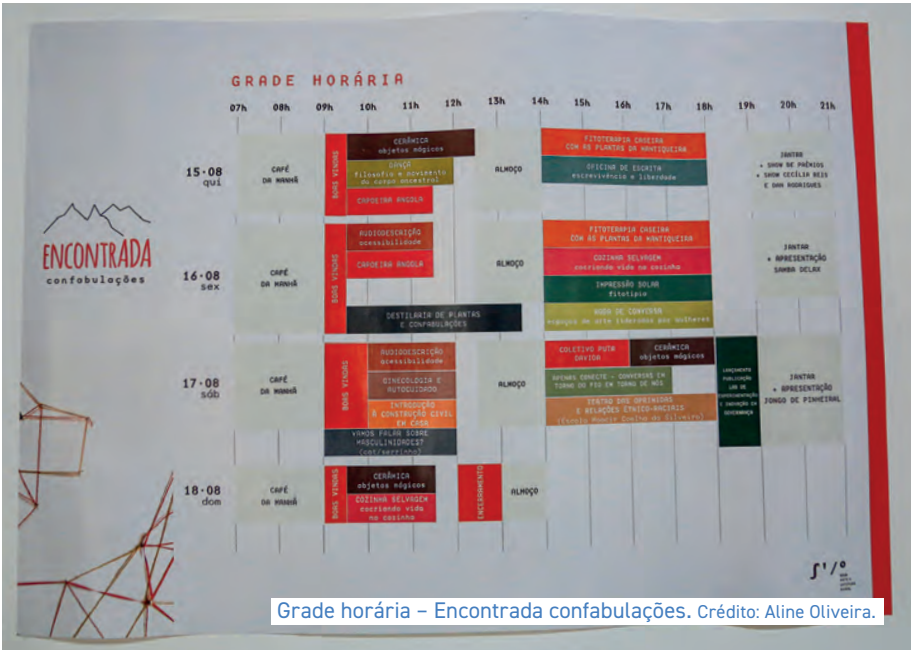
A relação com o território é fundamental na estratégia da organização, balanceando e misturando papéis de cocriação e de formação. Conhecendo suas dificuldades de acesso e apoio, a Silo se volta para a comunidade local como vivência, buscando utilizar sua força para avançar as relações do campo com a cidade e para atrair e reunir uma ampla gama de profissionais.

Além disso, a Silo não vê a diversidade como algo a ser gerido na organização, mas sim como parte fundamental do trabalho. Sua gestão feminista se faz presente em todas as decisões estratégicas, tendo a pluralidade como fator relevante em seus projetos. A diversidade da empresa também sensibiliza para a importância dos diferentes saberes e modos de vida, legitimando e valorizando o conhecimento rural ao mesmo tempo em que tem o papel de registro, documentação e disseminação.

A Silo é um ponto de encontro. A organização trabalha para aproveitar as parcerias público-privadas unindo campo-cidade e para complementar os desafios da região através da criação de suas comunidades de aprendizagem e prática. É através dos projetos culturais que a Silo melhora a vida das pessoas e é através de seus ensinamentos e discussões que a Silo amplia seu reconhecimento.



Material disponível na sede da SILO. Crédito: Aline Oliveira.



7 | Considerações Finais

Assim como outras organizações culturais analisadas neste livro, a Silo é uma plataforma, um ponto de encontro que orquestra artistas, camponeses, acadêmicos e o público. Por outro lado, sua distância dos grandes centros e de outras plataformas culturais desafia a conceituação de um ecossistema, atuando isoladamente à primeira vista. O que faz uma plataforma ter sucesso mesmo estando isolada das redes formais?

A Silo é a priori uma organização desafiadora para análise sob a ótica da gestão formal. Atuando de residências artísticas até sistemas digitais de negociação, a Silo fica afastada das grandes redes logísticas e atua sem fins lucrativos. O senso comum leva a crer que esta organização seria inviável, mas, ainda assim, ela existe e, ao menos localmente, é um modelo duradouro, indicando seu sucesso. Paradoxalmente, a Silo é um dos poucos casos levantados neste livro que efetivamente se mostra satisfeita com seu sistema de métricas e indicadores, tendo informações suficientes para que seu Conselho possa tomar decisões informadas. Curiosamente, esse tipo de análise reflete conceitos de mecanismos de gestão estratégica formais, como o OMEI - Objetivos, Metas, Estratégia e Indicadores (Lafley e Martin, 2019, pp. 133-135). Além disso, a participação feminina central ao seu modelo de gestão, que se mostra tão desafiadora para empresas nos grandes centros urbanos, parece facilmente enraizada na cultura da Silo. Transpassando todos estes pontos também se encontra o papel central da sustentabilidade, outro tópico que também é considerado complexo em grandes organizações que possuem grandes recursos à sua disposição.

Apesar de sua localização afastada, a Silo é uma plataforma: sua função central é a conexão, papel que acumula com o de formação, assim como várias outras organizações culturais estudadas neste livro. O valor gerado pelas contribuições artísticas, metodológicas e sociais é potencializado pela Silo, que facilita a cocriação da comunidade local, seja entre seus próprios membros, com artistas residentes ou com redes acadêmicas.

O produto cultural na Silo é diferente do tradicional. Por exemplo, uma plataforma de artes cênicas, apesar de ter papel ativo na execução de um espetáculo, não será proprietária do espetáculo em si. A comunidade, mesmo atuando como consumidora, patrocinadora ou divulgadora, pode até inspirar o espetáculo, mas dificilmente pode ser retratada como cocriadora. Quando observamos a Silo, talvez por sua postura isolada, o papel da comunidade se confunde com o papel da própria plataforma. Na ligação que é feita entre os agentes externos à organização, o processo de transformação passa obrigatoriamente pela cocriação com a comunidade e se torna coletivo. O resultado de uma residência artística não é uma arte realizada pelo agente artista sobre a comunidade, mas sim uma arte executada pelo agente artista como parte da comunidade e, portanto, um resultado coletivo: o valor não existiria sem a vivência. Não é surpresa que Cinthia destaque em suas entrevistas muitas vezes que a própria exposição de algum artista residente tenha tido sua autoria oficial dividida com algum membro da comunidade, que passa a fazer parte inclusive da execução das obras.

Para além das criações artísticas, a Silo tem uma grande variedade já citada de resultados e atuações – todas, porém, ligadas à vivência da (e na) comunidade camponesa e/ou feminina. Isso leva à identificação de um foco da Silo mais no processo do que no produto. Inclusive, por vezes nas fases iniciais de seu processo não há sequer perspectiva de qual será o produto resultante. A organização caminha para o que irá gerar maior valor social dada uma situação-problema, seja a necessidade de aparato cultural, seja o risco de turismo predatório ou a necessidade de trocas entre os membros da comunidade. A literatura de inovação social busca estudar e explicar justamente esse tipo de papel, onde problemas abertos são trabalhados com o objetivo de criar soluções inovadoras onde o valor gerado é prioritariamente social e não individual (Phills, Deiglmeier e Miller, 2008).

A abordagem da inovação social é útil para explicitar os aparentes paradoxos da atuação da Silo, partindo do pressuposto da interação entre agentes, sistemas sociais e instituições para a geração de ideias que irão resolver problemas complexos (Cajaiba-Santana, 2014). Apesar de a Silo não ser

parte de um ecossistema complexo com outras plataformas, sua absorção pela comunidade faz com que ela lide os vários subgrupos do sistema social local – a comunidade é ao mesmo tempo unificada e composta por subgrupos sociais com seus interesses/problemas.

Tomar como base as estratégias para estabelecer e manter a inovação social da Silo também auxilia no entendimento da clareza estratégica exibida pela organização. Para a inovação social, são elementos centrais a coparticipação, a visão de trabalho/responsabilidade compartilhada, as atividades socialmente orientadas, o desenvolvimento da comunidade com base em interesses compartilhados, a busca por balanço econômico e social, a gestão de recursos excedentes para apoiar a sustentabilidade da organização, as necessidades da comunidade (“*grassroots*”), as relações sociais de parceria, como cocriação e voluntariado e, por fim, o empoderamento (Figueiró et al, 2023).

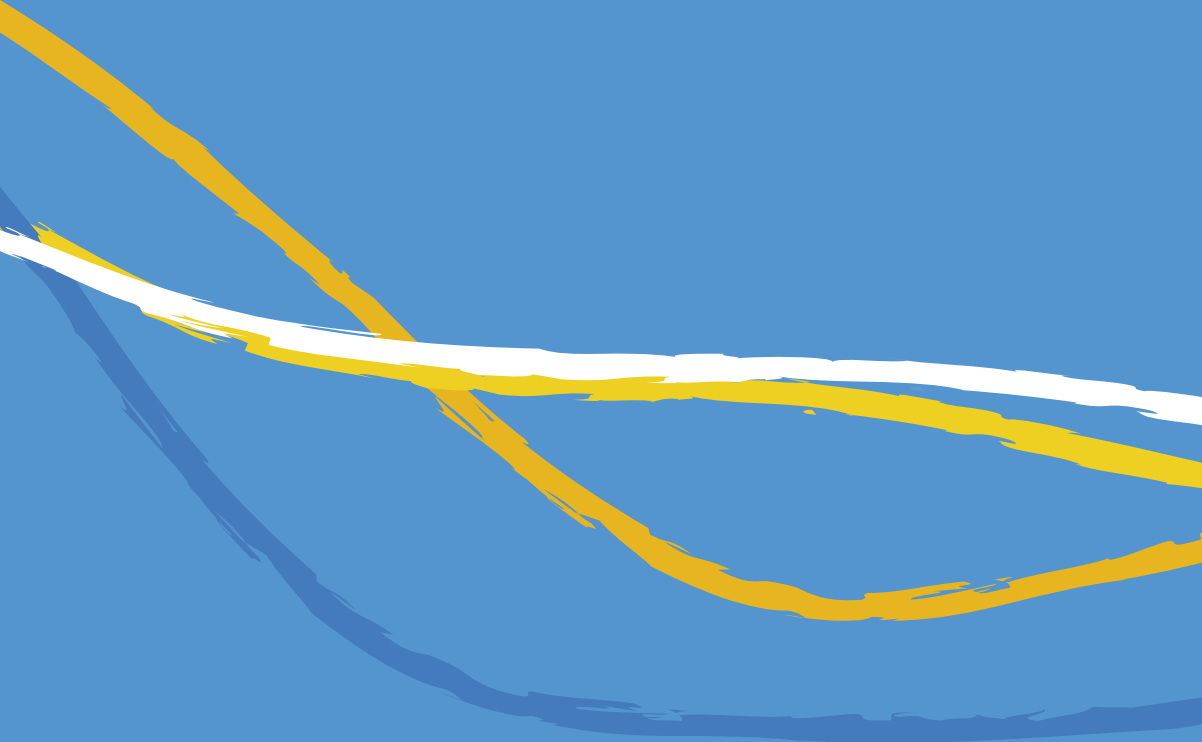
Parece bastante claro que o modelo de trabalho da Silo se encaixa em todos os elementos estratégicos da inovação social. Sua natureza, porém, ainda assim expande as definições. Seu papel de plataforma foca no envolvimento dos clientes, o que no caso da Silo não é apenas o consumidor/cocriador da comunidade, mas também todos os agentes, inclusive externos, da rede de atuação, que interagem e se integram com a comunidade. Além disso, o papel da organização como mantenedora de serviço, como é o caso do CaipiratechLAB, demonstra também a continuidade para além da solução do problema, executando atividades de suporte após a criação. A gestão feminina da Silo, ao mesmo tempo que empodera um grupo específico que é parte da comunidade, também potencializa o trabalho da plataforma, guiada pela ótica de suas membras para a solução de problemas.

Do lado negativo, a complexidade da sua atuação é sua força, mas também é um desafio para a organização conseguir participar de editais e adquirir fundos. Sua forte rede local e seu processo de convivência e co-criação são tão enraizados que é difícil conseguir escalar o modelo para ser replicado em outras localizações, algo que a liderança da organização gostaria que fosse testado.

Uma análise da Silo passa obrigatoriamente pelos seus paradoxos, elementos que observados isoladamente são incompreensíveis, porém que formam uma colagem que consegue assumir milhares de formas para solução das questões locais – e que faz sentido quando se observa o quadro completo da organização em seu contexto. No fim das contas, o que faz uma plataforma ter sucesso mesmo estando isolada das redes formais? Talvez a resposta seja uma obra de arte.



Colagem de fotos exposta na sede da SILO. Crédito: Aline Oliveira.



Coletivo Ponte Cultural



“

A necessidade
é a.mãe.da .

criativi-
dade.”



Gestores Marcos Moura e Alberto Sena. Crédito: Ramon Vellasco.

1 | Perfil Organizacional

1.1 | HISTÓRICO

“A necessidade é a mãe da criatividade”: essa frase, compartilhada pelos gestores do Coletivo Ponte Cultural durante nossa visita de campo, reflete de forma contundente o perfil da organização cultural. Totalmente comprometida com a transformação social e a consolidação do ecossistema cultural dos municípios de Itaboraí, São Gonçalo e regiões vizinhas, a instituição concebe projetos artísticos e educacionais que colocam os cidadãos desses territórios como protagonistas.

O Coletivo Ponte Cultural surgiu como um movimento social em 2016, com o objetivo de promover a inclusão social através da democratização do acesso à cultura e à educação. Localizado no bairro de Apolo II, na divisa entre Itaboraí e São Gonçalo, a organização foi fundada pelo jornalista Marcos Moura e pelo cineasta Alberto Sena, que, naquele momento, trabalhavam respectivamente no Jornal Fluminense e na Secretaria de Cultura de São Gonçalo. A organização foi criada para conceber projetos culturais para os dois municípios, como, por exemplo, o Festival Cine Tamoio e o Cineclubes Ponte Cultural.

Ainda sem se definir enquanto uma organização cultural, o coletivo iniciou suas atividades em setembro de 2016 com a realização do Festival Multicul-

tural. O evento nasce de uma lacuna diagnosticada pelo gestor do Instituto, Marcos Moura: a baixa oferta de equipamentos culturais e eventos em seu território. De acordo com o levantamento realizado pelo Coletivo sobre a produção e a disseminação artístico-cultural nas cidades de Itaboraí e São Gonçalo, há uma carência de espaços públicos que possibilitem o fomento e a disseminação cultural nessas cidades. A ausência desses equipamentos representa um obstáculo a artistas e fazedores de cultura locais, já que limita as oportunidades de desenvolverem e apresentarem seus trabalhos. Complementarmente, a população local possui acesso limitado às atividades e expressões artísticas, embora tenha sido identificada uma demanda latente e diversificada por manifestações culturais.

Não foi por acaso, portanto, que o Festival tenha causado uma intensa mobilização da classe artística, recebendo dezenas de inscrições de projetos das mais diferentes linguagens artísticas, oriundas de diferentes cidades do estado. Realizada na Quadra da Escola de Samba local, e com o apoio das Prefeituras de Itaboraí e São Gonçalo, a edição recebeu um público de cerca de 250 pessoas ao longo dos dois dias de sua realização.

A forte adesão de artistas e públicos locais levou os gestores Marcos Moura e Alberto Sena a proporem, naquele mesmo ano, mais dois eventos. Em novembro, ocorreu a primeira edição do I Festival de Cinema Cine Tamoio. Em dezembro, foi realizada a segunda edição do Festival Multicultural, superando o sucesso da primeira edição, recebendo um público de 600 pessoas. A resposta entusiasmada da comunidade local se traduziu também na cessão, por parte de uma empresa local, de duas salas comerciais para que os gestores abrissem a primeira sede do Coletivo Ponte Cultural.

Localizado em um edifício comercial no centro de Itaboraí, a sede do Coletivo Ponte Cultural oferecia atividades educacionais, artísticas e culturais gratuitas tais como cursos de teatro, cinema e tv, desenho realista, danças urbanas, teclado, violão, piano e o pré-vestibular comunitário. No desenvolvimento dessas ações, todos os recursos físicos, técnicos e humanos eram fruto de doações e parcerias, desde o café da manhã para os alunos, ofertado pelas padarias locais, até os instrutores das oficinas, profissionais qualificados

que ministravam as aulas de forma voluntária. Nota-se aqui um ativo fundamental do Coletivo Ponte, que institui um circuito econômico gratuito de troca de serviços entre diversos grupos de interesse, com destaque para: artistas e professores, que compartilham seus saberes e práticas; comerciantes locais, que apoiam as iniciativas por meio da oferta de produtos e serviços, e públicos locais, que frequentam cursos e eventos, tornando-os bem sucedidos e divulgando em suas redes. Esses grupos de interesses se sobrepõem por vezes, na medida em que ex-alunos se tornam professores e/ou fornecem serviços e produtos locais.

Em 2018, o Coletivo Ponte Cultural recebeu pela primeira vez prêmios de entidades não governamentais através de editais da Casa Fluminense, importante associação de ensino e pesquisa da Baixada Fluminense, e Active Citizens (Cidadãos Ativos), programa do British Council que premia lideranças sociais no Brasil. Esses editais representaram os primeiros recursos financeiros aos quais o Coletivo teve acesso desde a primeira edição do Festival Multicultural.

Outro marco importante ocorreu em 2020, ano em que foi lançado o curso pré-vestibular, em resposta à urgente necessidade de intensificar o acesso da juventude do território em situação de vulnerabilidade social ao ensino superior. O curso pré-vestibular, que teve as fases de concepção, elaboração e planejamento no ano de 2019, teve sua aula inaugural no dia 13 de março de 2020, reunindo 70 alunos selecionados de um total de 240 inscritos. No entanto, em função das medidas de contenção da pandemia da covid-19, o curso foi realizado na modalidade on-line, enquanto as atividades culturais se mantiveram paralisadas.

A pandemia da covid-19 tornou ainda mais patente uma outra necessidade do território, a ser atendida pela organização. Em meio à precariedade socioeconômica de boa parte da população dos municípios, o Coletivo passou a desenvolver ações emergenciais de assistência social, atuando como uma “ponte” entre a arrecadação e a entrega de cestas básicas, vale-gás e itens de higiene pessoal para a população e para a classe artística local. Essa atuação rendeu reconhecimento até da UNICEF, que anunciou a Ponte enquanto polo de distribuição de sabonetes e álcool em gel.

A pandemia foi, de fato, um divisor de águas para a organização cultural. No pós-pandemia, o Coletivo Ponte Cultural não retornou à sua antiga sede, optando por construir um espaço próprio, com abertura prevista para o ano de 2025. A mudança de sede simboliza também um reposicionamento da organização. Após sobreviverem à crise desencadeada pela covid-19, os gestores Marcos Moura e Alberto Sena optaram por interromper as atividades socioculturais baseadas nas trocas de serviços, entendendo ser preciso sublinhar a importância da remuneração para os trabalhadores da cultura. Afinal, os gestores observaram que, com as atividades gratuitas, estavam “desvestindo um santo para vestir outro”, ou seja, formando cidadãos mas aguçando a precarização de professores e artistas. Em outras palavras, a partir do entendimento de que todos os profissionais precisam e devem ser remunerados, com garantia de renda para uma sobrevivência digna, os gestores compreendem que a atuação baseada em doações e voluntariado deveria ser complementada por outros modos de produção. Sendo assim, passaram a se dedicar com mais afinco à captação de recursos via editais e à elaboração de projetos culturais. Esta reorganização assume duas frentes: o Instituto Cultural e a Produtora de filmes, cada qual com personalidade jurídica, missão e valores distintos, ainda que complementares.

Em 2024, a organização Coletivo Ponte Cultural captou recursos da Secretaria Municipal de Cultura de Itaboraí, através de um edital de premiação para agentes culturais com recursos da Lei Paulo Gustavo, para o curso de cinema Luz, Câmera e Educação. Dividindo seu tempo entre as obras de sua nova sede, a finalização de um longa-metragem e a elaboração de novos projetos culturais, os gestores ofereceram essa formação para vinte estudantes da Escola Municipal Antônio Alves Viana, instituição parceira da organização.

Esse breve histórico do Coletivo Ponte Cultural evidencia o compromisso da organização com o bem-estar dos cidadãos de seu território, promovendo ações que conectam cultura, educação e saúde. Desde a sua fundação, mais de 4.500 pessoas foram beneficiadas pelas iniciativas socioculturais do coletivo. Por meio da identificação das necessidades locais, emergem “pontes de criatividade” que ampliam os horizontes culturais, formam novas plateias

e fortalecem o senso crítico de crianças, adolescentes e outros moradores da região.

1.2 | DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

O Coletivo Ponte Cultural possui em sua composição dois eixos de atuação importantes: a Produtora Coletivo Ponte Cultural e o Instituto Ponte Cultural.

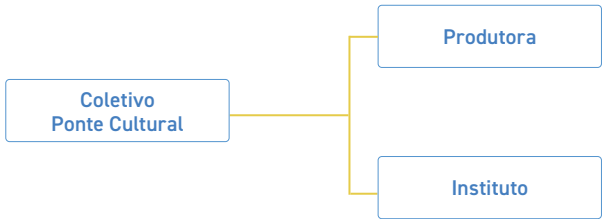


Figura 76: Eixos de Atuação.

A Produtora tem como especialidade a criação de projetos culturais através de soluções criativas e de inovação com “excelência técnica e cuidado humano”, promovendo a diversidade, a inclusão e a valorização da cultura brasileira. Sua atuação se dá em diferentes áreas culturais, como audiovisual, espetáculos, festivais e eventos.

O Instituto, por sua vez, possui como propósito a democratização da cultura e da educação, tornando-as acessíveis a toda a comunidade de seu território, promovendo a inclusão e apoio social aos que buscam seus serviços culturais. O Instituto possui papel estruturante como articulador cultural local, como movimento de resistência e de luta pela implementação das políticas públicas setoriais.

Levando-se em consideração esses dois eixos de atuação, podemos enunciar do seguinte modo as diretrizes estratégicas que guiam a organização:

MISSÃO

Produzir, promover e valorizar conteúdos artísticos e culturais que inspirem reflexões, fomentem a inclusão social e fortaleçam a identidade cultural do Leste Fluminense, consolidando-se como uma empresa comprometida com a excelência na gestão cultural e com impacto positivo na sociedade.

VISÃO

Ser referência nacional em gestão cultural, destacando-se pela inovação, pela eficiência e pelo impacto transformador em produções artísticas que dialoguem com a diversidade, a memória cultural e as demandas contemporâneas da sociedade brasileira.

VALORES

- _ Inclusão;
- _ Compromisso social;
- _ Inovação;
- _ Memória Cultural;
- _ Sustentabilidade;
- _ Excelência em gestão;
- _ Colaboração.

Observa-se que, para obter destaque e diferenciação em seus serviços culturais, a organização se pauta na excelência profissional e na sustentabilidade social, atuando com o compromisso de promover a diversidade, a inclusão e o foco no ser humano. A partir disso, a organização busca alcançar os seguintes objetivos estratégicos:

- Oferecer formação sociocultural que amplie o horizonte de cidadania de seus alunos;
- Criar e produzir eventos culturais de reconhecida excelência e apelo social;
- Tornar-se um espaço de desenvolvimento sociocultural;
- Ser referência em excelência em Produção e Gestão Cultural;

- Inspirar alunos e profissionais na difusão da cultura no território;
- Contribuir para a oferta de serviços de bem-estar em seu território, articulando saúde, educação e cultura;
- Desenvolver a consciência crítica dos cidadãos, valorizando a democracia participativa.



Gestores Marcos Moura e Alberto Sena mostrando o cartaz do longa-metragem *Proteção*, da Ponte Cultural. Crédito: Aline Oliveira.

2 | Portfólio de Serviços Culturais

O portfólio de serviços do Coletivo Ponte Cultural pode ser dividido a partir dos dois eixos de atuação explicados anteriormente, quais sejam: Produtora e Instituto. Mergulhemos em cada um deles.

2.1 | PRODUTORA

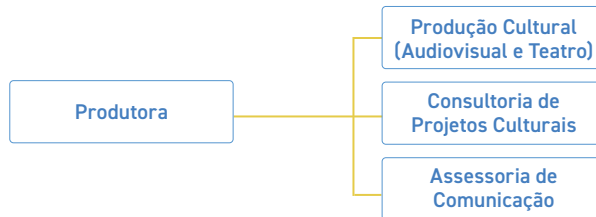


Figura 77: Portfólio de serviços culturais.

A Produtora oferece uma ampla gama de serviços culturais, incluindo a produção audiovisual, considerado o “carro-chefe” da organização. Ela abrange videocliques, documentários e filmes de ficção, nos formatos de curta e longa-metragem, com foco em narrativas que valorizam a diversidade e a memória cultural. Um bom exemplo é o longa-metragem *Proteção* (2019-2024), com roteiro e direção de Alberto Sena, que conta a história de uma comunidade acometida por uma pandemia que se manifesta somente em pessoas brancas. Desenvolvida antes da pandemia de covid-19, a narrativa convoca os espectadores a questionar o racismo brasileiro. Outros exemplos são o documentário e a série documental *Descendentes de Quilombolas na Serra do Camburi* (2022) e o videoclipe de Zezé Motta, *Batuque de Angola* (2018). Como se pode facilmente notar, todas essas produções contemplam temas da negritude e da diáspora africana, circunscrevendo um nicho de atuação da produtora.

A produtora atua também no setor das artes cênicas, por meio de espetáculos teatrais que exploram temas contemporâneos e questões sociais, com destaque para as edições do Festival Multicultural e as peças *Te conto agora* e *Greici*, de Sergio Santal, que estiveram no SESC São Gonçalo. Todas as atividades que a produtora executa para seus projetos autorais são também

oferecidas a terceiros. Assim, o Coletivo disponibiliza serviços de produção cultural, promovendo a conexão entre artistas, comunidades e instituições por meio de projetos inovadores e eficientes que estimulam a arte e a cultura.

Um braço específico de atuação da produtora diz respeito à consultoria de projetos culturais, ficando responsável pela elaboração e pela revisão de projetos e roteiros para produções audiovisuais e teatrais. Outro se refere à assessoria de comunicação, quando a organização é contratada para criar planos estratégicos de divulgação para atrair o público-alvo dessas produções.

As produções culturais podem ser, portanto, próprias ou encomendadas. No primeiro caso, os gestores ficam responsáveis por todo o ciclo de produção; no segundo caso, eles são contratados para determinadas etapas deste ciclo, seja a elaboração, a produção ou a comunicação. De um modo geral, nota-se um conjunto determinado de temas que inclui as ancestralidades africanas e a cultura popular, como exemplificam os produtos audiovisuais sobre o Quilombo da Serra do Camburi, o terreiro Ilê Axé Oxum Ati Oxóssi (o mais antigo de São Gonçalo), a Roda Cultural de Alcântara e a Quadrilha de Balão Dourado (São Gonçalo). Em menor quantidade, observamos temas diversos nas demais produções, sobretudo as contratadas.



Gestores Marcos Moura e Alberto Sena em meio à obra da nova sede do Coletivo Ponte Cultural. Crédito: Aline Oliveira.

2.2 | INSTITUTO

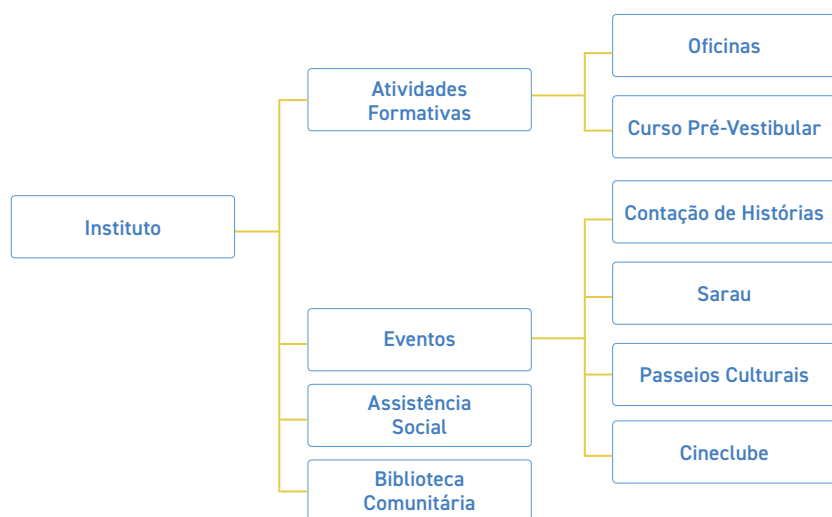


Figura 78: Portfólio de serviços culturais.

Como, no momento, a sede do Instituto está em obras, iremos analisar o portfólio oferecido na antiga sede, entendendo que esta análise é útil para as tomadas de decisão dos gestores na nova sede.

Em sua antiga sede, o Instituto oferecia uma série de atividades formativas, como as oficinas culturais gratuitas e semanais para seus alunos, sendo elas: teatro, cinema e TV, desenho, danças urbanas, bordado, teclado e violão. Em 2020, foi oferecido, em edição única, o pré-vestibular social, que promoveu aulas gratuitas direcionadas a jovens formados ou cursando o 3º ano do Ensino Médio em escolas públicas e/ou bolsistas de colégios particulares com baixo poder aquisitivo e pertencentes ao território de São Gonçalo e Itaboraí. As aulas ocorreram aos sábados e, devido à pandemia da covid-19, de maneira remota, com aulas online. Como resultado desse serviço sociocultural, dois alunos foram aprovados em universidades públicas do Rio de Janeiro.

Os eventos se desdobram em uma série de atividades. A contação de histórias tem como objetivo estimular o hábito e o prazer pela leitura e, principalmente, promover o acesso através de conhecimento e incentivo.



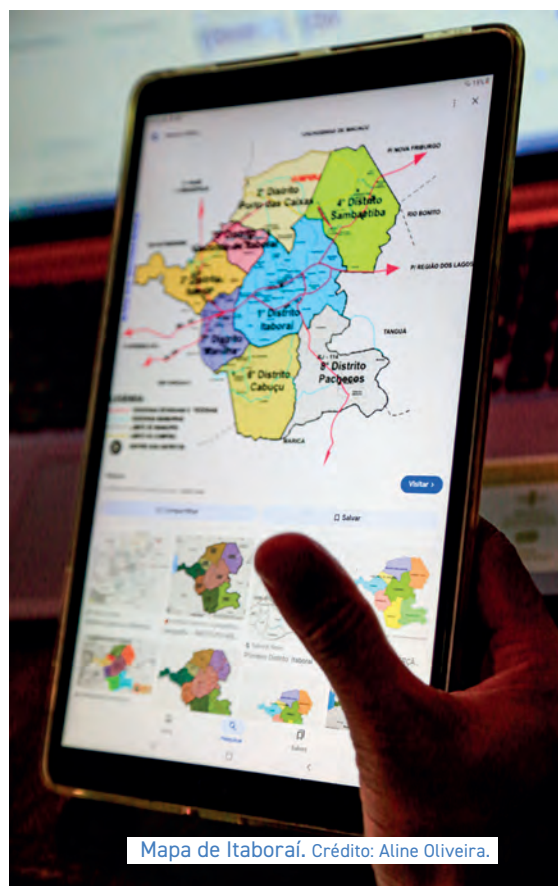
O Instituto conta, inclusive, com uma biblioteca comunitária a ser inaugurada juntamente com a nova sede. Outro evento é o CineClube, que propõe dar acesso às produções cinematográficas para as pessoas do território por meio de sessões de filmes seguidas de debates. Essa atividade visa contribuir para a formação política da comunidade sobre pautas fundamentais no desenvolvimento da sociedade, atuando também na formação da consciência crítica e cidadã do público. Os gestores destacam ainda a importância do CineClube para os realizadores, sendo o evento um ato de resistência que proporciona espaço de exibição aos produtores independentes. Outro evento importante é o Sarau Cultural, que reúne e conecta artistas e público, promovendo a formação de plateia e o desenvolvimento artístico para iniciantes e profissionais no setor cultural.

Outro evento dessa organização é promovido a partir da articulação entre a Produtora e o Instituto. Trata-se do projeto Pensando Fora da Caixa, que consiste em passeios culturais por meio dos quais os alunos do Instituto podem frequentar espetáculos em outras localidades. Tais ações ampliam os horizontes de pensamento das pessoas, promovendo o contato com a produção artística contemporânea e incentivando o senso crítico e cidadão.

Por fim, temos o importante braço de assistência social, que consiste em um conjunto de ações que extrapolam as atividades puramente artísticas. Essas ações ocorrem no Instituto Coletivo Ponte Cultural desde seu surgi-

mento como movimento social, devido ao perfil da organização e do público atendido. Os alunos, em sua grande maioria, são provenientes de famílias de baixa escolarização e em situação de vulnerabilidade social e financeira. Sendo assim, as atividades do Instituto se expandem para além dos serviços culturais e educacionais da organização. Há exemplos bem marcantes dessa atuação. De acordo com os gestores e através da análise de documentações disponibilizadas pela organização, o Instituto recebe casos de encaminhamento de crianças e jovens através do Conselho Regional de Assistência Social (CRAS) e Núcleo Especial de Atendimento à Criança (NEAC) para atendimento na instituição. Como exemplo, podemos citar o caso de duas crianças com diagnóstico de Transtorno do Espectro Autista (TEA) que foram encaminhadas para o Instituto e, ainda, o caso de uma criança cujos documentos de inscrição levaram os gestores a uma investigação mais aprofundada que resultou na identificação de situações de violência e abuso e na tomada das devidas providências em prol da criança. Outro destaque são a arrecadação e a distribuição de cestas básicas, vale-gás e itens de higiene pessoal que são promovidos pelo Instituto.

Entrelaçados, os braços do Instituto reforçam a dimensão de “liderança comunitária” do Coletivo Ponte Cultural, cujos traços estão presentes desde o começo da organização. Eles são reforçados por um conjunto de frases coletadas nas visitas de campo: os gestores tratam “o outro como uma pilha de cristais finos” (a partir da frase de Fernanda Young), “identificam potenciais individuais”, e “deram esse recurso: o conhecimento é libertador”.



Mapa de Itaboraí. Crédito: Aline Oliveira.

3 | Organograma e Estilo de Gestão

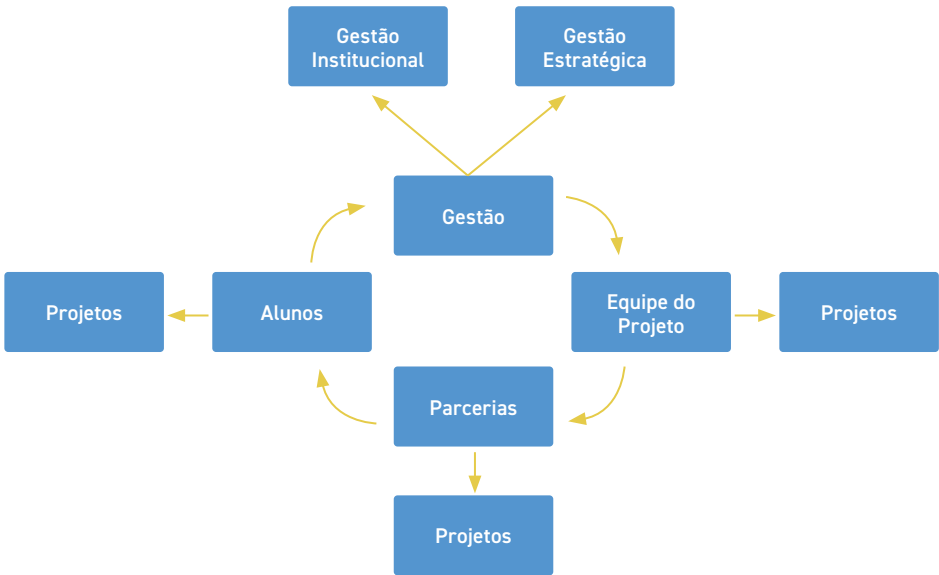


Figura 79: Organograma do Coletivo Ponte Cultural.

O organograma circular apresentado acima ilustra a estrutura organizacional do Coletivo Ponte Cultural, destacando as interações entre diferentes grupos de interesse e funções essenciais para o sucesso das iniciativas dessa organização. Observa-se que, com o reposicionamento da organização, os projetos financiados por editais de fomento garantem que a equipe responsável seja remunerada de forma justa pelo seu trabalho. Desta forma, fez-se necessária a elaboração de um organograma considerando o ciclo de vida dos projetos culturais. Nos parágrafos a seguir, vamos descrever cada um dos componentes: Gestor, Equipe do Projeto, Alunos e Parcerias.

Os respectivos papéis dos gestores Marcos Moura e Alberto Sena no Instituto e na Produtora consistem na tomada de decisões em relação à estratégia organizacional e nas pautas e nas formas de atuação da organização visando garantir que a missão, a visão e os valores estejam alinhados com os serviços e projetos culturais. Cabe à gestão estabelecer diretrizes, alocar recursos

e supervisionar o progresso das iniciativas culturais através dos projetos, atuando de forma ativa em todos os processos da organização.

Como sabemos, em projetos culturais, há a necessidade de alocação de equipes de forma personalizada e adaptada às produções. Cada equipe de projeto é composta por profissionais de diversas funções específicas, a depender do escopo e das necessidades da empreitada, que ficam responsáveis pela execução das atividades planejadas no escopo do projeto. A equipe do projeto e a gestão devem estar intimamente relacionadas, de modo que haja uma comunicação interna eficaz. No caso da Ponte, essa equipe é geralmente formada por egressos dos cursos e profissionais com longa história de colaboração com a organização.

A propósito, outra peça-chave neste organograma circular são os alunos. Apesar de serem agentes externos à organização, eles participam de forma indireta no projeto cultural desde sua concepção até a pós-produção, representando os beneficiários diretos dos projetos culturais. Eles participam das atividades, aprendem e se envolvem nas iniciativas. A inclusão dos alunos nesse organograma é crucial, pois sua participação pode influenciar o sucesso, a relevância dos projetos, a motivação e a identificação de pautas futuras.

Por fim, não se pode deixar de falar da importância das parcerias para a organização Coletivo Ponte Cultural. O componente do organograma refere-se à colaboração com outras organizações, instituições e indivíduos que apoiam e participam dos projetos culturais. As parcerias para o Coletivo Ponte Cultural são fundamentais para ampliar recursos, expertise e alcance das iniciativas, promovendo um impacto mais significativo na comunidade.

Esse organograma reflete uma estrutura colaborativa e interconectada, onde a gestão orienta e apoia a equipe do projeto, que, por sua vez, interage com os alunos e parceiros. A sinergia entre esses elementos é essencial para a realização de projetos culturais de sucesso, promovendo um ambiente de aprendizado e troca de experiências enriquecedor tanto para os participantes quanto para a comunidade.

4 | Cadeia de Valor e Processos

Com o objetivo de entender os macroprocessos e o funcionamento do Coletivo Ponte Cultural, foi elaborada a Cadeia de Valor que representa a organização. Tendo como base as diretrizes e os objetivos estratégicos formulados a partir da coleta de informações realizada em visitas e entrevistas, procedemos, a seguir, na definição da proposta de valor da organização, qual seja:

Proposta de Valor: Promover a transformação individual e coletiva, por meio de um cuidado humanizado que reconhece e potencializa talentos únicos, com a convicção de que a cultura e o conhecimento são ferramentas libertadoras.

Com a definição da proposta de valor, passemos, então a identificar os macroprocessos que garantem que tal proposta seja percebida como benefício pelos públicos atendidos pelo Coletivo Ponte Cultural. Tendo como motivação metafórica a ideia de ponte, propomos a seguinte “ponte de valor” desta organização:

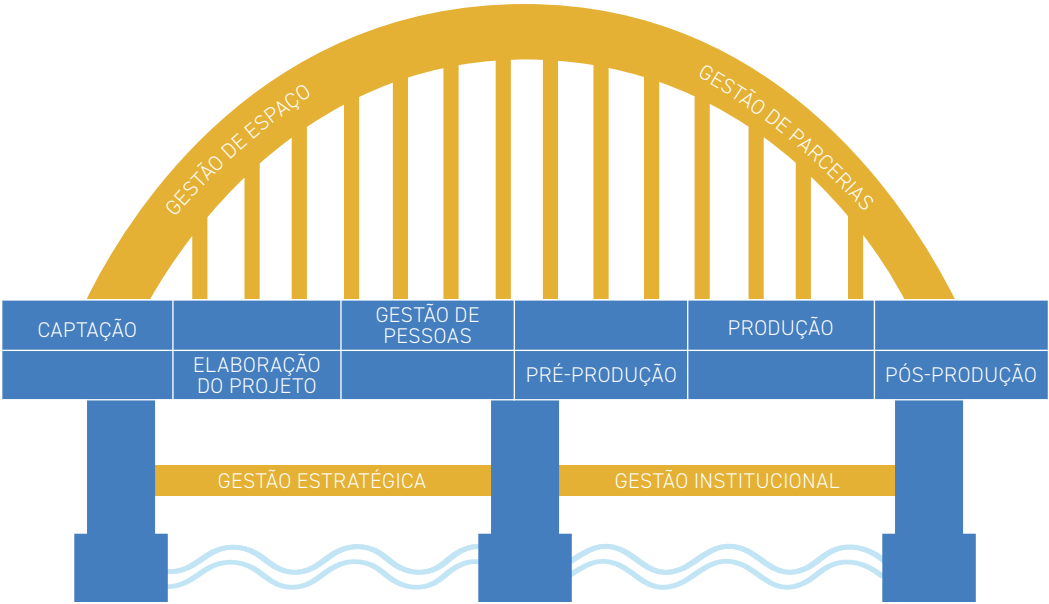


Figura 80: Cadeia de Valor Coletivo Ponte Cultural.

Ao estudar a organização, entendemos que, apesar de o Coletivo Ponte Cultural atuar em dois eixos que possuem serviços culturais distintos, a forma com que suas atividades e seus processos de negócios são executados resultam em uma Cadeia de Valor única. Iremos apresentar essa “Ponte de Valor” unificada para, em seguida, detalhar especificamente os serviços de valor respectivos a cada braço da organização.

4.1 | DIMENSÃO OPERACIONAL

Os macroprocessos de execução foram identificados considerando a nova forma de atuação do Instituto, ou seja, o fornecimento de serviços culturais a partir da captação de editais por meio de “Projetos Culturais”. Em sintonia e corroborando com a elaboração de uma Cadeia de Valor consolidada para os dois eixos de atuação, a Produtora Coletivo Ponte Cultural também atua na oferta de seus serviços culturais e na elaboração de suas produções próprias, conceituadas aqui como “Projeto Cultural”.

Os Projetos Culturais consistem no conjunto de processos necessários para a entrega do serviço cultural a seus consumidores, agregando valor através da execução de sua proposta de valor.



Figura 81: Macroprocessos operacionais do Coletivo Ponte Cultural.

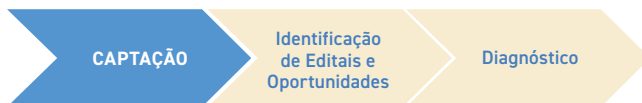


Figura 82: Fluxo de macroprocessos e processos de Captação.

O primeiro macroprocesso operacional é o macroprocesso de Captação, composto pelos processos de identificação de editais e oportunidades, além do diagnóstico. O processo de identificação de editais consiste nas ativi-

des necessárias para o levantamento de oportunidades relevantes para serem transformadas em projetos culturais da organização. Já o processo de diagnóstico é realizado para entender as necessidades e os anseios dos gestores e da comunidade do território para elaboração dos temas e pautas dos projetos culturais.



Figura 83: Fluxo de macroprocessos e processos de Elaboração do Projeto.

Tendo sido levantados os requisitos das chamadas de financiamento, de um lado, e as necessidades artísticas e socioculturais, de outro lado, o próximo macroprocesso é a Elaboração do Projeto. Aqui, são desenvolvidos os processos básicos do projeto cultural. Isso inclui a elaboração do escopo, a seleção da equipe que irá trabalhar no projeto, a escolha de fornecedores adequados e a revisão da documentação obrigatória para garantir conformidade ao edital ao qual o projeto será submetido.

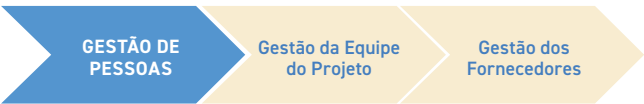


Figura 84: Fluxo de macroprocessos e processos de Gestão de Pessoas.

O macroprocesso de Gestão de Pessoas do Coletivo Ponte Cultural é classificado como um processo operacional relacionado à especificidade de cada projeto cultural e à necessidade de formação de equipes adequadas ao escopo de cada iniciativa. Esse macroprocesso trata da gestão da equipe e dos fornecedores, sendo crucial garantir que todos os envolvidos estejam alinhados e que as responsabilidades e o escopo do projeto sejam bem definidos e executados.

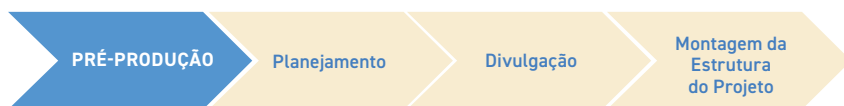


Figura 85: Fluxo de macroprocessos e processos de Pré-Produção.

O macroprocesso de Pré-Produção também compõe a dimensão operacional da cadeia de valor. Nele, são realizados os processos de planejamento detalhado e de divulgação das informações necessárias. A montagem da estrutura necessária para a realização do projeto também é realizada dentro desse macroprocesso, bem como a preparação do local de realização, a disponibilização dos equipamentos necessários, a aquisição de materiais didáticos, caso necessário, dentre outros.



Figura 86: Fluxo de macroprocessos e processos de Produção.

A Produção é mais um macroprocesso operacional que possui em sua estrutura o processo completo de execução do projeto, contendo as atividades criativas, técnicas, de logística, infraestrutura, comunicação etc. A execução do projeto consiste na viabilização de todas as atividades planejadas no processo de elaboração, incluindo-se aí o monitoramento de sua execução.



Figura 87: Fluxo de macroprocessos e processos de Pós-Produção.

O último macroprocesso operacional é a Pós-Produção. Nele, são realizados os processos após a conclusão das atividades relacionadas à execução do projeto. No processo de avaliação do projeto, é realizada a análise do desempenho do projeto, ou seja, são avaliadas a evolução e aceitação dos alunos

participantes em relação às atividades e escopo do projeto. Esse macro-processo engloba também a elaboração de relatórios que documentam os resultados e a prestação de contas, garantindo transparência e aprendizado para futuras iniciativas e editais.

Esses macroprocessos formam um ciclo que assegura que o projeto seja ge-rido de forma eficaz, desde a captação de oportunidades até a avaliação final.

4.2 | DIMENSÃO GERENCIAL

A figura acima apresenta os dois conjuntos de macroprocessos da dimensão gerencial: Gestão Estratégica e Gestão Institucional.

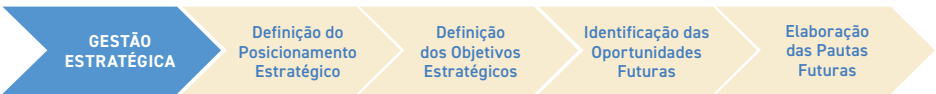


Figura 88: Macroprocessos gerenciais e processos do Coletivo Ponte Cultural.

O macroprocesso de Gestão Estratégica possui em sua estrutura os processos de definição do posicionamento estratégico, definição dos objetivos estratégicos, identificação de oportunidades futuras e elaboração de pautas futuras.

O processo de definição do posicionamento estratégico contém as atividades necessárias para determinar como o Coletivo Ponte Cultural deseja se posicionar no seu território de atuação e sua forma de produzir cultura mediante sua proposta de valor. Em seguida, temos o processo de definição dos objetivos estratégicos, onde são estabelecidos os objetivos que guiarão as ações da organização, alinhando-as com o posicionamento estratégico definido anteriormente. O processo de identificação de oportunidades futuras visa analisar os editais, oportunidades e políticas públicas que podem gerar novos projetos culturais para a organização. Outro processo de destaque nesse macroprocesso gerencial é a elaboração de pautas futuras. Com base nas oportunidades identificadas e na percepção e no entendimento das carências e anseios da comunidade, são elaboradas pautas que guiarão as ações e decisões da organização em direção aos objetivos estratégicos.



Figura 89: Macroprocessos gerenciais e processos do Coletivo Ponte Cultural.

O segundo macroprocesso gerencial é a Gestão Institucional. Esse macroprocesso contempla os processos de gestão da Produtora, gestão do Instituto e a gestão da relação entre eles. No processo de gestão da Produtora, são realizadas as atividades necessárias para realização dos serviços culturais oferecidos por ela e o atendimento às diretrizes estratégicas da organização Coletivo Ponte Cultural. O processo de gestão do Instituto ocorre de forma semelhante, visando, no entanto, a gestão da governança e a estrutura organizacional para o atendimento e o apoio às necessidades da comunidade do território de Apolo II.

Por fim, a gestão da relação entre Produtora e Instituto está pautada na gestão das interações e relações entre os dois eixos de atuação, assegurando que ambas as partes trabalhem em harmonia para alcançar seus objetivos comuns. Esses processos são essenciais para garantir que a organização tenha uma direção clara e que suas operações estejam alinhadas com suas metas estratégicas.

4.3 | DIMENSÃO DE SUPORTE

Os macroprocessos de Suporte são fundamentais para garantir que as operações principais do Coletivo Ponte Cultural ocorram de maneira eficiente e eficaz, sendo identificados dois: Gestão do Espaço e Gestão de Parcerias. Nos projetos culturais, esses processos podem incluir diversas áreas que ajudam a sustentar as atividades principais.

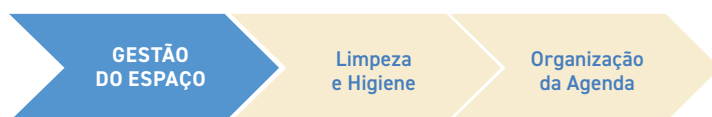


Figura 90: Macroprocessos gerenciais e processos do Coletivo Ponte Cultural.

O macroprocesso de Gestão do Espaço para o Coletivo Ponte Cultural atualmente consiste no gerenciamento da obra de reforma e revitalização da sede que está em andamento. No entanto, vamos destacar aqui os processos que

farão parte desse macroprocesso após a inauguração da sede. O primeiro processo é a limpeza e higiene do espaço. Esse processo é fundamental para garantir um ambiente saudável e seguro. A limpeza regular e a manutenção da higiene são essenciais para a satisfação dos usuários e para a preservação do espaço, considerando o fluxo de cidadãos em bibliotecas e salas de ensaio e apresentação. Outro processo é a organização de agenda, onde estão alocadas as atividades referentes à programação eficiente de atividades e eventos que ocorrem no espaço. Uma agenda bem organizada ajuda a maximizar a utilização do espaço, evitando conflitos e garantindo que todos os eventos sejam realizados de forma fluida.



Figura 91: Macroprocessos e processos de Suporte do Coletivo Ponte Cultural.

O segundo macroprocesso de suporte é a Gestão de Parcerias. Aqui, tem-se o processo de identificação de parceria, que consiste na busca e na seleção de parceiros estratégicos, táticos e operacionais que possam agregar valor à organização. A identificação correta de parcerias é crucial para o sucesso e a expansão dos projetos e serviços culturais. Após identificar uma parceria, é necessário realizar a sua manutenção. Após estabelecer parcerias é importante manter um relacionamento ativo e produtivo com os parceiros. Isso inclui comunicação regular, feedback e colaboração em projetos conjuntos, garantindo que ambas as partes se beneficiem da parceria.

Conforme vimos no início do capítulo, as parcerias com artistas, professores, comerciantes e demais instituições e grupos de interesse criam um ambiente propício a troca de saberes e experiências. Esquemáticamente, podemos organizar as parcerias em parcerias estratégicas, táticas e operacionais:

- **Parceiras Estratégicas:** aqui, encontram-se as instituições onde são oferecidos os cursos e os festivais, com destaque para a Escola Estadual Moacir Meirelles Padilha, para a filial da Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ) e para o Serviço Social do

Comércio (SESC), em São Gonçalo. Ainda há conexões com outras iniciativas, como a BEMTV, agência de jovens comunicadores, e a NEACA, Movimento de Mulheres de São Gonçalo.

- **Parcerias Táticas:** são realizadas com outras instituições, como o Instituto JCA, braço social da empresa 1.001, que oferece cursos técnicos que complementam as formações artísticas da Ponte, criando um canal de troca de formações. Muitos artistas atuam como parceiros em produções culturais de “guerrilha”.
- **Parceria Operacional:** nessa dimensão estão os comerciantes locais que fornecem apoio às práticas educacionais e culturais por meio de seus bens e serviços.

Em conjunto, as duas áreas de gestão são essenciais para o funcionamento eficiente da organização. A Gestão do Espaço assegura que o ambiente físico esteja em condições ideais para as atividades, enquanto a Gestão de Parcerias foca no fortalecimento das relações externas que podem contribuir para o crescimento e sucesso da organização. A interconexão entre essas áreas pode potencializar resultados, promovendo um ambiente de trabalho mais produtivo e colaborativo.

4.4 | ANÁLISE DO ATELIÊ DE VALOR

Visando entender de maneira mais adequada o Coletivo Ponte Cultural e seus processos, iremos aprofundar aqui a proposta de valor da organização, valendo-se para isso da ideia de “serviço de valor” concebida por Stabell e Fjeldstad (1998). Um “serviço de valor” ou “ateliê de valor” é um modelo de negócios que se concentra na criação de valor por meio da resolução de problemas específicos dos clientes, especialmente em contextos de serviços. Nesse modelo, as atividades são organizadas em torno da compreensão e do atendimento das necessidades dos clientes, com um foco maior na personalização e na interação. As principais vantagens do modelo incluem:

- **Personalização:** a capacidade de adaptar soluções de acordo com as necessidades únicas de cada cliente, proporcionando um serviço mais relevante e eficaz.

- **Flexibilidade:** a estrutura dinâmica permite que as organizações respondam rapidamente a mudanças nas demandas ou nas circunstâncias dos clientes.
- **Colaboração:** promove um relacionamento mais próximo entre prestadores de serviços e clientes, facilitando a comunicação e a cocriação de valor.
- **Solução de Problemas Complexos:** é especialmente eficaz na abordagem de problemas complexos e não estruturados, onde soluções padronizadas não são adequadas.
- **Satisfação do Cliente:** a personalização e a atenção às necessidades individuais tendem a aumentar a satisfação e a lealdade do cliente.

Essas características tornam o “ateliê de valor” uma abordagem valiosa para a organização em pauta, onde a interação e a adaptação são cruciais para o sucesso dos projetos culturais.

A cadeia de valor dessa organização descreve os macroprocessos realizados na criação de valor para alunos e artistas, desde a captação de editais e oportunidades até a pós-produção. Por outro lado, o modelo de “serviço de valor” é mais apropriado para representar os processos realizados em projetos que oferecem serviços culturais no entorno da organização, visando as necessidades específicas da comunidade. A principal diferença entre os dois modelos reside na natureza das atividades: enquanto a cadeia de valor é linear e sequencial, o ateliê de valor é mais dinâmico e interativo, enfatizando a personalização e a adaptação às necessidades dos projetos e dos alunos. Os benefícios do modelo incluem a capacidade de oferecer soluções sob medida através da identificação das demandas da comunidade, maior flexibilidade na abordagem de problemas complexos e um relacionamento mais próximo com os alunos e parceiros, o que pode resultar em maior satisfação e lealdade. Esse enfoque permite que a organização se destaque por sua capacidade de atender às demandas identificadas e as pautas selecionadas, promovendo um relacionamento colaborativo e contínuo da organização com os alunos, a equipe do projeto e as parcerias.

4.4.1 | INSTITUTO

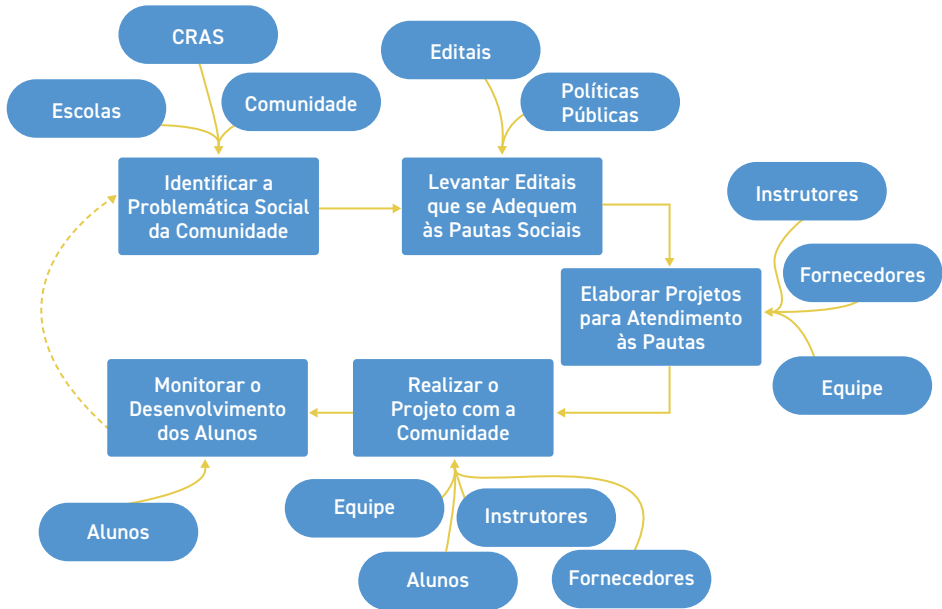


Figura 92: Serviço de Valor do Instituto Coletivo Ponte Cultural.

Observa-se que o serviço de valor representado na imagem acima ilustra um modelo de funcionamento focado na criação de valor através da elaboração de projetos culturais do Instituto Coletivo Ponte Cultural. A primeira atividade é a identificação da problemática social da comunidade, que visa entender as necessidades e desafios constantes no território. Essa etapa é crucial para garantir que as soluções e serviços culturais desenvolvidos sejam relevantes e eficazes, reforçando a participação e as interações com os parceiros como CRAS, as escolas e os cidadãos. Aqui, é necessária a realização de uma análise mais profunda para entender as causas subjacentes. Isso pode envolver pesquisa, coleta de dados e interação com o cliente. No caso da Ponte, os gestores recorrem, inclusive, a dados oficiais, além de frequentarem instâncias públicas de participação social.

Na fase de diagnóstico, o Coletivo Ponte Cultural cria soluções personalizadas, realizando a adequação entre, de um lado, os princípios e demandas de

editais, e, de outro lado, as pautas sociais identificadas anteriormente. Em seguida, passa-se ao desenvolvimento de soluções. Com base no diagnóstico, os gestores levantam alternativas que atendam às demandas identificadas. Essa fase é colaborativa e pode incluir brainstorming e a aplicação de conhecimento especializado da gestão em relação à existência de editais e políticas públicas que possibilitem a execução de projetos culturais. Em seguida, temos a implementação da solução escolhida, se traduzindo pela execução do projeto cultural. O escopo do projeto é colocado em prática, em conjunto com as parcerias, alunos e equipe do projeto.

Por fim, tem-se as atividades de avaliação e feedback. Após a execução do projeto, os resultados são avaliados junto aos alunos e equipe do projeto, visando identificar se a problemática social identificada para o projeto proposto foi atendida pelo projeto cultural. O feedback dos alunos é fundamental para entender a eficácia do projeto e para realizar melhorias nas próximas iniciativas culturais da organização.

4.4.2 | PRODUTORA

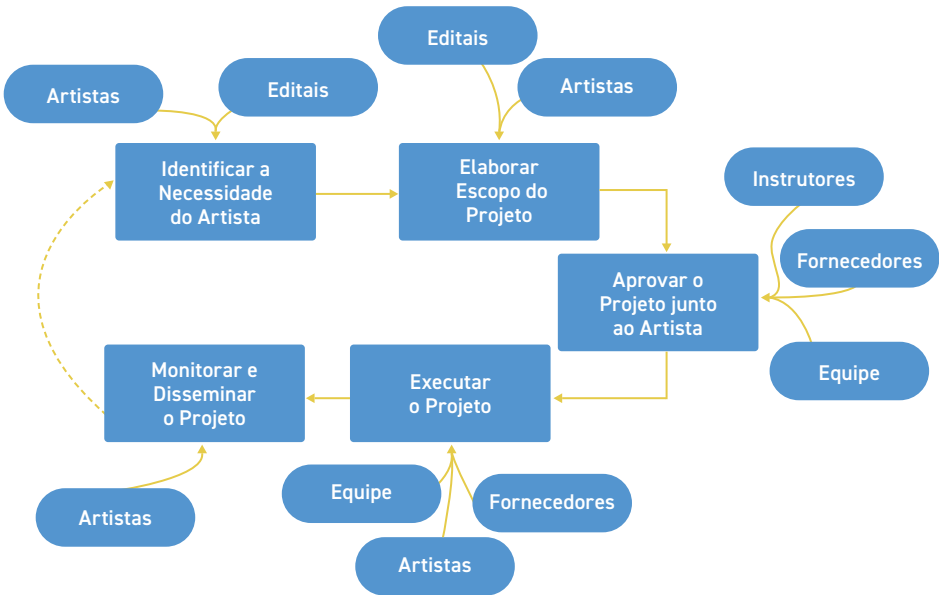


Figura 93: Serviço de Valor da Produtora Coletivo Ponte Cultural.

Passemos agora aos processos que compõem o serviço de valor da produtora. Como sabemos, este braço da Ponte focaliza serviços culturais, que são distribuídos em festivais, salas de teatro, cinema, mídias sociais, dentre outros canais.

Por meio dessa estrutura, podemos compreender que a Produtora do Coletivo Ponte Cultural se concentra na entrega de serviços culturais personalizados para seus cidadãos. O processo começa com a identificação das necessidades e dos desafios culturais dos artistas e trabalhadores da cultura em uma lógica de oferta característica ao circuito cultural. Nota-se, aqui, a principal diferença da rede de valor da Produtora em relação ao Instituto na relação serviço/público: enquanto este identifica as demandas e lacunas dos cidadãos, aquele parte dos desejos dos artistas. Essa é uma etapa essencial para garantir que as soluções propostas sejam relevantes e eficazes. Em seguida, um diagnóstico detalhado permite compreender os possíveis canais de financiamento, a partir de um alinhamento entre as ideias artísticas e os recursos disponíveis.

A gestão da Produtora desempenha um papel crucial ao captar as aspirações dos artistas e, com base nessa análise, desenvolve soluções personalizadas que atendem às necessidades identificadas. Essa fase é caracterizada pela colaboração, onde o conhecimento especializado é aplicado para criar propostas que realmente agreguem valor. Durante a implementação, as soluções são executadas em parceria com os artistas, permitindo ajustes e validações conforme necessário.

Por fim, a avaliação dos resultados, com a coleta de feedback dos artistas, é vital para medir a eficácia das soluções e promover melhorias contínuas. Nessa etapa, estão incluídas as esferas de legitimação e reconhecimento das obras produzidas, como premiações, participação em festivais, público atingido etc.

Esse ciclo de identificação, diagnóstico, criação, implementação e avaliação não apenas fortalece o relacionamento com os artistas, públicos e parceiros, mas também assegura que a Produtora Coletivo Ponte Cultural permaneça alinhada às demandas do mercado cultural, contribuindo assim para o seu crescimento e sucesso sustentável.

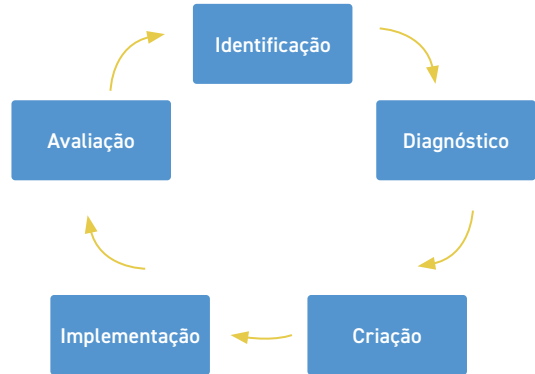


Figura 94: Ciclo produtivo de um projeto da Produtora Coletivo Ponte Cultural.

5 | Análise SWOT

A partir das visitas técnicas, da pesquisa em documentos e das entrevistas com os gestores e equipe técnica, foram coletadas informações que nos permitiram a identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do Coletivo Ponte Cultural. A matriz SWOT retrata o posicionamento da organização perante seus ambientes interno e externo, proporcionando insumos para auxiliar no processo de tomada de decisão e revisão das suas diretrizes estratégicas quando necessário.

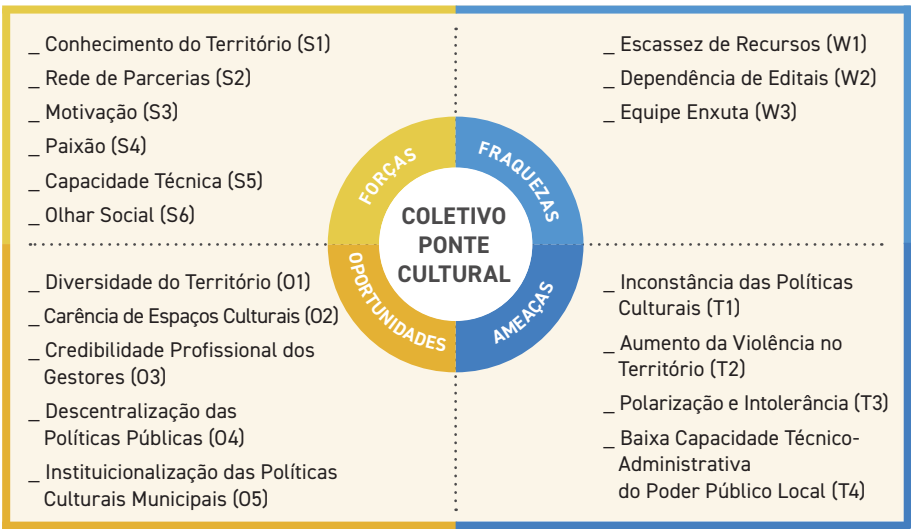


Figura 95: Matriz SWOT.

5.1 | AMBIENTE EXTERNO

OPORTUNIDADES (O)

01: Diversidade do território. O Coletivo se situa em um território de divisa entre os municípios de São Gonçalo e Itaboraí, uma região altamente diversa em relação a condições financeiras e acesso à cultura e à educação. Observa-se também que a variedade cultural e social pode abrir portas para iniciativas inovadoras e inclusivas.

02: Carência de espaços culturais. A falta de espaços culturais pode ser uma oportunidade para desenvolver projetos que atendam à demanda e estejam alinhados à proposta de valor da organização Coletivo Ponte Cultural.

03: Credibilidade profissional dos gestores. A reputação e a confiança nos gestores, além da cumplicidade e paixão pelo que fazem, facilitam a formação e manutenção de parcerias importantes para a execução dos projetos culturais.

04: Descentralização das políticas públicas. Nos últimos anos, as políticas públicas para a cultura têm sido descentralizadas nos três níveis de governo, havendo aí uma oportunidade de captação da organização.

05: Institucionalização das políticas culturais municipais. Por conta da implementação do Sistema Nacional de Cultura, os mecanismos de gestão cultural pública têm sido adotados em Itaboraí e São Gonçalo, levando a um maior desenvolvimento do setor.

AMEAÇAS (T)

T1: Inconstância das políticas culturais. Por mais que a PNAB esteja garantida até 2027, uma vez que não há leis que garantam o repasse anual dos entes federativos aos equipamentos culturais, é possível haver discontinuidades nas políticas culturais, como comprovam os últimos anos.

T2: Aumento da violência no território. Com o aumento da violência no entorno, há uma crescente insegurança da comunidade que ali reside para frequentar o Instituto.

T3: Polarização e intolerância. As resistências em relação à diversidade cultural produzem comportamentos extremos que não toleram as diferenças de práticas, costumes e saberes.

T4: Baixa capacidade técnico-administrativa do poder público local. O poder público não possui pessoas capacitadas para reconhecer o potencial do cenário cultural da região, o que leva à escassez de recursos para fortalecer o território neste aspecto.

5.2 | CAPACIDADES INTERNAS

FORÇAS (S)

S1: Conhecimento do território. A familiaridade com a área de atuação é um ativo valioso da organização Coletivo Ponte Cultural, permitindo uma melhor compreensão das necessidades e características locais e de sua comunidade.

S2: Rede de parcerias. A rede de parcerias do Coletivo Ponte Cultural, além de sólida, proporciona colaborações e recursos adicionais, por exemplo, no serviço cultural de apoio social.

S3: Motivação. Um alto nível de motivação entre os membros da equipe impulsiona a os projetos e atividades socioeducacionais realizados tanto pelo Instituto quanto pela Produtora.

S4: Paixão. A paixão pelo trabalho e pela missão tanto dos gestores quanto da equipe leva a organização à realização de projetos de sucesso que impactam a vida dos alunos, dos públicos e de suas famílias.

S5: Capacidade técnica. A expertise e as habilidades técnicas da equipe são fundamentais para a execução de projetos de qualidade, proporcionando aos alunos experiências únicas.

S6: Olhar social. Ter uma perspectiva voltada para questões sociais é, sem dúvida, o grande diferencial da organização Coletivo Ponte Cultural, enriquecendo as iniciativas e promovendo um impacto positivo na comunidade.

FRAQUEZAS (W)

W1: Escassez de recursos. A falta de recursos financeiros ou materiais pode limitar a capacidade de realizar projetos e iniciativas e atender às pautas demandas pela comunidade.

W2: Dependência de editais. Confiar em editais para financiamento proporciona incerteza quanto à disponibilidade de recursos.

W3: Equipe enxuta. A equipe enxuta pode favorecer a agilidade dos processos, mas também gera muitos acúmulos de cargos e tarefas, comprometendo a eficiência das operações.

6 | Análise Estratégica

A tabela abaixo relaciona os objetivos estratégicos da Ponte Cultural à Matriz SWOT, permitindo uma visualização esquemática de como cada um dos elementos identificados impacta esses objetivos. O intuito dessa representação é orientar a gestão sobre as áreas em que deve concentrar seus esforços para promover o crescimento e alcançar as metas estabelecidas.

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | FORÇAS | OPORTUNIDADES | FRAQUEZAS | AMEAÇAS |
|--|--|--|--|---|
| Tornar-se um espaço de desenvolvimento social | S1: Conhecimento do território S5: Capacidade técnica S6: Olhar social | O1: Diversidade do território O2: Carência de espaços culturais | W1: Escassez de recursos | T2: Aumento da violência no território |
| Ser referência em excelência em Produção e Gestão Cultural | S2: Rede de parcerias S3: Motivação S4: Paixão S5: Capacidade técnica | O1: Diversidade do território O3: Credibilidade profissional dos gestores | W1: Escassez de recursos W2: Dependência de editais | T1: Inconstância das políticas culturais |

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | FORÇAS | OPORTUNIDADES | FRAQUEZAS | AMEAÇAS |
|--|---|---|--|---|
| Inspirar alunos e profissionais na difusão da cultura no território | S1: Conhecimento do território S4: Paixão S6: Olhar social | 01: Diversidade do território | W1: Escassez de recursos | T2: Aumento da violência no território |
| Oferecer formação sociocultural que amplie o horizonte de cidadania de seus alunos | S1: Conhecimento do território S2: Rede de parcerias S6: Olhar social | 02: Carência de espaços culturais 03: Credibilidade profissional dos gestores | W3: Equipe enxuta | T1: Inconstância das políticas culturais |
| Criar e produzir eventos culturais de reconhecida excelência e apelo social | S3: Motivação S4: Paixão S5: Capacidade técnica S6: Olhar social | 03: Credibilidade profissional dos gestores | W1: Escassez de recursos W2: Dependência de editais W3: Equipe enxuta | T4: Baixa capacidade técnico-administrativa do poder público local |
| Contribuir para a oferta de serviços de bem-estar em seu território, articulando saúde, educação e cultura | S1: Conhecimento do território S2: Rede de Parcerias | 04: Descentralização das políticas públicas 05: Institucionalização das políticas culturais municipais | W1: Escassez de recursos W2: Dependência de editais W3: Equipe enxuta | T1: Inconstância das políticas culturais T2: Aumento da violência no território T4: Baixa capacidade técnico-administrativa do poder público local |
| Desenvolver a consciência crítica dos cidadãos, valorizando a democracia participativa | S1: Conhecimento do território S4: Paixão S6: Olhar social | 01: Diversidade do território | W1: Escassez de recursos | T3: Polarização e intolerância |

Figura 96: Relação entre a Análise SWOT e o Planejamento Estratégico.

A estratégia da Ponte Cultural reflete seu posicionamento como agente local de formação cultural. A organização não pretende apenas o reconhecimento por seus produtos, mas também por profissionais formados em sua região de atuação. A paixão e olhar social se destacam na estratégia da Ponte bus-

cando, através da formação interna, conseguir se tornar uma referência sob a percepção além da comunidade.

Assim como outras organizações culturais, a Ponte tem suas ambições estratégicas pressionadas pela limitação de recursos e pela política local, seja pela dependência de incentivos ou pela baixa eficiência das instituições no combate à criminalidade. Apesar disso, a organização conta com sua credibilidade e a diversidade do território como efeitos para se manter resiliente aos riscos, ampliando cada vez mais sua rede para se fortalecer como espaço de desenvolvimento social e contando com seus alunos para difundir cultura no território, melhorando o desenvolvimento humano de toda a comunidade.

7 | Considerações Finais

Assim como outros casos estudados neste livro, a Ponte Cultural tem uma atuação de facilitadora dentro do ecossistema cultural local. Atuando fisicamente no bairro de Apolo II, a organização possui a ambição de ser uma referência para toda a região leste fluminense. Seu território cultural de atuação é variado, passando por festivais e artes cênicas, mas com especial foco em todas as etapas da cadeia de produção do audiovisual. O papel da organização, similar ao de outras organizações culturais locais, é facilitar e orquestrar as relações entre criadores e os públicos locais.

Outras gestões culturais locais estudadas focam em suas produções, tendo o ensino como atividade complementar para conseguir ter pessoas capacitadas em seus ecossistemas. Na Ponte Cultural, a situação é diferente: o treinamento de profissionais e jovens locais toma papel central em sua atuação, um ponto que se reflete em seus objetivos estratégicos, com o desenvolvimento social, a difusão cultural e os alunos em destaque.

É interessante observar que, diferentemente de uma instituição de ensino tradicional, os alunos são parte integrante da gestão, sendo formados pelo Instituto, mas também sendo oficialmente formadores da organização. O

papel de desenvolvimento social da Ponte Cultural parece também ir além da atividade cultural em si, expandindo o universo de conhecimento de jovens para além da própria comunidade. As expertises desenvolvidas pela organização extrapolam as atividades culturais, transmitindo aos jovens habilidades que são transferíveis para outras atuações, como, por exemplo, o uso de drones, uma capacidade técnica que é útil para o mercado audiovisual mas também para outros mercados. Para além do desenvolvimento técnico, a Ponte desenvolve *soft skills*, treinando jovens nas atividades de gestão de projetos, algo que é extremamente valioso para atividades culturais, mas também para uma diversidade de outras atividades.

Através de suas atividades formadoras e educativas, o objetivo de desenvolvimento cultural da organização então ultrapassa o valor gerado para retroalimentação de seu ecossistema direto, gerando valor para a comunidade local inclusive para atuações externas. O resultado dessa atuação está também relacionado aos outros objetivos estratégicos da organização, que são justamente o reconhecimento da Ponte como referência em seu campo. Mesmo com as dificuldades relacionadas à política, segurança ou editais, a Ponte vem conseguindo desenvolver seus participantes para disputar notoriedade no campo.

Sendo assim, o ecossistema em que a Ponte participa se retroalimenta. Suas atividades de produção atendem à comunidade, geram interesse, atraem alunos e funcionam como mostras de seus atuais e ex-estudantes. Suas atividades institucionais formam pessoas e potencializam o valor gerado pela instituição, aumentando a sua notoriedade e a da própria comunidade como celeiro de talentos. Somado a isso, tanto o resultado reconhecível quanto a capacidade técnica na gestão da Ponte facilitam a atração de incentivos através de editais, o que permite que mais produções e treinamentos sejam realizados, fechando o ciclo de reforço positivo nesse ecossistema.



Gestores e colaboradores da Ponte Cultural. Da esquerda para a direita: Jefterdeivisson de Souza, Alberto Sena, Roseane Terra, Marcos Moura, Joyce Lopes . Crédito: Ramon Vellasco.



FRANPRODUZ!



“

Não existe
modelo
engessado
na cultura;
existem

protótipos e
construções.





1 | Perfil Organizacional

1.1 | HISTÓRICO

FRANPRODUZ! é uma organização cultural de Campos dos Goytacazes fundada em 2024 pela professora da rede estadual de ensino, gestora cultural e liderança local, Anna Franchesca. O pouco tempo de fundação não condiz, todavia, com a vasta experiência de sua gestora. Embora criada recentemente, a empresa resulta da maturação de mais de uma década de trabalho no agenciamento e na gestão de carreiras de artistas do hip-hop, do diagnóstico político da conjuntura cultural de Campos do Goytacazes e da reunião de conhecimentos e habilidades adquiridas ao longo da trajetória profissional e acadêmica de sua fundadora. Os três pilares – a experiência gerencial com arte urbana, a participação nas políticas culturais municipais e a formação acadêmica e profissional – sustentam o diferencial da FRANPRODUZ!.

Anna iniciou sua trajetória ainda na adolescência como produtora nas áreas de música e teatro, tendo sido responsável, entre 2009 e 2014, pela produção de projetos culturais em duas filiais do Serviço Social do Comércio no Norte Fluminense (Campos e Grussaí). Nessa instituição, desenvolveu conhecimento prático do campo, constatando também a importância de um sistema

administrativo para a produção cultural, composto por departamentos e fluxos bem desenhados. Data dessa época a sua participação na produção de eventos culturais promovidos pelo SESC, como o show do rapper Emicida e a exposição comemorativa de grafite *10 anos Progressiva Art Crew*, ambos situados no âmbito do hip-hop, seu foco de atuação.

Em 2014, o *know-how* adquirido no SESC fez com que Fran fundasse, ao lado do grafiteiro Andinho Ide! (Anderson Santos), a IDE Produções, sua primeira iniciativa institucionalizada no campo da gestão cultural, concebida para desenvolver e gerenciar projetos e carreiras de artistas locais do circuito do hip-hop, em especial a obra de seu fundador. A criação da IDE Produções resulta de um plano de negócios concebido no âmbito do Programa de Capacitação em Gestão de Projetos e Empreendimentos Criativos, realizado pela Secretaria de Economia Criativa e Fomento Cultural do Ministério da Cultura (SEFIC/MinC).

Na IDE Produções, Anna Frantesca, que inicialmente também grafitava, assumiu o trabalho de captar recursos e profissionalizar a carreira dos profissionais do coletivo Progressivo Art Crew, grupo de grafiteiros composto por artistas de graffiti que pintaram as ruas da cidade de Campos por mais de duas décadas. São duas as principais marcas deixadas pelo coletivo na história da cidade: o mural *Graffiti Bicentenário – Patrimônio Histórico-Cultural de Campos dos Goytacazes*, pintado pelos artistas Andinho IDE!, Jhony Misterbod, David Dom e Kane KS nas paredes da Prefeitura Municipal de Campos dos Goytacazes, e o mural *Mata Atlântica vive!*, com 120 m² de extensão, realizado no bairro da Lapa, em parceria entre os artistas Andinho IDE!, Jhony Misterbo, Bia Vieira e Cristiano Ousado.

Dentre festivais, exposições, oficinas e murais, os mais de trinta projetos artísticos produzidos por Fran ao longo de dez anos na IDE Produções carregam uma forte relação com o território e materializam a apropriação simbólica dos espaços públicos. O documentário *Linha do tempo do Graffiti em Campos dos Goytacazes*, produzido por Fran em 2020, com financiamento da Secretaria de Estado de Cultura e Economia Criativa (SECEC) do Governo do Estado do Rio de Janeiro, através da Lei Emergencial Aldir Blanc, apresenta

a história do graffiti campista, com registros dos principais murais da cidade. Com estas ações, a IDE Produções capacitou artistas e fomentou a cena hip-hop que passou a ocupar a cidade, colorindo as ruas, praças, viadutos, muros e tapumes. Os projetos em arte urbana propostos e produzidos por Fran reivindicam a cidade como cenário e reconfiguram o uso dos espaços públicos, enquanto inscrevem novos sentidos às ruas.

Em 2020, buscando ampliar o escopo de sua atuação de modo a contemplar mais artistas do movimento hip-hop de sua região, ocorre um reposicionamento da organização. A empresa é então rebatizada de IDE Studio Criativo, em função da participação de sua fundadora no Programa de Incubação de Empresas TEC Campos, da Universidade Estadual do Norte Fluminense (Uenf) e do Instituto Federal Fluminense (IFF). Em 2022, Anna Frantesca e Andinho Ide! optam por seguir caminhos separados, levando à criação, dois anos mais tarde, da FRANPRODUZI!, iniciativa igualmente catalisada por meio do Programa de Incubação de Empresas TEC Campos. Desde então, Fran desenvolve uma abordagem feminista para gestão cultural, mantendo a missão de promover e capacitar artistas, provendo o acesso aos mecanismos de financiamento público voltados para a arte e a cultura. A proposta visa



Gestora Anna Frantesca em frente a mural de grafite. Crédito: Aline Oliveira.

solucionar um gargalo de mercado relacionado à atração de investimentos, à escassez de programas de políticas públicas setoriais e às dificuldades dos agentes culturais em acessar os mecanismos de captação de recursos para viabilização de projetos artísticos.

Nesse percurso, notamos um fértil entrelaçamento entre experiência, formação e empreendedorismo. De fato, além dos programas de capacitação e incubação mencionados acima, completam a formação de Anna Franchesca uma graduação em Artes Visuais pelo Centro Universitário Fluminense (UNIFLU) e uma especialização em Gestão, Design e Marketing no Instituto Federal Fluminense (IFF), ao lado de sua larga formação técnica em Gestão de Projetos e Eventos e Administração Pública. Observamos, com isso, uma complementaridade entre a formação acadêmica e profissional que permite à gestora refletir sobre sua própria prática, propondo sistematizações de fluxos e rotinas plasmadas em suas empresas. A importância concedida à formação se traduz, por sua vez, em um dos objetivos da sua organização, qual seja: a capacitação de artistas em proveito de uma autogestão de suas carreiras, algo que a fundadora chama de “trabalho de base”.

Com uma sólida formação, vasta experiência e interlocução com diferentes setores da economia criativa e gestão cultural, Anna Franchesca se torna presidenta do Conselho Municipal de Cultura de Campos dos Goytacazes em 2024, buscando disseminar a importância da gestão no âmbito das políticas públicas para a cultura de seu território. Entre seus compromissos, figura uma lista de propostas de ações para o fortalecimento cultural da cidade em todas as suas formas, promovendo a inclusão, a capacitação e a visibilidade de artistas e agentes culturais do município. As sugestões partem de uma ação de escuta da comunidade artística, visando o aprimoramento dos processos de gestão e comunicação e a valorização da cultura campista.

Embora recém-nascida, FRANPRODUZ! é o resultado, portanto, da maturação de mais uma década de trabalho dedicada ao agenciamento e à gestão de carreiras de artistas visuais do grafite, ao diagnóstico político da conjuntura cultural campista e à reunião de conhecimentos e habilidades adquiridas ao longo de sua trajetória profissional e acadêmica. Hoje, a FRANPRODUZ!

realiza projetos autorais, incorporando artistas e técnicos locais que antes eram agenciados, tendo projetos aprovados em diversos editais, como Sesc Pulsar e editais das Leis Aldir Blanc e Paulo Gustavo, além de prêmios da Fundação Cultural Jornalista Oswaldo Lima (FCJOL), que destaca iniciativas de graffiti e cultura urbana na cidade.

1.2 | DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

Tendo revisitado o percurso profissional e acadêmico de Anna Franchesca, passemos à identificação das diretrizes estratégicas da FRANPRODUZI, uma empresa de gerenciamento de projetos criativos na área de economia criativa com foco em arte urbana no município de Campos dos Goytacazes. Gerida por mulheres, a organização prioriza projetos que fortaleçam a juventude urbana de seu território e prima pelos princípios éticos da cultura hip-hop, algo que se traduz nos valores da organização. Importa destacar que, ao valorizar projetos de arte urbana, a organização busca reinventar o espaço da cidade, utilizando as expressões culturais do movimento do hip-hop como ferramentas de conexão e valorização do território.

MISSÃO

Promover a arte urbana enquanto importante polo cultural da cidade de Campos dos Goytacazes por meio da realização de projetos artísticos e da capacitação de artistas com foco no acesso aos mecanismos de financiamento público e privado para o setor cultural.

VISÃO

Ser referência em curadoria, gestão e capacitação no cenário cultural de Campos dentro da próxima década.

VALORES

- _ “O certo pelo certo”;
- _ Protagonismo da cultura urbana;
- _ Qualidade;
- _ Respeito;
- _ Igualdade;
- _ Justiça;
- _ Paz;
- _ Liberdade.

As diretrizes estratégicas evidenciam o foco da organização em “projetos que transformam”, nas palavras da gestora de FRANPRODUZ!, sejam eles de capacitação ou de fruição artística. Observamos também que, embora a organização se apoie em um repertório de projetos de arte urbana, com destaque para o grafite, realizados ao longo de uma década, em sua nova fase, há o desejo de expansão de seu escopo de atuação ao campo das artes visuais como um todo. Não obstante, os valores que governam a organização são aqueles tomados de empréstimo do movimento hip-hop, trazendo uma singularidade à vida gerencial de FRANPRODUZ!. Abaixo, encontram-se listados os objetivos estratégicos da organização:

- **Objetivos estratégicos:**

- _ Fortalecer a rede feminina de gestão cultural em Campos dos Goytacazes;
- _ Criar projetos de artes visuais com edições anuais em Campos dos Goytacazes;
- _ Sistematizar todo o conhecimento adquirido em gestão cultural em workshops e cursos de capacitação;
- _ Promover capacitações em gestão cultural para artistas de Campos;
- _ Sublinhar a importância das políticas culturais enquanto dispositivos de construção de laços duradouros entre os diversos grupos de interesse (artistas, público, colecionadores, instituições, governos e demais profissionais);
- _ Reforçar o ecossistema cultural de Campos dos Goytacazes, conferindo-lhe projeção regional e nacional;
- _ Promover projetos de arte urbana como ferramentas de conexão e de valorização da comunidade local;
- _ Promover a transformação social por meio de projetos artísticos.

2 | Portfólio de Projetos Culturais

A FRANPRODUZ! participa de todo o ciclo de vida de um projeto cultural desde a elaboração do documento escrito – pela captação de recursos por meio da inscrição em editais públicos e privados, pela produção do evento – até a prestação de contas. O segundo eixo de atuação compreende a promoção de cursos e workshops de Gestão de Projetos Criativos e Produção Cultural. É válido destacar que esses eixos por vezes se sobrepõem, na medida em que podemos localizar ações de capacitação – sobretudo oficinas, mesas-redondas e palestras – no âmbito dos projetos artísticos. Por fim, há um eixo de atuação incorporado aos demais, que é o agenciamento e a consultoria em gestão cultural, presente em boa parte dos projetos realizados pela produtora. Esses três eixos de atuação se desdobram em projetos específicos, conforme podemos constatar no esquema abaixo:

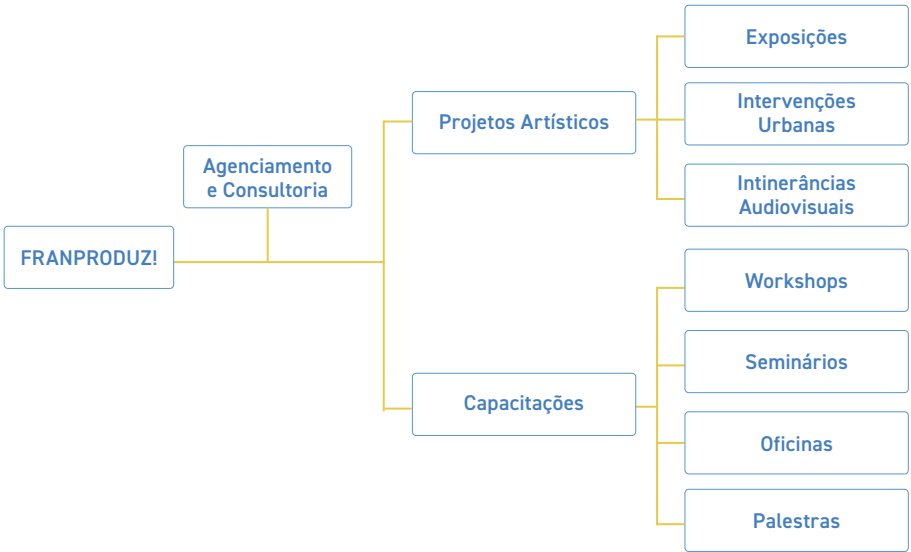


Figura 97: Esquema dos eixos de atuação de FRANPRODUZ!

Para destrinchar os projetos da produtora, tomaremos como referência o biênio 2024-2025, com as iniciativas em diferentes fases de desenvolvimento. Destacamos ainda que boa parte dos projetos estão alinhados ao contexto cultural de valorização das diversidades, com destaque para iniciativas artísticas vinculadas aos debates antirracista, feminista, queer e decolonial.

No primeiro eixo de atuação, temos os projetos artísticos que podem se desdobrar em exposições, intervenções urbanas ou itinerâncias audiovisuais. Aqui, a empresa é responsável pelos seguintes projetos:

- **Exposições:**

- *Nuances*: Com curadoria de Matheus Crespo, a mostra coletiva inédita reuniu dezessete obras e uma instalação de quatro artistas visuais negros do interior do Rio de Janeiro: Agnis Nogueira, Matheus Crespo, Pablo Malafaia e Kellem Monteiro. Exposição realizada na Galeria Matheus Crespo, em Campos dos Goytacazes, entre abril e junho de 2024, oferecendo visitas guiadas e oficinas voltadas para estudantes da Escola Estadual Liceu de Humanidades de Campos.
- *Ainda falo de pessoas e lugares que não conheço*: individual do artista Pablo Malafaia, trazendo reflexões sobre o cotidiano de pessoas negras, especialmente mulheres e crianças. Reuniu uma série de dezessete obras de arte produzidas entre 2022 e 2023, utilizando técnicas mistas como grafite, colagem e estêncil. Com curadoria de João Paulo Ovidio, a exposição ocorreu na Galeria Matheus Crespo entre julho e agosto de 2024.
- *Salão de artes visuais contemporâneas de mulheres em Campos dos Goytacazes*: a ser realizada no Museu Histórico de Campos no primeiro semestre de 2025, a mostra tem como objetivo apresentar e valorizar a produção de artes visuais contemporâneas realizadas por mulheres no município, com foco em artistas em situação de vulnerabilidade social e econômica, como negras, LGBTQIA+, portadoras de necessidades especiais e residentes em assentamentos de reforma agrária. O projeto

inclui ainda uma residência artística, oficinas, mesa-redonda e palestras sobre a produção artística feminina no Brasil e em Campos.

- **Intervenções Urbanas**

- Caligrafia Urbana: iniciativa pioneira no interior do estado do Rio de Janeiro que visa fomentar a arte urbana, com foco no grafite, por meio da utilização das técnicas de letras como o WildStyle, que são o berço do surgimento dos demais segmentos de grafite. A proposta dá continuidade às ações do Caligrafia Urbana, como intervenções urbanas de impacto, incluindo murais emblemáticos e projetos educativos nas escolas da região. Na próxima edição, o foco é a nova geração de artistas emergentes, especialmente mulheres.

- Festival Efeito: criado em 2022, se estabeleceu como um evento de grande relevância para a cena da arte urbana e da cultura hip-hop em Campos dos Goytacazes. Em sua primeira edição, foi realizada a pintura de três empenas no Conjunto Habitacional Guadalajara. Em 2024, a segunda edição Efeito: Edição Hip-Hop Goytacá se expandiu, passando a contemplar batalhas de rimas, break, DJs, live painting, exposições e apresentações musicais em um único espaço, o Parque Alberto Sampaio.

- **Itinerâncias Audiovisuais**

- Cinema Itinerante 360: projeto que leva a experiência do cinema com tecnologia de realidade aumentada para comunidades periféricas e rurais de Campos dos Goytacazes, como Farol, Conselheiro Josino e Goytacazes. Destacam-se no tour virtual locais históricos e turísticos do município, como o Liceu de Humanidades, a Villa Maria, e o Museu Histórico de Campos.

- Cinema Itinerante Goytacá: projeto propõe exhibições cinematográficas gratuitas e regulares para praças públicas em distritos afastados de Campos dos Goytacazes, como Tócos,



Serrinha e Santo Eduardo. Inclui uma seleção de filmes regionais e brasileiros, com curadoria baseada em mérito cultural, relevância para a comunidade e inclusão, com todos os filmes legendados.

— *Nilo Peçanha, o Presidente Negro*: curta-metragem animado de 10 minutos voltado ao público infantil, destacando a história do único presidente negro do Brasil, Nilo Peçanha, natural de Campos dos Goytacazes. Além de promover a valorização da identidade cultural campista, o curta pretende ser um recurso pedagógico acessível nacionalmente, incentivando a igualdade e a justiça social por meio da educação.

O segundo eixo compreende as capacitações, que se desdobram em visitas-guiadas, oficinas, mesas-redondas e palestras programadas no âmbito no primeiro eixo ou em iniciativas concebidas com o propósito formativo, descritas abaixo:

- **Capacitações**

— Workshop Produção e Criação de Portfólio para Artistas Independentes: série de capacitações voltadas para artistas e

produtores culturais, com foco no desenvolvimento de marca, organização pessoal e criação de portfólios, com o objetivo de fortalecer a profissionalização no setor cultural. Teve edições em 2023 e 2024, incluindo parcerias com o espaço cultural Santa Paciência, o Instituto Federal Fluminense (IFF) e o Programa Municipal de Apoio à Economia Criativa da Tec Incubadora, atingindo públicos diversos como artistas iniciantes, estudantes de teatro e empreendedores criativos.

- 1º Seminário de Economia Criativa no Setor Cultural em Campos dos Goytacazes: iniciativa que busca capacitar e fortalecer artistas e empreendedores culturais locais por meio de palestras, mesas-redondas e rodas de conversa. Previsto para 2025, o evento abordará temas como economia criativa, gestão de projetos culturais, políticas culturais, financiamento, produção técnica e regularização, promovendo a troca de conhecimentos e o desenvolvimento coletivo.

3 | Organograma e Estilo de Gestão

Como pudemos constatar, a FRANPRODUZ! é uma produtora recém-fundada por uma gestora que, contudo, possui uma vasta experiência na área de gerenciamento de projetos culturais. Esta combinação entre, de um lado, a experiência no campo da cultura do hip-hop de Campos dos Goytacazes e, de outro lado, uma empresa jovem faz com que a FRANPRODUZ! seja uma organização empreendedora e adhocrática, apresentando uma estrutura dinâmica, passível de se adaptar aos ciclos do circuito cultural brasileiro. Em outras palavras, por ser uma organização empreendedora, a organização está centralizada em sua fundadora, apresentando uma estrutura informal e flexível que lhe permite aproveitar as oportunidades de financiamento que porventura se apresentem, bem como atender às especificidades poéticas e estéticas de cada projeto cultural concebido. Nesse diapasão, podemos compreender a afirmação da fundadora quando diz que “não existe modelo engessado na cultura; existem protótipos e construções”.

Conforme veremos a seguir, a estrutura organizacional da FRANPRODUZ! e o desenho dos macroprocessos denotam práticas que refletem aspectos da filosofia e dos valores feministas aplicados à gestão. Estudos sobre gestão corporativa e organizações de desenvolvimento local e comunitário lideradas por mulheres demonstram que práticas de gestão feminista, em geral, são capazes de propor processos inovadores que podem anunciar importantes transformações no campo da gestão.

A FRANPRODUZ! é composta fundamentalmente por mulheres. Esse também será o foco temático do planejamento estratégico do ano de 2025, que buscará promover a inclusão de mais mulheres, seja na condição de aprendizes, profissionais ou gestoras, e a população LGBTQIA+. Observamos que, de acordo com Martin (1993), uma gestão feminista propõe o alinhamento de perspectivas pessoais e políticas que influenciam os processos de gestão, tornando o interesse das mulheres o foco de sua orientação e preocupação da organização.

O estilo de gestão apresentado por Fran demonstra a relação entre uma gestão qualificada e a busca por cooperação. Ações como, por exemplo, a ação de escuta da cena artística realizada através de sua ação como consultora, conselheira e gestora, através de formulário de escuta da FRANPRODUZ!, são práticas que enfatizam o empoderamento e a transformação pessoal e coletiva. Além disso, a inclusão de mulheres em espaços de decisão e a realização de ações de difusão cultural, inclusão (contrapartida social) e acessibilidade em todos os projetos aparecem como estratégias que identificam e desafiam padrões corporativos e políticos que colocam as mulheres e outros grupos excluídos em desvantagem. Práticas de gestão tais como encontradas na FRANPRODUZ! desafiam valores e práticas normativas excludentes, uma vez que buscam práticas de engajamento interativos e conjugam experiências pessoais e profissionais para aprendizagem coletiva, subvertendo lógicas de gestão competitivas e individualistas.

O organograma abaixo espelha traços característicos da FRANPRODUZ!:

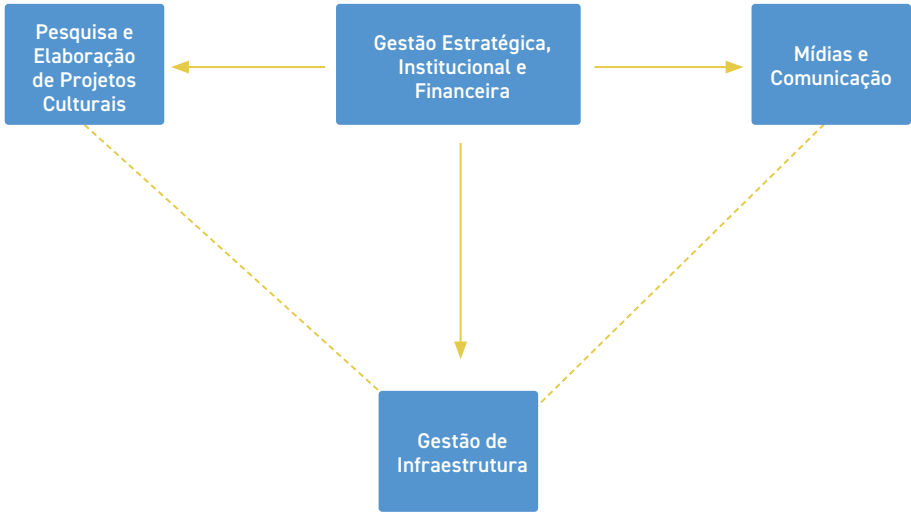


Figura 98: Organograma fixo da FRANPRODUZ!

Ocupando o centro do organograma, temos a Gestão Estratégica, Institucional e Financeira, realizada pela fundadora da FRANPRODUZ!. Anna Frantesca concentra exclusivamente estas atribuições, sendo responsável por manter a coesão entre estratégia e execução das ações através da elaboração do planejamento estratégico anual com sua equipe e a gestão institucional interna e externa da organização. Do ponto de vista da gestão institucional interna, encontramos uma forte preocupação com a criação de espaços de trabalho pautados pela ética e pela transparência. Nesse sentido, a gestão institucional cumpre uma função de integração contínua entre os setores que compõem a FRANPRODUZ!. A gestão institucional externa realiza atividades de negociação, considerando sobretudo os grupos de interesse envolvidos no projeto, com destaque para os artistas, os parceiros e os financiadores. A construção e a manutenção dessas relações é fundamental para reforçar a imagem da instituição.

De acordo com os entrevistados, a gestão financeira é realizada diretamente por Fran, que, em função de seu percurso profissional, possui uma capacidade aguçada de elaboração de planejamento e gestão financeira. Tanto a

gestão financeira dos projetos quanto a gestão financeira institucional são realizadas diretamente pela gestora, que adequa cenário e estratégia de maneira contínua, com vistas à sustentabilidade do empreendimento.

Da Gestão Estratégica, Institucional e Financeira irradiam alguns macro-processos que agregam valor aos projetos da FRANPRODUZ!, quais sejam:

- **Pesquisa e Elaboração de Projetos Culturais:** investigação e curadoria de temas, demandas e aspectos estéticos que merecem atenção no cenário cultural, seguida de elaboração de textos e documentos para captação de recursos e execução, incluindo a contrapartida social e o componente pedagógico.
- **Mídias e Comunicação:** coordenação da comunicação externa e interna da organização, garantindo a transparência dos processos de produção e criando conexão e interesse no público com os projetos em execução. Esse é um forte componente nos projetos da FRANPRODUZ!, o que pode ser observado no portfólio de ações e nas redes sociais, que apresentam uma ampla gama de imagens e informações e denotam a expertise do empreendimento no campo da comunicação.



Tais macroprocessos são apoiados por um macroprocesso de Gestão de Infraestrutura que realiza o planejamento logístico, a montagem e a manutenção dos espaços para as ações, incluindo o desenvolvimento de planos de acessibilidade cultural e operacional, atividades de limpeza, montagem e desmontagem de estruturas e equipamentos. Além disso, nesse macroprocesso, encontramos a atividade de apoio à equipe de produção, como alimentação de profissionais e artistas, movimentação de equipamentos, maquiagem, e o que mais for necessário no dia da execução do projeto.

A depender do projeto, essa equipe enxuta pode se expandir, assumindo configurações específicas de acordo com as demandas do serviço cultural em foco. Os projetos se articulam nos eixos principais já destacados e se desdobram em outros cinco, que, por sua vez, também se especializam conforme a necessidade. São eles: Gestão de Projetos, Gestão Artística, Produção Técnica (Arquitetônica e Administrativa) e, na área de Comunicação, Imprensa e Audiovisual.

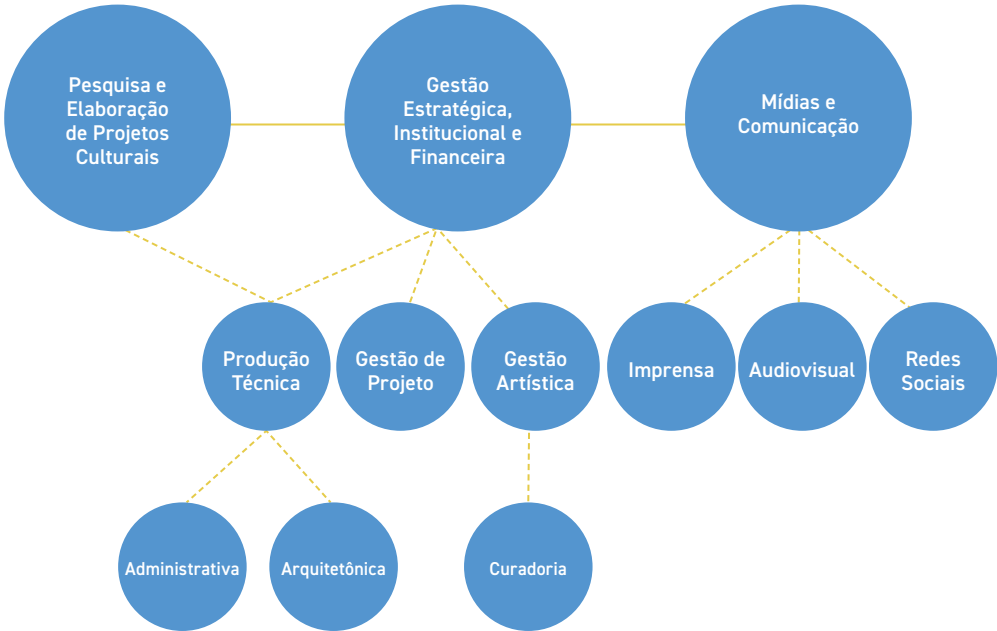


Figura 99: Organograma expandido da FRANPRODUZ!.

A partir dos macroprocessos, foi possível mapear as atividades e profissionais envolvidos, identificando os profissionais fixos da organização e associados (contratados por demanda), de acordo com a necessidade e a especificidade de cada projeto. Abaixo, apresentamos a estrutura organizacional das funções, sinalizando em azul os profissionais fixos da organização e, em verde, os associados ao longo da execução das ações dos projetos:



Imagem 100: Organograma fixo da FRANPRODUZI!.

4 | Ateliê de Valor e Processos

A análise do portfólio de projetos e a identificação das diretrizes estratégicas que norteiam a FRANPRODUZ! nos permitem, a partir de agora, mergulhar na proposta de valor da organização, mapeando seus principais macroprocessos. Podemos enunciar a proposta de valor da FRANPRODUZ! do seguinte modo:

Proposta de Valor: Transformar os sonhos dos artistas
em realidade por meio de projetos que promovem
o direito à cidade e a cultura urbana.

O fluxo de entrega de valor da FRANPRODUZ! deve levar em consideração que estamos tratando de um ateliê de valor especializado (Stabell e Fjeldstad, 1998), que oferece soluções sob medida para seus stakeholders (em especial, artistas e financiadores).

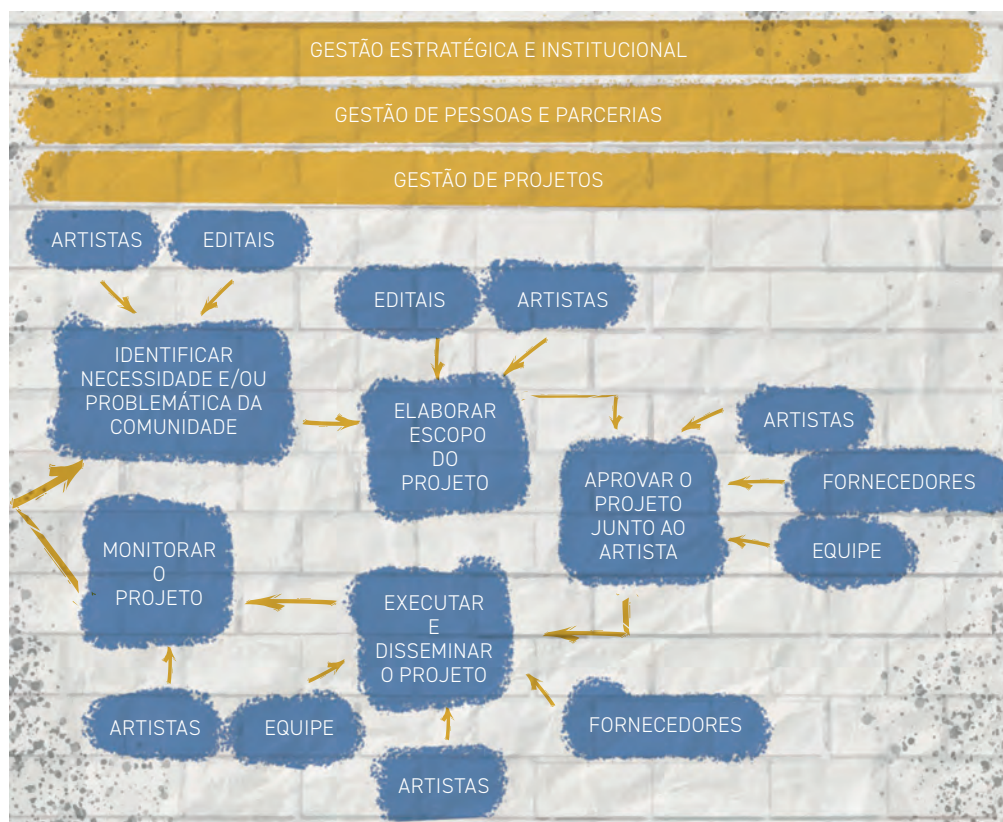


Figura 101: Ateliê de Valor FRANPRODUZ!.

A partir da imagem acima, temos os macroprocessos que transformam as ideias artísticas originadas de criadores ou da organização em um projeto realizado a partir da agregação de valor proposta pela FRANPRODUZ!, ou seja, projetos que promovam o direito à cidade e a cultura urbana.

Essa organização possui dois eixos de atuação: produções autorais e projetos sob demanda. O eixo de atuação denominado aqui de “projetos autorais” trata daqueles idealizados e oriundos da identificação e da inquietação social da gestão e da equipe da organização. Já o eixo “projetos sob demanda” se refere à elaboração de projetos a partir do desenvolvimento conjunto com artistas interessados no cenário cultural local. Ambos os eixos seguem o mesmo fluxo de valor delineado na imagem acima. Sobreposto a esse fluxo, constatamos ainda um ciclo endógeno de aprimoramento, fazendo com que

o processo de construção de cada projeto seja realizado a partir do conceito de melhoria contínua. Embora as soluções possuam características únicas, cada uma deixa como legado aprendizados valiosos que orientam ajustes e aprimoramentos para futuras iniciativas. Levando essas observações em consideração, passemos, agora, à apresentação dos macroprocessos de acordo com sua natureza, ou seja, dimensões operacional, gerencial e de suporte.

4.1 | DIMENSÃO OPERACIONAL

O primeiro macroprocesso dessa dimensão trata da identificação da necessidade e/ou problemática a ser discutida e “solucionada”. Esse macroprocesso tem início com a definição do problema, cujo objetivo é alinhar as ações da FRANPRODUZ! com as necessidades do circuito artístico local, antes de prosseguir com a elaboração dos projetos. Ocorre aqui também o mapeamento de chamadas de financiamento públicas e privadas, seguido da análise dos requisitos e posterior verificação da elegibilidade. Trata-se de um movimento contínuo da organização, visto que o lançamento de cada edital segue ritmos próprios respectivos às fontes de financiamento.

No caso de projetos autorais, ou seja, de projetos que advêm de ideias gestadas pela organização, tem-se a pesquisa dos desejos de criação e a identificação de oportunidades no cenário cultural. A partir do casamento entre esses dois movimentos, são definidas ideias relevantes a serem desenvolvidas no contexto campista, com destaque para temas e expressões culturais recorrentes, em especial hip-hop, Cultura Negra, LGBTQIAPN+, dentre outros. Nesse diapasão, há a criação e a manutenção de um Banco de Ideias para futuras referências, fazendo com que o macroprocesso inicie e finalize o ciclo de processos produtivos, reforçando a ideia de melhoria contínua conforme a proposta de valor da organização.

No caso de projetos sob demanda, há, primeiro, a captação de ideias de artistas interessados em colaborar com a FRANPRODUZ! via formulário, que é preenchido online e enviado à produtora. Após receber as diferentes ideias, a equipe da FRANPRODUZ! seleciona aquelas que melhor se alinham aos valores da organização. A partir da seleção, é realizada a avaliação de viabilidade inicial de seu desenvolvimento.

Outro macroprocesso de destaque é a elaboração do escopo do projeto. Aqui, são elaboradas propostas de soluções criativas visando o atendimento das lacunas do território, os requisitos de elegibilidade dos editais e os objetivos dos artistas, caso se trate de um projeto sob demanda. Nesse macroprocesso, são mapeadas as ações e soluções para tornar o projeto viável. Para o eixo de atuação de projetos autorais, o primeiro processo a ser realizado é a pesquisa e o levantamento de ideias semelhantes no “Banco de Ideias” e no portfólio histórico da organização, permitindo resgatar e padronizar soluções que funcionaram em um contexto semelhante no passado. Em seguida, ocorre o processo de elaboração de projetos pela equipe responsável, contando com a colaboração geral e a aprovação da gestora da organização. Com os projetos sob demanda, existe primeiro a necessidade de criação de um esboço do projeto junto com o artista parceiro e, a partir de então, a adaptação das ideias apresentadas de acordo com os recursos disponíveis.

Seguido do macroprocesso de elaboração de escopo do projeto, temos a aprovação do escopo. Aqui, há o alinhamento do escopo final para a execução do projeto com a equipe da FRANPRODUZI!, com as fontes de financiamento e o artista envolvido no projeto. Nesse caso, no eixo dos projetos autorais, o escopo é estabelecido pela decisão da própria gestora, que dá o selo de aprovação final para prosseguir com o projeto elaborado. Já no eixo dos projetos sob demanda, o escopo é validado junto ao artista parceiro.

Estabelecido e validado o escopo do projeto, inicia-se o macroprocesso de execução, colocando o projeto em ação e transformando o que foi planejado em projeto realizado. Nessa etapa, busca-se garantir o impacto positivo no território e na carreira dos artistas participantes e a transformação auspiciosa na comunidade na qual está inserido, através de ações de contrapartida social. Tanto para os projetos autorais quanto para os projetos sob demanda, nota-se a presença de dois processos principais que o macroprocesso de execução engloba: pré-produção e produção.

Na pré-produção temos, inicialmente, a captação dos recursos que irão custear o projeto elaborado, realizada através da submissão do projeto aos mecanismos de financiamento públicos e privados. As leis Paulo Gustavo e

Aldir Blanc são exemplos públicos de fontes de editais para a captação de recursos, acessados de forma bem sucedida pela FRANPRODUZ. Em termos gerais, o fluxo destas chamadas passa necessariamente por:

- Inscrição do projeto escrito, com documentos obrigatórios anexados;
- Homologação das inscrições;
- Seleção dos projetos por um corpo de pareceristas composto por membros do poder público e da sociedade civil;
- Divulgação dos resultados;
- Transferência de Recursos.

A partir dos recursos assegurados, é feita a seleção da equipe técnica e artística que fará parte da execução do projeto. São profissionais que se juntam à equipe da FRANPRODUZ! temporariamente, formando assim a grande rede de parcerias desta organização. Além disso, há o planejamento da estrutura necessária para a realização do evento ou intervenção artística projetados, desde a logística de pessoas e equipamentos até a montagem de estruturas, como palcos e barracas.

A produção, por sua vez, é o processo de materialização e de disseminação da experiência cultural, para onde convergem todos os esforços. Inicialmente, a produção é voltada à criação e à publicação dos materiais de divulgação via redes sociais, jornais e rádio, quando possível, para mobilizar o público a participar. No momento da realização, a produção ocorre com a organização e a montagem do espaço, a orientação ao público e demais atividades logísticas e de produção que assegurem que a relação artistas/públicos ocorra sem intercorrências, garantindo uma bem sucedida experiência cultural.

Por fim, temos o macroprocesso de monitoramento do projeto, um momento de pós-produção no qual são consolidados os resultados e o impacto do projeto. Nesse processo, monitora-se os resultados do projeto através da compilação de dados quantitativos – como, por exemplo, o número de pessoas presentes durante um evento, a mídia espontânea gerada etc. –,

e qualitativos, visando medir o impacto social das iniciativas por meio de pesquisas de satisfação com artistas, públicos e participantes, bem como o *clipping*, compilando notícias, resenhas e reportagens divulgadas nas mídias sobre o projeto. Os dados quantitativos e qualitativos são então reunidos em documentos e relatórios finais para a prestação de contas. Ainda aqui, tem-se a disseminação através das fotos e materiais de divulgação criados durante o projeto, que são postados nas redes sociais da FRANPRODUZ! e dos artistas parceiros ou participantes. Garante-se, assim, o engajamento do público antes, durante e depois da realização do projeto.

A partir do monitoramento, o ciclo do projeto é concluído e, com isso, há um retorno ao macroprocesso de identificação de necessidades, desejos e/ou problemáticas para novos projetos, carregando em sua concepção as lições aprendidas e o legado social causado pelo projeto anterior, formando um ciclo contínuo de boas práticas e identificação de melhorias.



Equipe FRANPRODUZ!: Anna Frantesca, Gabriele Bileli e pesquisadora Adriana Souza. Crédito: Aline Oliveira.

4.2 | DIMENSÃO GERENCIAL

Referente à dimensão gerencial, temos o macroprocesso de Gestão Estratégica e Institucional, no qual a gestora define as estratégias de gestão e os objetivos que deseja alcançar. No caso da FRANPRODUZ!, a Gestão Estratégica e Institucional está intimamente ligada às experiências anteriores de sua fundadora, Anna Frantesca. Conforme vimos anteriormente, a Gestão Estratégica e Institucional da organização está enraizada nos valores da Cultura Urbana.

No planejamento estratégico anual da organização, são definidas as metas do ano, com o estabelecimento de:

- Quantidade mínima de projetos a serem concretizados;
- Temas centrais a serem desenvolvidos pelas expressões artísticas, com destaque para temas feministas e antirracistas;
- Participações da organização de eventos empresariais ligados à cultura, visando o melhor posicionamento de mercado;
- Oportunidades de captação de recursos, parcerias e desenvolvimento dos artistas agenciados.

Já a Gestão Institucional prioriza a manutenção de uma imagem sólida da organização, ligada à valorização da Cultura Urbana e de grupos periféricos. Alinha-se os valores organizacionais com a integridade da imagem e a qualidade da comunicação com os artistas, fornecedores e demais grupos de interesse, permitindo à FRANPRODUZ! a execução das atividades cotidianas necessárias para o alcance de seus objetivos estratégicos, velando constantemente por sua identidade central.

4.3 | DIMENSÃO DE SUPORTE

Os macroprocessos de suporte da organização são: Gestão de Pessoas e Parcerias e Gestão de Projeto. Os processos de suporte nessa organização estão diretamente associados a todos os projetos por ela executados e só não estão localizados na dimensão operacional dadas as suas especificidades quanto à equalização e à padronização necessárias e aplicadas a todos os projetos independentemente de sua natureza.

O macroprocesso de Gestão de Pessoas e de Parcerias reúne os processos necessários para selecionar, alocar, coordenar e treinar, considerando o escopo de um determinado projeto, tanto entre a equipe da organização quanto entre artistas, financiadores e fornecedores. A formação da equipe visa fortalecer os valores da produtora, um diferencial importante no sucesso dos projetos da organização. Os valores do hip-hop e da arte urbana perpassam essa estrutura e guiam a seleção e sua gestão.

Os parceiros da FRANPRODUI! são agentes ativos do cenário cultural de Campos dos Goytacazes, perpassando artistas, produtores, formadores de opinião, financiadores e articuladores, além das instituições públicas. Pelo cenário cultural único da cidade, a boa relação com diferentes entidades e pessoas é essencial para o sucesso da execução de projetos. Não à toa, em entrevista, a gestora Anna Franchesca afirma: “Muitos dos projetos são bem-sucedidos não só pelos recursos, mas pelas parceiras”. Sendo assim, as parcerias são alvo de muito cuidado por parte da FRANPRODUI! Recorrentemente, a organização identifica novos parceiros e mantém aqueles já conquistados, formando uma rede colaborativa bastante valiosa.

Por fim, tem-se o macroprocesso de Gestão de Projetos. Nesse macroprocesso, são realizados os processos de Prestação de Contas e Gestão de Boas Práticas. No processo de Prestação de Contas, são realizadas as atividades necessárias para informar as fontes financiadoras sobre a execução orçamentária do projeto, bem como seus resultados. Nesse processo, são elaborados relatórios narrativos e físico-financeiros, consolidando os dados qualitativos (os gastos financeiros) e qualitativos (os impactos socioculturais da realização). O processo de Gestão de Boas Práticas está intimamente ligado ao macroprocesso operacional de identificação de necessidades, desejos e problemáticas, fornecendo insumos para a geração e a manutenção do Banco de Ideias, que contém ideias e propostas de novas iniciativas e projetos.

Levando-se em consideração os macroprocessos acima delineados, concluímos que o processo de Gestão de Boas Práticas exemplifica o fluxo de melhoria contínua pressuposto na ferramenta do PDCA, composta pelas etapas de planejamento (*plan*), execução (*do*), verificação (*check*) e ação (*act*). Com

isso, temos um ciclo de melhoria contínua dos projetos, com agregação de valor e otimização do aprendizado e seus impactos.

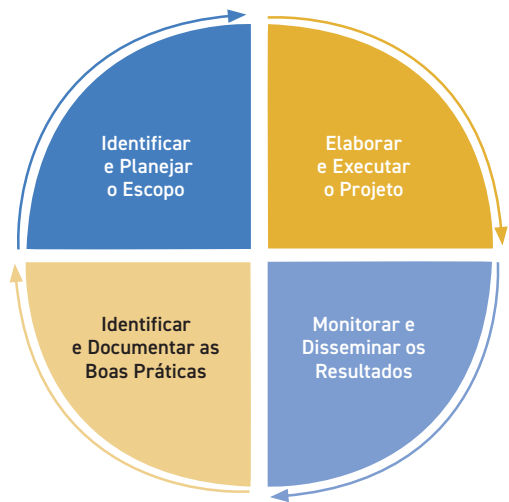


Figura 102: PDCA dos projetos da FRANPRODUZ!.

Considerando o ateliê de valor bem como o fluxo de melhoria contínua, podemos, por fim, desenhar um ciclo de criação e produção de projetos no contexto da FRANPRODUZ!:



Figura 103: Ciclo de desenvolvimento e execução de projetos da FRANPRODUZ.

5 | Análise SWOT



Figura 104: Matriz SWOT FRANPRODUZ!.

5.1 | AMBIENTE EXTERNO

OPORTUNIDADES (O)

01: Difusão da cultura hip-hop. A cultura hip-hop, com o passar dos anos, tem se consolidado e se disseminado, instituindo um mercado altamente lucrativo e reconhecido internacionalmente.

02: Alta demanda pelos serviços oferecidos para os artistas e empresas da região. Por conta da reputação de Anna Franthesca e do crescimento do mercado cultural da cidade, há um aumento da demanda pelos serviços e expertise da FRANPRODUZ!.

03: Interesse do público por manifestações culturais fora da capital do estado. A cidade de Campos dos Goytacazes é um polo cultural do Rio de Janeiro, atraindo turistas para suas manifestações tradicionais e contemporâneas.

04: Descentralização das políticas públicas. Nos últimos anos, as políticas públicas para a cultura têm sido descentralizadas nos três níveis de governo, havendo aí uma oportunidade de captação da organização.

05: Institucionalização das políticas públicas municipais. Por conta da implementação do Sistema Nacional de Cultura, os mecanismos de gestão cultural pública têm sido adotados em Campos dos Goytacazes, levando a um maior desenvolvimento do setor.

AMEAÇAS (T)

T1: Elitismo e conservadorismo. O aumento do conservadorismo cultural representa uma ameaça, na medida em que pode suscitar mecanismos de censura às culturas urbanas em proveito de produções artísticas consideradas elevadas.

T2: Ausência de interesse da gestão pública. Há uma aparente ausência de incentivos públicos ao desenvolvimento cultural da cidade, dificultando a elaboração de eventos e demais manifestações culturais.

T3: Machismo estrutural do mercado de cultura. Existem poucas produtoras culturais lideradas por mulheres no estado do Rio de Janeiro, por conta disso há o apagamento de narrativas que valorizem a experiência feminina.

T4: Elitismo e Conservadorismo. O aumento do conservadorismo cultural representa uma ameaça, na medida em que pode suscitar mecanismos de censura às culturas urbanas em proveito de produções artísticas consideradas elevadas.

5.2 | CAPACIDADES INTERNAS

FORÇAS (S)

S1: Reputação e posição única no mercado cultural de Campos. A fundadora é uma gestora reconhecida pelo círculo artístico de Campos dos Goytacazes e possui projetos importantes em seu portfólio pessoal. A FRANPRODUZ! traz nos seus serviços uma experiência de gestão cultural e profissionalismo que possui pouca, ou nenhuma, competição no mesmo nível na região.

S2: Comunicação. A comunicação com o público, parceiros, artistas e entre equipes é coordenada de forma eficiente, transparente e constante.

S3: Formação e trajetória reconhecida. A formação profissional e acadêmica e trajetória da fundadora da FRANPRODUZ! foi documentada em suas redes sociais e pela mídia tradicional, aumentando o alcance de seus projetos.

S4: Equipe integrada. A equipe é formada por profissionais que trabalham em harmonia dentro de suas funções.

S5: Formação adequada dos artistas agenciados. Capacita-se os artistas agenciados para melhor construírem seus portfólios e na comunicação com potenciais clientes ou para projetos e editais.

FRAQUEZAS (W)

W1: Falta de uma sede física. A sede na qual a equipe se reunia presencialmente era a própria casa da Anna Franchesca, o que levava a uma falta de limites entre a vida pessoal da fundadora e o trabalho da FRANPRODUZ!.

W2: Falta de oportunidades de capacitação dentro de Campos. Apesar do grande potencial dos artistas e profissionais de Campos dos Goytacazes, ainda é difícil encontrar cursos e escolas de capacitação em gestão cultural na cidade.

W3: Falta de profissionais capacitados no território para aumentar a equipe.

6 | Análise Estratégica

A tabela abaixo relaciona os objetivos estratégicos à Matriz SWOT. Assim, pode-se entender melhor os fatores que podem impulsionar ou ser obstáculos no alcance dos objetivos estratégicos da organização.

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | FORÇAS | OPORTUNIDADES | FRAQUEZAS | AMEAÇAS |
|---|---|--|--|--|
| Fortalecer a rede feminina de gestão cultural em Campos dos Goytacazes; | S3: Trajetória reconhecida S2: Comunicação | O1: Posição única no mercado cultural de Campos | W1: Falta de uma sede física | T3: Machismo estrutural do mercado de cultura |
| Criar projetos de artes visuais com edições anuais em Campos dos Goytacazes; | | | W3: Falta de profissionais capacitados no território para aumentar a equipe | |
| Sistematizar todo o conhecimento adquirido em gestão cultural em workshops e cursos de capacitação; | S4: Equipe integrada | | W2: Falta de oportunidades de capacitação dentro de Campos | |

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | FORÇAS | OPORTUNIDADES | FRAQUEZAS | AMEAÇAS |
|--|--|--|--|--|
| Promover capacitações em gestão cultural para artistas de Campos; | S5: Formação adequada dos artistas agenciados | | W2: Falta de oportunidades de capacitação dentro de Campos | |
| Sublinhar a importância das políticas culturais enquanto dispositivos de construção de laços duradouros entre os diversos grupos de interesse; | | 02: Alta demanda pelos serviços oferecidos para os artistas e empresas da região 03: Interesse do público por manifestações culturais fora da capital do estado | | T2: Ausência de interesse da gestão pública |
| Reforçar o ecossistema cultural de Campos dos Goytacazes, conferindo-lhe projeção regional e nacional; | S1: Reputação | 02: Alta demanda pelos serviços oferecidos para os artistas e empresas da região | W3: Falta de profissionais capacitados no território para aumentar a equipe | T1: Baixa capacidade técnico-administrativo do poder público local |
| Promover projetos de arte urbana enquanto ferramentas de conexão e de valorização da comunidade local; | S1: Reputação S2: Comunicação | | W3: Falta de profissionais capacitados no território para aumentar a equipe | |
| Promover a transformação social por meio de projetos artísticos. | | 03: Interesse do público por manifestações culturais fora da capital do estado | | T2: Ausência de interesse da gestão pública T3: Machismo estrutural do mercado de cultura |

Figura 105: Relação entre a Análise SWOT e o Planejamento Estratégico.

A estratégia da FRANPRODUZ!, assim como a própria organização, ocupa o cruzamento entre a cultura do hip-hop e de Campos dos Goytacazes. Seus objetivos estão no entorno de sua posição de referência local no município e na identificação da falta de profissionais como uma fraqueza para atuação, mas também como oportunidade, uma vez que se encontra em posição única em um momento de aumento da demanda pelo público.

O feminismo é central no entendimento da FRANPRODUZ! e influencia toda a sua estratégia, seja na atuação política, nas produções artísticas ou na transformação social da cidade. A produtora se orgulha de implementar uma gestão política com uma visão de combate ao machismo estrutural, formação de uma rede feminina de gestão cultural e atuação nas instâncias governamentais, promovendo a cultura e estabelecendo relacionamentos entre fazedores locais para utilizar e ocupar os meios disponíveis. A ambição da organização é de promover uma mudança radical, deixando um legado de atuação cultural oriunda do hip-hop, atuando na transformação social e no impacto de todo o ecossistema cultural, a começar pelo município, mas visando também impactos em esfera estadual e nacional.

7 | Considerações Finais

A análise da FRANPRODUZ! na perspectiva da gestão exige a compreensão da inserção da empresa no contexto de suas comunidades de atuação. Essa organização possui especificidades em relação aos outros casos deste livro, sendo uma empresa privada e recente. Esses dois fatores, porém, não reduzem seu significado como uma plataforma de amplificação cultural, resultado de um longo histórico na cultura hip-hop através de sua gestora e dos artistas e parcerias ao seu redor, que seguem trabalhando em seus projetos. A FRANPRODUZ! opera como uma plataforma que potencializa essa rede de artistas através de treinamentos e da flexibilidade para oferecer uma cartela de serviços como exposições, agenciamento e apoio em editais.

Para compreender a organização, é importante atentarmos para os territórios de atuação que a colocam em uma posição única no ecossistema cultural. Sua comunidade local é Campos dos Goytacazes, sua comunidade cultural é o hip-hop e sua comunidade profissional é parte do movimento feminista, que, eventualmente, também abarca ou se relaciona com outras comunidades em perspectivas interseccionais. Apenas através de um olhar interseccional, é possível compreender o valor gerado pela FRANPRODUZ! e sua atuação em seu(s) ecossistema(s) cultural(is).

Olhando localmente, se, por um lado, a falta de estrutura ou profissionalismo cultural em Campos se mostra como desafios para organização, por outro lado, é a própria organização que fortalece o amadurecimento cultural local. Nisso, ela se assemelha a várias outras situações estudadas neste livro, onde uma atuação local de sucesso cria momentos para discussões culturais, profissionaliza pessoas e, eventualmente, adentra a esfera política local. A organização para a política cultural local, por sua vez, leva a incentivos e melhorias que fortalecem o papel da comunidade local no cenário, aumentando as chances de profissionais culturais e suas criações se destacarem para além do município, gerando maior notoriedade para a plataforma original em um ciclo de reforço para a geração de valor.

A FRANPRODUZ!, porém, não atua apenas na comunidade local. A comunidade cultural do hip-hop tem papel relevante na sua geração de efeitos de rede. Originalmente marginalizado, o grafite foi parcialmente abraçado por galerias de arte a partir dos anos 1980 nos EUA (Tomkins, 1984), mas, mesmo hoje, segue parcialmente estigmatizado e sendo um movimento periférico. A história da FRANPRODUZ! ecoa toda a história deste movimento, o que nos leva a dizer que a história da organização não se inicia no ano 2024; sua cultura e seus valores são resultados de décadas de resistência.

A terceira face do prisma que compõe a organização, que trata do ativismo político e da gestão feminista, é ligada diretamente à face da cultura hip-hop. Pois estamos falando aqui de expressões culturais que não raramente são taxadas de atos de vandalismo quando estão fora dos ambientes de controle dominante. Há, portanto, uma ambiguidade dessas manifestações artísticas, em especial o grafite (arte de galeria e intervenções urbanas) e o hip-hop (topo das paradas no consumo mas subversivo nas ruas). Frente ao estigma e à marginalização dessas expressões culturais (Caminha, 2023), invariavelmente a FRANPRODUZ!, em seu papel de plataforma, desenvolve uma cultura ativista.

A FRANPRODUZ! então não funciona apenas como uma plataforma da comunidade local para a comunidade local. Apesar de ser um meio para o fortalecimento da cidade, a organização é uma potencializadora também das suas outras comunidades. Diferentemente de uma análise empresarial tradicional, para compreender a estratégia e o modo de trabalho dessa organização cultural

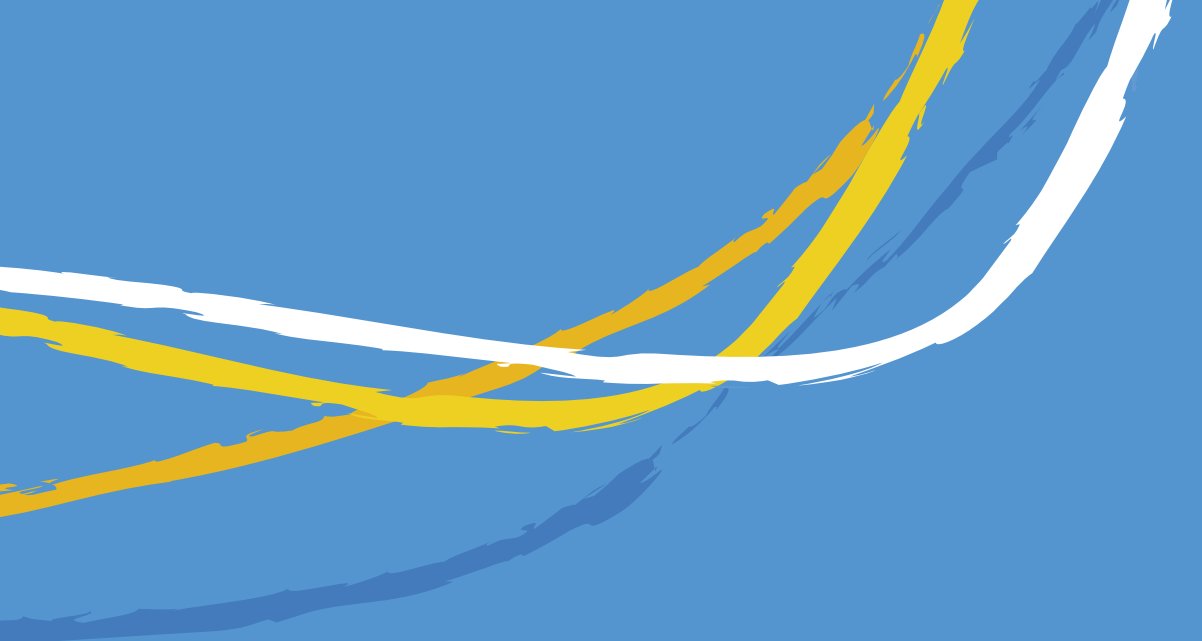
é necessário levar em consideração toda a história que a fez surgir, desde a criação dos movimentos, passando pelo rico histórico de ativismo em Campos de sua fundadora, até chegar no papel que desempenha atualmente, visando alavancar a cena cultural local, auxiliar artistas e amplificar vozes.

Também não é surpresa que a FRANPRODUZ! tenha como foco o ensino e desenvolvimento técnico-artístico para além de suas atividades produtivas tradicionais e da sua atuação política. Nesse sentido, também é necessário nos ancorarmos na pluralidade de culturas que formam a organização. Por um lado, no Brasil o “hip-hop mostra-se como um reinventor de tradições, por recriar, de maneira singular, as práticas culturais e educacionais que marcam o movimento social negro nas diferentes épocas, desde a chegada dos negros africanos ao Brasil” (Souza, 2009, p. 41). Para quem está inserido na cultura do hip-hop, o ensino leva a um conhecimento estreitamente vinculado à reivindicação por direitos.

Sendo assim, quando a FRANPRODUZ! treina pessoas de grupos historicamente oprimidos, inseridas nessa cultura, para ocupar espaços de incentivo e em produções artísticas e para influenciar processos políticos oficialmente, ela o faz por ser também parte da fronteira cultural, expandindo os limites do campo de atuação. É dessa forma que podemos compreender a geração de valor para o ecossistema que engloba as interrelações de suas comunidades.



Gestora Anna Franchesca. Crédito: Aline Oliveira.



Quilombo São José da Serra

Não
entre sem
autorização

"A partir de agora esta placa
aqui não existe mais. Aqui é
área livre, é área de quilombo e
área de quilombo é área livre."

Antônio Nascimento Fernandes, em 30 de abril de 2015.

Quilombo da Serra dos Irmãos Antônio Nascimento Fernandes e Cezinha Azeda
Wanderley e Zélio de Zélio Nascimento e Sebastião Fernandes 2005. Aterro ABHOI
Imagem do povo: Placa que foi do Antônio Nascimento Fernandes (principal liderança do Quilombo São José)
que foi removida após a posse da comunidade do quilombo.

“

Aqui cada

um é

líder.

”



Gestor Almir Fernandes, presidente da Associação da Comunidade Negra Remanescente de Quilombo da Fazenda São José da Serra. Crédito: Aline Oliveira.

1 | Perfil Organizacional

1.1 | HISTÓRICO

“A partir de agora esta placa não existe mais. Aqui é área livre, é área de quilombo e área de quilombo é área livre”. A frase, dita por Antônio Nascimento Fernandes, o Toninho Canecão, em 30 de Abril de 2015, simboliza a luta política que resultou no reconhecimento legal, mesmo que com centenas de anos de atraso, do quilombo mais antigo do estado do Rio de Janeiro. A fala de uma das principais lideranças comunitárias do Quilombo São José da Serra, enunciada enquanto retirava a placa onde se lia “Não entre sem autorização”, reflete a realidade enfrentada por diversos movimentos quilombolas do Brasil na defesa de seu direito à terra enquanto forma de reconhecer e garantir sua identidade cultural e sua autonomia sociopolítica.

Anunciada no dia do reconhecimento oficial do quilombo, a frase impõe um fim ao ciclo de expropriação – fundiária, subjetiva, religiosa, socioeconômica e cultural – dos moradores de São José da Serra, um ciclo centenário, cadenciado por transferências de propriedade de um a outro fazendeiro e pela reiterada displicência do poder público. Como bem ressalta a quilombola

Lucilene Nascimento, “era uma vida de muitas limitações”, já que as propriedades privadas impunham interdições artificiais aos caminhos ancestrais percorridos pelos camponeses da região.

Bisneto de escravizados, Toninho teve uma trajetória de prestígio na vida política e social do município de Valença (RJ), com destaque para o seu mandato de vereador entre os anos 1996-2000 e os cargos de coordenador da Cultura Negra do Município, de vice-presidente da Associação de Comunidades de Quilombo do Estado do Rio de Janeiro e de subprefeito da mesma cidade. Essa liderança comunitária, que iniciou a disputa pela legalidade das terras quilombolas de sua comunidade, foi também uma das fundadoras da Associação da Comunidade Negra Remanescente de Quilombo da Fazenda São José da Serra.

Criada com a finalidade de contribuir para a luta pelo direito à terra, a Associação da Comunidade Negra Remanescente de Quilombo da Fazenda São José da Serra resulta de uma construção comunitária em resposta à recusa do reconhecimento dos direitos fundamentais dessa população rural. Seu surgimento, em 21 de junho de 2000, se dá em meio ao intenso conflito de interesses entre o fazendeiro local e os quilombolas que reivindicavam o cumprimento do artigo 68 da Constituição Federal de 1988, onde se lê que “aos remanescentes das comunidades dos quilombos (...) é reconhecida a propriedade definitiva, devendo o Estado emitir-lhes os títulos respectivos”. Autodeterminando-se remanescente quilombola a partir do reconhecimento de diversos elementos que compõem um sistema cultural que inclui a religiosidade, a ancestralidade, o jongo e a racialidade, a comunidade rural negra de São José da Serra enfrentou uma batalha jurídica e política que se estendeu por duas décadas, resultando, por fim, pela posse legal daquele território coletivo enquanto um Quilombo.

Como era de supor em um país iludido pela mística da “democracia racial”, mas permanentemente racista em suas formas sociais, a história de emancipação do Quilombo São José da Serra em relação à Fazenda São José da Serra é cadenciada por ciclos seculares de expropriação. As tensões se intensificam, sobretudo, nos anos 1980, em consonância com o fortalecimen-

to dos movimentos negros brasileiros e a constitucionalização dos direitos quilombolas. Desde então, desfilam decisões arbitrárias e hostis por parte de sucessivos fazendeiros, incluindo tentativas de remoção, contratos de comodato, regimes de terça (tendo os quilombolas o “direito” de cultivar café, caso repassassem um terço da produção ao fazendeiro), recursos judiciais, dentre outros que encontraram a resistência dos quilombolas.

Em 1998, um passo importante foi dado rumo à emancipação fundiária da comunidade: a obtenção do laudo que caracterizava a população como remanescente de quilombo, certificada por uma equipe de historiadores e antropólogos mobilizados pela Fundação Palmares e pelo Instituto de Terras do Rio de Janeiro (Mattos, 2006). Em 2007, a Fundação Palmares reconhece formalmente o Quilombo, enquanto que, em 2009, a Presidência da República decreta, no Dia da Consciência Negra, o interesse social do território, em mais uma vitória rumo à emancipação quilombola.

Em 2000, com a entrada de Toninho ao cargo de Coordenador de Cultura Negra na Secretaria de Cultura de Valença, foi concebida uma potente estratégia diplomática de divulgação da reivindicação quilombola: a difusão do jongo enquanto principal expressão cultural do Quilombo São José da Serra. Patrimônio cultural brasileiro reconhecido desde 2005 e dança tradicional afro-brasileira, o jongo tem suas origens nos africanos provenientes de Congo e Angola, que vieram forçadamente ao Brasil por conta do regime escravista. Sua dinâmica é circular: jongueiras e jongueiros, descalços e dispostos em roda, entoam cantos ao som de tambores – entidades de máximo respeito, consideradas a extensão de suas vozes. Para se atestar a importância dos tambores, basta considerar a afirmação de Maria Luiza, cantora de jongo do Quilombo: “Antes do negro poder falar, ele falava pelo tambor. O tambor vale como se fosse uma vida”. Ao som dos batuques, no meio da roda e em torno de uma fogueira, um casal dança uma umbigada sem contato, em sentido anti-horário, até que outros jongueiros os substituam.

Poderíamos, sem exagero, dizer que o Quilombo é o jongo, e vice-versa. Trata-se de uma afirmação que busca abarcar a complexa relação entre a



Pesquisadores e Gestor Almir Fernandes na Sede do Quilombo São José da Serra. Crédito: Aline Oliveira.

comunidade quilombola e a expressão cultural. Afinal, o jongo não se traduz tão somente nas apresentações realizadas em celebrações e dias santos, mas se manifesta diariamente no cotidiano da comunidade, sendo justamente por isso que, em nossa visita de campo, ouvimos os quilombolas afirmarem que “as pessoas já nascem na roda de jongo”, que “aqui, todos são jongueiros” e que “o jongo está no sangue da comunidade”. De fato, em nossa visita, todos os habitantes que encontrávamos ocupavam funções no jongo. Não é coincidência também a presença dos tambores e a comemoração pelo jongo na cena descrita no início deste capítulo.

A estratégia de Toninho Canecão de difundir a luta quilombola por meio do Jongo revela-se, com isso, cirúrgica. O então Coordenador de Cultura Negra na Secretaria de Cultura de Valença levou o encontro de jongueiros para a cidade, com apresentações recorrentes na capital do Rio de Janeiro em

reconhecidos centros culturais (como o SESC Tijuca e o CCBB). Em pouco tempo, o Jongo do Quilombo São José da Serra ganhou enorme projeção, a ponto de a tradicional festa do dia 13 de Maio, em celebração à Abolição da Escravidão, ter ganhado status de acontecimento turístico, atraindo pessoas e grupos artísticos interessados em danças tradicionais (Mattos, 2006). Registros das últimas edições mostram milhares de visitantes, causando forte impressão em quem assiste.

Ressemantizando sua própria história, hoje, a antiga residência do fazendeiro tornou-se sede da Associação por meio de uma reforma financiada com recursos de R\$ 500 mil reais provenientes de uma emenda parlamentar do então deputado Jean Wyllys, através de um convênio entre o MEC e a Universidade Federal Fluminense. Preservada grande parte de sua estrutura original, o imóvel possui atualmente a estrutura e a identidade visual de uma associação comunitária. Com o falecimento de Toninho em 2022, seu filho Almir assume a presidência da Associação, após o cargo ter sido ocupado por seu irmão, Amaury. Atualmente, residem no quilombo cerca de 300 pessoas, boa parte proveniente de um único tronco familiar, com memória registrada, fato que deve ser celebrado por todos os brasileiros em um país marcado por toda sorte de apagamento social.

1.2 | DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

No Quilombo São José da Serra, observamos uma interconexão entre algumas entidades, a saber: o território quilombola; a Associação da Comunidade Negra Remanescente do Quilombo da Fazenda São José da Serra; o jongo enquanto expressão emblemática do Quilombo e o sincretismo religioso, via Umbanda e a Capela de São José. Esses quatro elementos possuem naturezas distintas, mas se retroalimentam por diversos canais. Em nossa investigação, considerando a complexidade dessa mútua retroalimentação, optamos por definir as diretrizes estratégicas da associação, entendendo que a proposta de valor, bem como os processos mapeados, contemplam o jongo enquanto máxima expressão do Quilombo e da associação.

O Quilombo organiza as suas ações no sentido da subsistência do seu povo e da sua cultura. Através de suas tradições, seus fundamentos e suas vivências, eles constroem o seu bem-estar social e, ao mesmo tempo, se mostram como potência cultural para o mundo. Nesse momento, vamos abordar o papel da Associação da Comunidade Negra Remanescente de Quilombo da Fazenda São José da Serra, uma organização sem fins lucrativos, nessa construção e difusão de saberes. No decorrer das entrevistas em campo, foi possível observar as diretrizes estratégicas dessa organização, que completamos com os valores civilizatórios afro-brasileiros concebidos por Azóilda Loretto da Trindade. Assim:

MISSÃO

Preservar o modo de vida, a identidade e as expressões culturais do Quilombo São José da Serra enquanto patrimônio cultural brasileiro, garantindo autonomia territorial e sustentabilidade socioeconômica para seus membros.

VISÃO

Ser referência internacional na preservação da identidade cultural e da memória social quilombola brasileira.

VALORES

- _ Liberdade;
- _ Autonomia;
- _ Solidariedade e cooperação;
- _ Respeito à diversidade e à pluralidade;
- _ Ancestralidade;
- _ Oralidade;
- _ Roda como símbolo de igualdade e circularidade;
- _ Filosofia do cuidado;
- _ Resistência e resiliência;
- _ Espiritualidade;
- _ Festejos e alegria como forma de resistência;
- _ Ética do pertencimento e da interdependência.

Com as diretrizes desenhadas, seguimos então para a definição dos objetivos estratégicos da gestão do Quilombo:

- Promover o turismo de base comunitária, em estreito diálogo com as tradições.
- Garantir a autonomia sociopolítica da comunidade e a manutenção do direito à terra pelos quilombolas.
- Garantir a sustentabilidade econômica da comunidade.
- Preservar as festividades da prática do jongo, entrelaçando tradição e inovação.
- Preservar as religiosidades quilombolas.
- Revigorar os laços da unidade familiar, introduzindo hábitos alimentares naturais.
- Revitalizar as estruturas locais.
- Desenvolver o aprimoramento da mão-de-obra, através da alfabetização e profissionalização dos seus membros em artesanatos ou similares.
- Fortalecer a organização comunitária.

2 | Portfólio de Experiências Culturais

Talvez o termo “portfólio” não seja suficiente para dar conta das variadas performances culturais organizadas pelo Quilombo São José da Serra. Reconhecendo tal inadequação, optamos por mantê-la tão somente para seguirmos na estrutura analítica transversal ao livro, embora saibamos que estamos lidando, neste caso em especial, com expressões culturais ancestrais que garantem a coesão social deste território. Esta decisão também se justifica pelo desejo expresso pelo presidente da Associação em desenvolver o turismo de base comunitária na região, alavancando os fluxos econômicos para a região sem prejuízo de descaracterizações culturais.

O jongo é, de fato, a expressão máxima do Quilombo. Ele está presente no dia-a-dia da comunidade, pois, segundos eles, “tudo termina em jongo”. Podemos destacar, contudo, alguns eventos que marcam o calendário cultural do território, para o qual convergem todos os esforços quilombolas, sendo muito importantes fontes de geração de renda da Associação. O esquema abaixo organiza os eventos:



Figura 106: Diagrama do fluxo cultural do Quilombo.

De um modo geral, os eventos possuem duas justificativas que não se auto-excluem: uma política, relativa à resistência e à liberdade dos povos negros; e outra religiosa, celebrando o sincretismo de matriz católica e umbandista. No segundo eixo, são organizadas festividades nas datas comemorativas dos Orixás e entidades cultuadas pela Umbanda e, seguindo o sincretismo com o catolicismo, dos santos. Esses eventos são internos, voltados somente para a comunidade e seus conhecidos, com uma organização mais familiar. Dentre as datas comemorativas, ressaltamos: Dia de Oxóssi e São Sebastião, padroeiro do Rio de Janeiro (20 de janeiro); Dia de Iemanjá e de Nossa Senhora dos Navegantes (02 de fevereiro); Dia de Ogum e São Jorge (23 de abril); Dia de Oro-Iná e Santa Sara Kali (24 de maio); Dia de Xangô e São João (24 de junho); Dia de Nanã e Nossa Senhora Sant'Anna (26 de julho); Dia de Obaluaiê e São Roque (16 de agosto); Dia de Oxumarê e São Bartolomeu (24 de agosto); Dia de Ibeji e São Cosme e São Damião (27 de setembro); Dia de Oxum e Nossa Senhora Aparecida (12 de outubro); Dia de Omulu e São Lázaro (12 de novembro); Dia da Umbanda (15 de novembro); Dia de Iansã e Santa Bárbara (04 de dezembro); e Dia de Oxalá e do nascimento de Jesus Cristo (25 de dezembro).

Uma exceção a esse regime de festas comunitárias refere-se ao Dia do Preto Velho, 13 de maio, um feriado nacional que marca também a abolição da escravidão no Brasil por meio da assinatura da Lei Áurea. Observamos aqui, portanto, o entrelaçamento das justificativas religiosa e política. A princípio, era uma festa apenas para a comunidade, mas, a partir de 1992, tornou-se um evento aberto ao público como uma estratégia diplomática para conferir visibilidade à luta pela terra à época. Nos dias atuais, a festa é reconhecida como um dos maiores encontros de quilombolas do Estado, atraindo entusiastas de todo o país. Ela ocorre sempre no sábado seguinte à data, possuindo uma programação extensa que começa às 10h da manhã e não tem hora para acabar. Em 2024, estimou-se a presença de mais de 4 mil pessoas na celebração.

Até 2018, a festa ocorria anualmente. Naquele ano, ela foi suspensa, pois as lideranças alegaram que o aumento excessivo da escala passou a comprometer a razão de ser da festa. Em seguida, o mundo enfrentou as medidas de isolamento social em decorrência da covid-19; a partir dali, um conjunto de lideranças tradicionais do Quilombo faleceu, como Toninho Canecão (março de 2022, com 71 anos) e Mãe Tetê (Terezinha Fernandes Azedias, aos 79 anos, em 2023), referência religiosa à frente do Centro de Umbanda São Jorge Guerreiro e Caboclo Rompe Mato. Em 2024, após a pandemia e em função do apoio de um edital da Lei Paulo Gustavo, a festa do dia 13 de Maio retorna com grande pompa, rendendo homenagens à Mãe Tetê e outras lideranças falecidas, em especial Maria Albana Estevão do Nascimento, Jorjão (José dos Passos Estevão) e Iracy Gonçalves Fernandes.

O evento é aberto com uma Missa Afro, com um padre convidado. Ainda antes do almoço, começam apresentações de grupos de outras expressões culturais, como Capoeira, Folia de Reis, Maracatu, Samba de Roda, dentre outros, que se estendem até o fim da tarde. Por volta de meio-dia, é servido o almoço, uma tradicional feijoada feita por quilombolas. Quando cai a noite, a fogueira é acesa e benzida pelas lideranças religiosas. Dá-se início, então, às apresentações de jongo. Após a abertura com o Jongo do Quilombo São José da Serra, participam diversos grupos irmãos que vêm de todo o país para prestigiar a festa. Em seguida, é realizado um Rodão de Jongo, onde todos

se juntam para tocar, cantar e dançar ao redor da fogueira. Para encerrar, grupos de Forró e de Pagode animam o público até o último ir embora. O Quilombo oferece para o público, que já chegou a mais de 5 mil pessoas, comidas e bebidas à venda, banheiros e um campo para camping.

Complementarmente aos eventos que ocorrem no Quilombo, estão as apresentações de jongo que cumprem a função diplomática entrevista por Toninho Canecão em 2000. Nesses casos, os jongueiros do quilombo são convidados ou contratados por outras instituições para realizarem apresentações em locais determinados. Em geral, são convocadas de 20 a 30 pessoas, a depender do evento, para tocar, cantar e dançar as canções tradicionais do Quilombo São José da Serra. Sem necessitar de ensaios prévios, o grupo mobilizado se desloca até o local de apresentação por meio de transporte próprio ou cedido pela organização solicitante. Por vezes, é realizado o pernoite; por vezes, eles retornam logo após as apresentações. O fluxo de execução destas apresentações é, portanto, condicionado pelas condições fornecidas pelas entidades contratantes.



Capela do Quilombo São José da Serra. Crédito: Aline Oliveira.

3 | Organograma Genealógico e Estilo de Gestão

Para conseguirmos desenhar o organograma do Quilombo São José da Serra, precisamos primeiro definir qual unidade de análise deve ser contemplada. Um caminho possível passa pela observação das relações formalizadas na Associação, um canal institucional e administrativo para assegurar os direitos dos cidadãos daquele território. Considere-se, assim, a imagem abaixo:

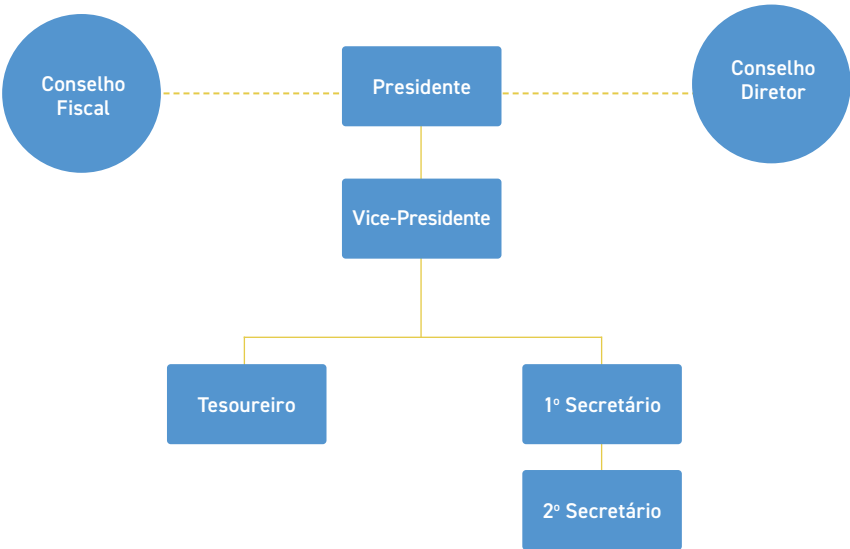


Figura 107: Organograma funcional da Associação.

Em uma associação de moradores, cada cargo tem responsabilidades específicas para garantir a boa gestão e o bem-estar da comunidade. O presidente é o líder da associação, coordenando as atividades gerais, presidindo reuniões e representando a entidade em eventos externos. O vice-presidente apoia o presidente, assumindo suas funções em sua ausência. O tesoureiro é responsável pela gestão financeira, controlando receitas e despesas, elaborando orçamentos e apresentando relatórios financeiros. O 1º secretário organiza a documentação da associação, redige as atas das reuniões e convoca assembleias, enquanto

o 2º secretário exerce funções similares, substituindo o 1º secretário quando necessário. O conselho diretor é composto por membros que colaboram com a gestão da associação, planejando e implementando projetos e ações para a comunidade. Já o conselho fiscal tem a responsabilidade de fiscalizar a gestão financeira, auditando as contas e garantindo a transparência dos processos financeiros. Cada um desses cargos é essencial para o funcionamento eficaz da associação e o cumprimento de seus objetivos.

Embora importante para o Quilombo, essa relação formalizada pela Associação não dá conta de seu modo de organização. Assim, um outro caminho possível seria pelo jongo, mas, uma vez mais, houve obstáculos nessa construção, já que, nas palavras dos quilombolas, “O jongo é a raiz do quilombo”, estando organizado de modo implícito e natural em todo o território. Como, então, propor um organograma?

Em nossa visita de campo, uma imagem nos saltou aos olhos. Trata-se de uma árvore genealógica fixada no mural da Escola Municipal Zeferina do Nascimento Fernandes. Na porta de cada sala da escola, havia fotos das principais lideranças comunitárias, sejam elas políticas ou religiosas. Tais observações nos levaram à constatação de que um organograma só seria possível caso contemplássemos o fato de o Quilombo São José da Serra ser povoado por cerca de 300 pessoas que, em sua grande maioria, originam-se das mesmas famílias. Os “mais velhos”, a exemplo de Antonio Fernandes, Tia Tetê, Manoel Seabra e Mãe Ferina são, de fato, os líderes comunitários do Quilombo, sejam eles religiosos e/ou políticos.

Tentando traduzir a complexidade da árvore genealógica, o esquema abaixo mostra a pirâmide geracional do Quilombo, onde cada círculo é um cidadão quilombola e cada cor é uma geração. Nele, é interessante observar o crescimento exponencial da população, mas vale ressaltar que esse é apenas um recorte da realidade, já que a tendência é que a base da pirâmide seja ainda mais larga.

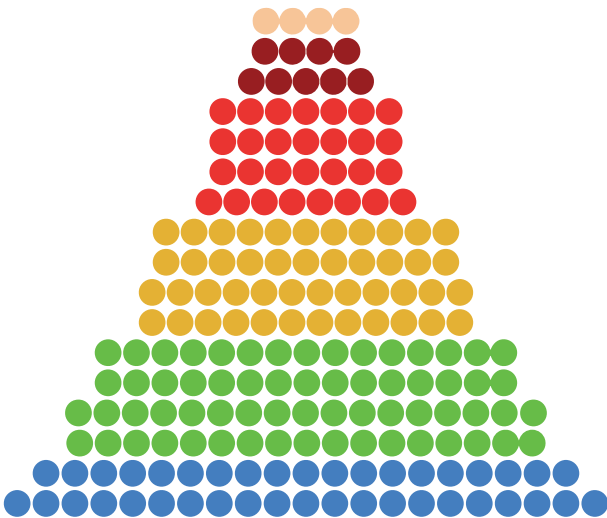


Figura 108: Pirâmide geracional do Quilombo.



Mural de famílias residentes do Quilombo São José da Serra. Crédito: Aline Oliveira.

Ao lado disso, precisamos compreender rigorosamente a frase anunciada por Lucilene Nascimento ao dizer que: “aqui cada um é líder”. Trata-se de uma afirmação deveras significativa, pois convoca a filosofia africana Ubuntu “Eu sou porque nós somos”, reafirmando a centralidade das relações comunitárias e interpessoais. Dessa forma, cada membro do Quilombo é um líder, na medida em que incorpora e encarna a liberdade e a resistência de seu povo. O jongo é, aqui, uma vez mais emblemático, na medida em que propõe uma organização circular – sem hierarquias – na qual o centro é ocupado temporariamente pelos membros da roda. Levando todos esses fatores em consideração, não há outro caminho para o organograma do Quilombo São José do que um diagrama genealógico que exponha as relações familiares, com destaque para os líderes familiares responsáveis pela transmissão dos saberes da ancestralidade.

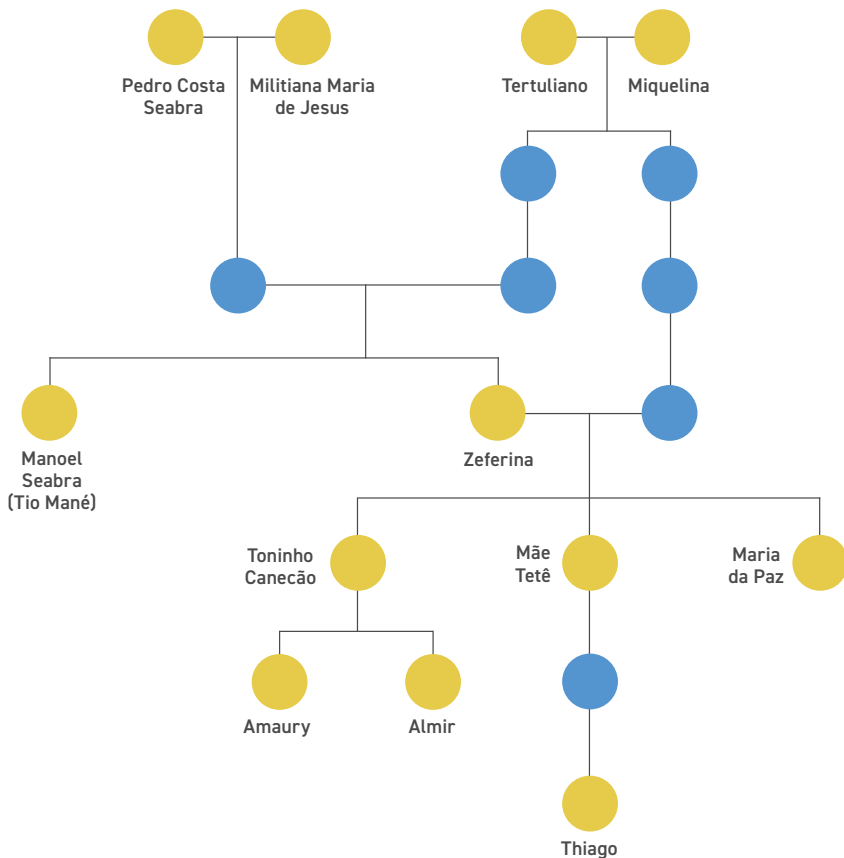


Figura 109: Árvore genealógica de lideranças do Quilombo.

Em meio a essa comunidade de líderes, podemos identificar algumas personalidades reconhecidas e valorizadas consensualmente no Quilombo, sendo elas justamente aquelas cujas imagens estão fixadas nas portas da Escola.

Em uma dimensão mais política, temos a presença incontornável de Toninho Canecão. Liderança comunitária, ex-vereador e ex-subprefeito, ele ganhou visibilidade através da luta comunitária que travou contra o antigo proprietário das terras quilombolas. Sua articulação política trouxe muitos ganhos para o Quilombo. Dentre eles destacam-se os parceiros institucionais como a UFF, a Defensoria Pública, o Ministério Público Federal etc. Engajado no processo de autodeterminação do Quilombo, sua história se mistura com a história da comunidade, apontando para um sentido de luta comum, tanto pelo direito à terra quanto pela manifestação familiar do Jongo.

Sendo assim, movido pelo núcleo religioso do Quilombo, Toninho ganhou grande destaque no segmento político. Mas ele nunca andou só. De fato, as memórias orais sobre Toninho revestem suas relações familiares de uma aura mítica. Por exemplo, quando Toninho recebe a previsão de seu avô cego – uma espécie de Tirésias quilombola – que lhe diz que “Bicho de goiaba, goiaba é”, o encorajando a buscar uma formação fora da então fazenda para, então, um dia voltar à comunidade quando ela assim o requisitasse. Toninho teve três filhos – Almir, Amaury e Antonio Carlos –, tendo criado também Maria Luzia, uma das cantoras de jongo. Com o seu falecimento, o cargo de presidente da Associação foi ocupado por Amaury e logo repassado a Almir.

Outra dimensão de liderança quilombola diz respeito à dimensão religiosa. O quilombo é prenhe de mestres, como Manoel Seabra e Zeferina, mãe de Toninho, e responsáveis pelo Centro de Umbanda São Jorge Guerreiro e Caboclo Rompe Mato. Coexistindo com o catolicismo representado pela Capela São José vizinha à Escola (onde encontramos a representação de um São José negro), a Umbanda é uma das expressões religiosas mais marcantes nessa comunidade. Liderada por Zeferina durante muitos anos, o terreiro passou a ter um papel expressivo, não apenas na questão espiritual, mas sobretudo no contexto da luta fundiária pela terra. O catolicismo, por sua vez, convive em harmonia com a Umbanda, tendo à frente Tia Carmem,

responsável pelo cuidado com a capela onde ocorrem missas e batismos de comunhão e crisma.

A tensão gerada pela disputa entre os fazendeiros e os quilombolas reforçou o terreiro como um lugar de acolhimento e de construção de identidade coletiva. Para as pessoas de fora do Quilombo, o terreiro passou a desempenhar um ponto de projeção das lutas quilombolas, ampliando a visibilidade de suas pautas e a força das demandas locais. Com o falecimento de mãe Zeferina, sua filha, mãe Tetê, assumiu a responsabilidade espiritual de conduzir o terreiro, mantendo presente este legado como um símbolo de fé, tradição e liberdade. Com a morte de Mãe Tetê, assumem a incumbência da transmissão sagrada sua irmã, Maria da Paz, e seu neto, Thiago.

As transmissões de cargos nos permitem compreender que as relações do Quilombo respeitam as linhagens familiares. A partir daí, propomos um esquema de entendimento, circunscrevendo uma dimensão política, representada pela Associação, e outra religiosa, representada pelo terreiro e pela capela, sendo o jongo a intercessão entre elas. Na figura acima, ilustramos essa transmissão hereditária.

O jongo, nesse contexto, é atravessado pelas duas dimensões. Se, de um lado, a visibilidade dessa manifestação cultural aglutinou mais parceiros para o Quilombo, ampliando as possibilidades de ações coletivas para suas lutas políticas, de outro lado, seus elementos centrais (com destaque para o tambor e a dança em roda), bem como suas datas festivas, sublinham a forte influência da Umbanda. Dessa forma, o jongo se tornou essa área de interseção, unindo as dimensões política e religiosa:

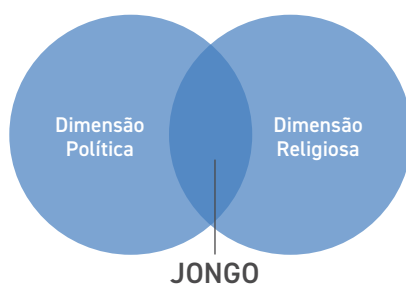


Figura 110: Diagrama de dimensões do jongo.

4 | Cadeia de Valor e Processos

Se a associação foi a maneira que os quilombolas encontraram para se organizar e fortalecer a sua identidade cultural, foi o jongo o meio pelo o qual estes cidadãos amplificaram as suas vozes e expressaram a sua cultura para muito além de seu território. Justamente por isso, e considerando o compromisso desta pesquisa em mapear as expressões culturais, propomos aqui desenhar a Cadeia de Valor do jongo, identificando seus macroprocessos.

O jongo, tanto quanto as celebrações religiosas, representa um modo de vida que extrapola o alcance das ferramentas de mapeamento de processos. Considerando os limites metodológicos, optamos, neste tópico, abordar as experiências culturais existentes no Quilombo, conforme o portfólio apresentado anteriormente. Cada uma delas pode ser traduzida em um conjunto de processos, constituindo a Cadeia de Valor, que refletem as estratégias da gestão. Por ser reconhecidamente a manifestação mais emblemática do Quilombo, nos concentraremos aqui no processo de organização do jongo, especificamente o que ocorre no dia 13 de maio, contemplando também os processos das demais festividades. Para isso, formulamos a seguinte proposta de valor do jongo:

Proposta de Valor: Ecoar e incorporar, ao som dos tambores e na cadência da roda, o espírito de luta e de liberdade do povo preto.

Essa proposta de valor busca dar conta de uma experiência cultural única, pautada pela convergência de muitas lutas, com destaque para o combate ao racismo religioso, o elitismo e também a luta camponesa por reforma agrária. Considerando isso, temos, no jongo, a centralidade conferida aos tambores, de modo equivalente à importância concedida aos atabaques nos terreiros. Os tambores são entes que merecem atenção, cuidado e reverência, sendo guardados nas casas de pessoas escolhidas para tal finalidade. Maria Luzia, cantora de jongo, sintetiza do seguinte modo a importância dos tambores: “Os tambores são uma extensão da nossa voz”.

Tendo isso em mente, optamos por desenhar aqui um “Tambor de Valor”, a partir de um *tambu*, instrumento feito de forma artesanal no meio da mata com tronco oco de árvore, incorporando a tradição do jongo. Pensar na Cadeia de Valor através da representatividade que o *tambu* traz é uma tentativa de nos aproximarmos da sensibilidade expressa na frase de Maria Luzia.



Figura 111: Cadeia de Valor do Quilombo São José da Serra.

Na imagem acima, o *tambu* foi dividido em três partes. Na parte superior, onde temos o “couro” responsável por “conduzir o ritmo da roda”, encontramos a representação da Gestão. Essa parte é subdividida em outras duas partes: Institucional/Estratégica e Financeira. Sem o corpo do *tambu*, o som não chega aos ouvidos da roda: é nele que o toque se propaga e ganha força. Temos então a Execução, que, por sua vez, é subdividida em Pré-Produção, Comunicação, Produção e Pós-Produção. No alicerce, temos a parte do *tambu* que se conecta com o chão da roda, o Suporte subdividido em Gestão de Pessoas, Gestão de Espaço Físico e Gestão de Parceiros. Vamos a eles.

4.1 | DIMENSÃO DA GESTÃO

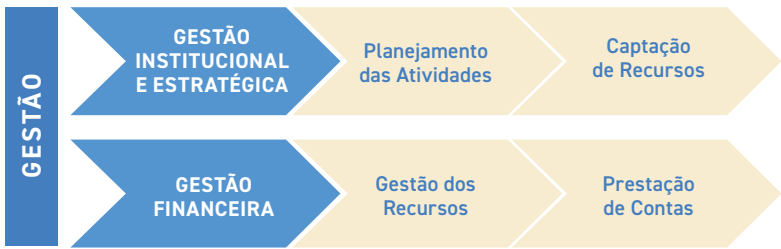


Figura 112: Fluxo de macroprocessos e processos de Gestão.

Ditando o ritmo e definindo o andamento das ações, temos os macroprocessos da Gestão. A Gestão Institucional e Estratégica é hoje liderada pelo presidente da Associação, Almir. Respeitando os processos da Associação e a participação dos associados, são planejadas, durante o ano, as festas internas e a Festa de Maio. Aqui, também há a gestão de convites e propostas para eventos externos, considerando a disponibilidade e a viabilidade das ações.

A Associação é uma organização sem fins lucrativos, então o processo de captação de verba é importante para viabilizar, principalmente, a Festa de Maio. Como na maioria dos casos que estamos estudando, eles também sentem dificuldades de se manter de forma sustentável. Existe um diálogo externo à Associação feito entre a Rede de Patrimônio Imaterial do Estado do Rio de Janeiro e o Quilombo. Essa rede possui, atualmente, uma unidade de apoio para os mestres idosos voltados para o auxílio de editais, elaboração de projetos, dentre outros suportes. Construída e liderada pelos próprios mestres, a rede desenvolveu um observatório de editais, que possui a função de monitorar chamadas na área da cultura e avisar as 35 comunidades tradicionais do estado que a integram. Através dessa estrutura, foi possível acessar o edital da Lei Paulo Gustavo e reativar a Festa de Maio, que estava sem realização há sete anos. A perspectiva é consolidar essa parceria via um jongueiro e produtor parceiro, que atua nessa rede.

Outro caminho pavimentado diz respeito às emendas parlamentares. Conforme exposto anteriormente, foi por meio de uma Emenda Parlamentar do deputado Jean Wyllys, executada por meio de uma parceria entre a UFF e o MEC, que foi possível a reforma da sede da Associação que, atualmente, está sendo organizada para funcionar como uma base de turismo comunitário, atraindo mais recursos para a região.

Além disso, há outros canais financeiros por meio de serviços oferecidos ao público, em especial a venda da feijoada e o aluguel do camping. Esses recursos são destinados ao pagamento de jongueiros responsáveis pela limpeza dos espaços após o evento e dos insumos comprados para a feijoada. Como os grupos convidados para o evento recebem refeições gratuitas, além da necessidade de garantir o pagamento da equipe de limpeza, também é necessário que a receita proveniente da feijoada abarque os custos de alimentação da equipe e de convidados. Há, ainda, as barracas de quitutes, que são organizadas de modo autônomo pelos quilombolas, não sendo a receita gerada por cada uma compartilhada com a Associação. As demais celebrações religiosas são de menor porte e, por conta disso, não contam com a mesma complexidade de captação de recursos.

Nos casos em que há convites e contratações para eventos externos ao Quilombo, o dinheiro é usado para custear as despesas de transporte, alimentação e hospedagem, sendo o restante dividido entre os jongueiros convocados para as apresentações. Em caso de convites sem verba, os custos são de responsabilidade da produção do evento, não onerando o grupo.

A Gestão Financeira, então, atua no controle das entradas e saídas de dinheiro, visando sempre o bem-estar da comunidade e dando suporte ao produtor na prestação de contas dos editais aprovados.

Atualmente, a gestão da Associação vê a necessidade de pensar formas de autonomia financeira para o Quilombo São José da Serra. Por conta disso, o uso da sede para o turismo de base comunitária é um objetivo almejado pela gestão para constituir uma reserva que possibilite futuros investimentos para o Quilombo. No entanto, o projeto ainda está em fase inicial, em função, sobretudo, de outras frentes de atuação, como a retomada da Festa de Maio.

4.2 | DIMENSÃO DA EXECUÇÃO

Nessa dimensão, focamos nos macroprocessos da Festa de Maio e nos eventos fora do Quilombo, visto que as outras festividades são fechadas ao público e têm menor complexidade na organização. Vamos então apontar as especificidades de cada uma a seguir.

4.2.1 | FESTA DE MAIO



Figura 113: Fluxo de macroprocessos e processos de Pré-Produção da Festa de Maio.

Para início da Pré-Produção, há a confirmação da data, que é sempre no sábado seguinte ao 13 de maio. Com o calendário programado, os quilombolas dão início à liberação de evento com a prefeitura, os bombeiros, as polícias civil e militar para obtenção de declarações de “Nada a Opor” de todas essas instâncias. Internamente, é feita a divisão comunitária das tarefas a serem executadas antes, durante e depois do evento, com destaque para limpeza, venda de comida e bebidas, venda de artesanato, organização do camping e organização do estacionamento. Assim como todo o processo de produção, essa divisão segue o padrão usado há décadas, já que cada família conhece a sua função. Nos dias que antecedem a festa, algumas pessoas vão à cidade comprar os materiais de limpeza, os insumos para a feijoada e o que mais for necessário para montar a festa. Ressalta-se, uma vez mais, que todos os custos e receitas das barracas de comida, bebida e artesanato são das famílias responsáveis, com exceção da feijoada do almoço, que é organizada e custeada pela Associação.

Cerca de três meses antes, é iniciada a organização do espaço físico, em uma área comum ao ar livre do Quilombo, situada entre a capela, o campo de futebol e a Escola Municipal. Nessa etapa, são realizadas a organização do estacionamento, a iluminação necessária para a festa, a montagem das barracas, além da preparação do espaço em si. Em paralelo, temos a preparação do camping, onde os participantes que passarão a noite poderão montar suas barracas.



Figura 114: Fluxo de macroprocessos e processos de Comunicação da Festa de Maio.

Concomitantemente ao processo anterior, os grupos parceiros são convidados a participar do evento. Como a data é fixa, é comum que a festa já esteja na agenda dos grupos antes mesmo da ligação. A participação de outros grupos culturais é um gesto diplomático bastante importante ao Quilombo São José da Serra. Com os principais grupos fechados, é então realizada a primeira versão da programação do evento, passível de alterações inclusive no dia da festa, com adição e/ou subtração de grupos. A programação, então, é divulgada aos interessados pela festa.

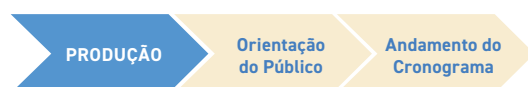


Figura 115: Fluxo de macroprocessos e processos de Produção da Festa de Maio.

Avançando para a fase de Produção, no dia da festa, toda a comunidade, cada um em sua respectiva função, se une para acolher e orientar o público sobre alimentação, hospedagem, higiene, dentre outras questões que possam surgir. Apesar de haver uma programação com horários definidos, não há um responsável por exercer o controle à risca das apresentações. Existe um monitoramento orgânico entre os próprios grupos que participam da festa, com tolerância aos atrasos que fazem parte do processo.

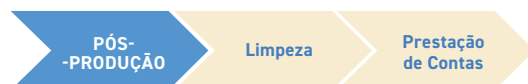


Figura 116: Fluxo de macroprocessos e processos de Pós-Produção da Festa de Maio.

Considerando a limpeza do espaço após a festa, temos uma média de tempo de uma semana para a conclusão dessa tarefa. Aqui ocorre, além da manutenção de um espaço grande, o desmonte das estruturas preparadas para o evento. Nessa etapa, também são gerados os documentos e comprovações necessárias para a prestação de contas do edital contemplado, se for esse o caso.

4.2.2 | EVENTOS FORA DO QUILOMBO



Figura 117: Fluxo de macroprocessos e processos de Pré-Produção de eventos fora do Quilombo.

Para os eventos fora do Quilombo, os processos são um pouco diferentes e muito mais simplificados. O primeiro passo é o convite ou pedido de orçamento recebido pela Associação. Procede-se, então, para a avaliação da viabilidade técnico-financeira e da disponibilidade do grupo. Sendo aceito o convite, são definidos os participantes que irão tocar, cantar e dançar o jongo. Nessa etapa, também é definida a logística necessária, cabendo, normalmente, a responsabilidade a quem está contratando o grupo.

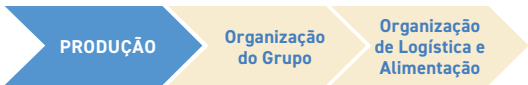


Figura 118: Fluxo de macroprocessos e processos de Produção de eventos fora do Quilombo.

A produção consiste em organizar o grupo no dia da apresentação, considerando tudo que precisa ser levado, com destaque para os tambores e figurinos. Na hora combinada com o motorista, todos devem estar prontos para serem conduzidos ao local da apresentação. Durante essa saída, também é necessário organizar a alimentação necessária dos integrantes.



Figura 119: Fluxo de macroprocessos e processos de Pós-Produção de eventos fora do Quilombo.

Por fim, na Pós-Produção, nos casos em que há cachê envolvido, é confirmado o pagamento recebido, que é então dividido entre os integrantes quilombolas da apresentação.

4.3 | DIMENSÃO DE SUPORTE

Organizar um evento que tem como previsão cerca de cinco mil convidados exige uma robusta dimensão de suporte, principalmente no cenário em questão, contando com uma mão de obra limitada e com baixos recursos. Os macroprocessos da dimensão de Suporte se dividem da seguinte forma: Gestão de Parcerias, Gestão de Espaço Físico e Gestão de Pessoas.

4.3.1 | GESTÃO DE PARCERIAS

As parcerias são ativos importantes ao Quilombo. Durante as últimas décadas, ele manteve parceiros estratégicos que foram fundamentais na luta pela terra e por sua manutenção, com destaque para a Universidade Federal Fluminense, a Associação de Quilombolas do Rio de Janeiro, a Fundação Palmares e o Instituto de Terras do Rio de Janeiro.

Importante ressaltar também a parceria com os outros grupos de jongo e de outras expressões culturais populares. Eles são fundamentais para que o Jongo da Festa de Maio do Quilombo São José da Serra tenha a força e a relevância reconhecida por todos. Essas parcerias instituem um circuito de apresentação do jongo, já que, diplomaticamente, os grupos estabelecem visitas mútuas.

Também são necessárias outras parcerias que tornam a festa financeiramente viável. Nesse quesito, entram as Secretarias Municipais de Cultura de Valença e de outras cidades vizinhas e também produtores que possam

desenhar projetos e submetê-los a editais de cultura. A ausência de pessoas dentro do Quilombo São José da Serra com a expertise na elaboração de projetos torna esse parceiro essencial para a realização da festa.

4.3.2 | GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de Pessoas ocorre por intermédio da Associação. Aqui, é importante destacar que ela é o espaço que catalisa o gerenciamento dos eventos, e, com isso, a articulação dos jongueiros que serão deslocados para essas atividades. A Gestão de Pessoas se dá nas seguintes etapas: organização de equipe, monitoramento de público e fluxo de convidados.



Figura 120: Fluxo de macroprocessos e processos de Gestão de Pessoas.

Considerando as frentes de fluxo de pessoas, esse macroprocesso é composto por etapas importantes. Entre elas, se destaca a distribuição de equipes para o evento. Apesar da organização de equipes ser um movimento orgânico, onde as famílias já conhecem as suas funções, é a Associação a responsável por mobilizá-las. Na Festa de Maio ocorre uma divisão entre os jongueiros que irão participar da festividade e aqueles que irão estruturar o Quilombo, no caso de celebrações internas. Sendo assim, há aqueles membros que estão “em cena” e aqueles que ficam “fora de cena”, sendo todos fundamentais para o sucesso do acontecimento.

A gestão de pessoas contempla também o acolhimento do público externo, quando da Festa de Maio: a organização do público esperado, passando pelo acompanhamento da vinda desses convidados. Apesar de ser um público que já se identifica com a festividade, monitorar o seu tempo de chegada e solucionar possíveis dúvidas que possam surgir no dia do evento são pontos importantes para a Festa. Essas ações são passos fundamentais dos processos de monitoramento de público e do fluxo de convidados em todas as festividades.

5 | Análise SWOT



Figura 121: Matriz SWOT Quilombo.

5.1 | AMBIENTE EXTERNO

OPORTUNIDADES (O)

O1: Turismo comunitário. A partir do terreno da Associação e de toda a história do Quilombo, vislumbra-se transformar a sede da antiga fazenda em uma pousada, o que seria um pontapé inicial para incentivar um turismo comunitário. Além de aumentar a visibilidade, é uma forma de gerar trabalho e renda para os próprios quilombolas e ressignificar simbolicamente o que representava a escravidão.

O2: Parceria com Universidades. Ao longo dos anos, a parceria com a UFF trouxe inúmeros frutos, inclusive para a conquista do direito às terras onde o Quilombo São José da Serra reside há 150 anos e a reforma da sede. As pesquisas feitas trazem legitimidade e criam registros sobre a história da região e podem abrir veredas para uma maior sustentabilidade do Quilombo.

03: Parceria com outros grupos culturais. Hoje, há um crescimento no interesse de grupos culturais negros, e de outras populações marginalizadas, em resgatar e apoiar locais de significância histórica como o Quilombo São José da Serra. Parcerias poderiam aumentar os caminhos para a sustentabilidade econômica da comunidade quilombola.

04: Fortalecimento dos movimentos antirracistas e quilombistas. Nas últimas décadas, temos observados o amadurecimento e a valorização dos movimentos antirracistas, com a difusão de iniciativas quilombistas tanto em âmbito rural quanto urbano.

05: Fortalecimento das políticas culturais e institucionalização das políticas culturais municipais. Por meio do amadurecimento do Sistema Nacional de Cultura, os mecanismos de financiamento público estão assegurados nos próximos anos, conferindo destaque para projetos que induzam o combate ao racismo.

AMEAÇAS (T)

T1: Racismo religioso. Como sociedade, avançamos lentamente no combate ao racismo como um todo. O racismo religioso ainda tem raízes profundas, inclusive instigado por outras comunidades religiosas. Dentro do Quilombo, há um centro de Umbanda e uma capela católica, ambos sendo frequentados pela comunidade em perfeita harmonia. Contudo, houve acontecimentos recentes envolvendo padres da região, com alguns se recusando a ir ao Quilombo e se manifestando contra a tradicional apresentação do jongo em uma festa sediada na cidade vizinha. Apesar das manifestações contrárias, o jongo permaneceu como atração nas festividades.

T2: Poucas parcerias financeiras. Citamos acima diversas parcerias que ajudam na manutenção e desenvolvimento da história do Quilombo. Por outro lado, são poucos os parceiros do Quilombo que apoiem financeiramente na melhoria da estrutura da Festa do Quilombo e na captação de recursos, o que, inevitavelmente, limita as oportunidades para manter o Quilombo São José. Sobretudo, são poucos os parceiros que ajudam nas soluções cotidianas do Quilombo.

T3: Desrespeito por parte do público. Ao longo dos anos, a Festa do Quilombo foi crescendo, tomando uma proporção maior, o que é positivo pelo lado de visibilidade e geração de renda. Por outro lado, a conexão entre o público e o Quilombo se dissipa. Para eles, a Festa é muito mais que um evento, é um momento de saudação aos tambores, aos ancestrais, aos orixás e santos, um momento sagrado. Notou-se que, com o aumento de público, o respeito a essas tradições foi se perdendo também.

T4: Inconstância das políticas culturais. Por não serem asseguradas legalmente, as políticas de financiamento à cultura estão à mercê dos ventos partidários, comprometendo planejamentos de médio e longo prazo.

T5: Despreparo do poder público. Seja por desconhecimento de governantes ou pela ausência de uma infraestrutura de gestão pública, não há um apoio adequado ao valor histórico do Quilombo São José da Serra.

5.2 | CAPACIDADES INTERNAS

FORÇAS (S)

S1: Quilombo mais antigo do Estado do Rio de Janeiro. Esse fato traz fundamento, respeito, projeção midiática nacional e muita história. Hoje, o Quilombo é um lugar respeitado pelas suas sabedorias e tradições, onde as mesmas famílias vivem há muitas gerações. Trata-se de um lugar que foi recebendo influências urbanas, como luz, internet, mas não deixa de lado o seu fundamento.

S2: Orgulho de ser jongueiro. Se tem algo que une a comunidade do Quilombo por completo, é o orgulho em ser jongueiro. Segundo eles, “o jongo é a raiz do quilombo”, está no sangue. Ainda durante a escravidão, a comunicação entre os escravos era uma questão. Além da própria dificuldade na língua, já que vinham de diferentes pontos da África, a fala por si só era reprimida. Era através do tambor que a conexão se formava, que a comunicação se estabelecia. Até hoje eles falam por aqueles que, um dia, não o puderam.

S3: Experiência na produção da Festa. Em 1992, como parte de uma estratégia de ganhar visibilidade e ter seus direitos reconhecidos, a Festa de

Maio é aberta ao público, sendo antes voltada somente para o Quilombo. Desde então, a produção é feita pelos quilombolas, a cada ano trazendo mais aprendizados sobre esse fazer para a comunidade.

S4: História da comunidade quilombola. Como quilombo mais antigo do estado, a história da luta abolicionista fluminense e brasileira está diretamente ligada com a existência do território e das famílias que ali habitam há gerações – de tal forma que a percepção comunitária de suas tradições é única e uma força a ser valorizada enquanto instrumento de preservação da memória social.

S5: Articulação política. Ao longo das últimas décadas, o Quilombo desenvolveu um conhecimento político inigualável em decorrência de sua reivindicação. Trata-se de uma força a ser considerada, e que merece ser mantida.

FRAQUEZAS (W)

W1: Baixa infraestrutura. A Festa do Quilombo São José da Serra, ao passar a ser aberta para o público geral, passou a atrair muito mais público. Porém, pelas dificuldades financeiras da Associação, a infraestrutura organizada acaba não sendo a ideal para o evento.

W2: Divisão de tarefas. Apesar de toda a comunidade do Quilombo participar da Festa, poderia haver uma melhor divisão das tarefas necessárias para montar o evento de forma a otimizar os recursos disponíveis. Isso também é válido para os eventos externos, quando são convidados ou contratados para apresentar o jongo em outros locais.

W3: Poucas lideranças comunitárias. Um valor muito presente no Quilombo, e que rege as relações, é o respeito aos mais velhos. Eles não só têm a função de representar a comunidade, mas também são o que a mantém unida. Ao longo dos anos, algumas lideranças se fizeram presentes e muitas delas, que passaram as últimas décadas cuidando do seu povo, faleceram recentemente. Esse papel é passado, geralmente, para outra geração da mesma família, mantendo assim a tradição dos costumes e saberes. Contudo, com a falta de

oportunidades econômicas dentro da comunidade, há o medo do afastamento dos mais jovens, levando a uma escassez de lideranças comunitárias.

W4: Dificuldades quanto à sustentabilidade. Atualmente, boa parte dos jongueiros se divide entre o território e a vida profissional em outros municípios. Isso se deve, em parte, pela insuficiência da receita gerada pelas atividades agrárias.

6 | Análise Estratégica

Utilizamos a tabela abaixo para relacionar os objetivos estratégicos com os fatores da matriz SWOT que possuem maior influência sobre o alcance de tais objetivos dentro do contexto atual do Quilombo São José da Serra.

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | FORÇAS | OPORTUNIDADES | FRAQUEZAS | AMEAÇAS |
|---|--|--|--|--|
| Promover o turismo de base comunitária, em estreito diálogo com as tradições; | S3: Experiência na produção da Festa | O1: Turismo comunitário O3: Parceria com outros grupos culturais | W1: Baixa infraestrutura | T2: Poucas parcerias financeiras T3: Desrespeito por parte do público |
| Garantir a autonomia sociopolítica da comunidade e a manutenção do direito à terra pelos quilombolas; | S1: Quilombo mais antigo do estado do Rio de Janeiro S4: História da comunidade quilombola S5: Articulação Política | O5: Fortalecimento das políticas culturais e institucionalização das políticas culturais municipais | W3: Poucas lideranças comunitárias W4: Dificuldades quanto à sustentabilidade | T4: Inconstância das políticas culturais T5: Despreparo do poder público |
| Garantir a sustentabilidade econômica da comunidade; | S3: Experiência na produção da Festa S4: História da comunidade quilombola | O4: Fortalecimento dos movimentos antirracistas e quilombistas | W2: Divisão de tarefas. W3: Poucas lideranças comunitárias | T2: Poucas parcerias financeiras T4: Inconstância das políticas culturais |

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | FORÇAS | OPORTUNIDADES | FRAQUEZAS | AMEAÇAS |
|--|--|--|--|--|
| Preservar as festividades da prática do jongo, entrelaçando tradição e inovação; | S2: Orgulho de ser jongueiro S3: Experiência na produção da Festa | 01: Turismo comunitário 05: Fortalecimento das Políticas Culturais e Institucionalização das Políticas Culturais Municipais | W1: Baixa infraestrutura W3: Poucas lideranças comunitárias | T1: Racismo religioso T2: Poucas parcerias financeiras |
| Preservar as religiosidades quilombolas; | S1: Quilombo mais antigo do estado do Rio de Janeiro S2: Orgulho de ser jongueiro | 04: Fortalecimento dos movimentos antirracistas e quilombistas | W3: Poucas lideranças comunitárias | T1: Racismo religioso |
| Revigorar os laços da unidade familiar, introduzindo hábitos alimentares naturais; | S4: História da comunidade quilombola | 02: Parceria com universidade | W3: Poucas lideranças comunitárias | |
| Revitalizar as estruturas locais; | S4: História da comunidade quilombola | 02: Parceria com universidade | W1: Baixa infraestrutura W2: Divisão de tarefas | T2: Poucas parcerias financeiras |
| Desenvolver o aprimoramento da mão-de-obra através da alfabetização e profissionalização dos seus membros em artesanatos ou similares; | S4: História da comunidade quilombola | 02: Parceria com universidade 05: Fortalecimento das políticas culturais e institucionalização das políticas culturais municipais | W1: Baixa infraestrutura W2: Divisão de tarefas | T2: Poucas parcerias financeiras |
| Fortalecer a organização comunitária. | S2: Orgulho de ser jongueiro S4: História da comunidade quilombola | 03: Parceria com outros grupos culturais | W3: Poucas lideranças comunitárias W2: Divisão de tarefas | T2: Poucas parcerias financeiras T3: Desrespeito por parte do público |

Figura 122: Relação entre a Análise SWOT e o Planejamento Estratégico.

O Quilombo é símbolo vivo da liberdade e suas festas são os locais de encontro das várias comunidades que, ao mesmo tempo, celebram e defendem a própria existência. Não poderia ser diferente que o Quilombo São José da

Serra visse como suas fortalezas o orgulho, a história e a experiência, mesmo frente às dificuldades de recursos financeiros ou de pessoal.

É na Festa que o valor é gerado para sustentar a união entre esses grupos, tanto em termos físicos, com os instrumentos e renda, quanto metafísicos, com as celebrações religiosas, a música e o fortalecimento do espírito de comunidade. Sendo assim, a estratégia da festa se confunde com os planos de futuro pensados para o Quilombo em si. Preservar a tradição é a forma de fortalecimento e de resistência da organização comunitária, o que também leva a uma maior autonomia e sustentabilidade do Quilombo.

Como esperado, a partir dessa visão de futuro para a comunidade local, a estratégia também trata da própria revitalização da estrutura física, buscando, para isso, os diversos tipos de parcerias institucionais à disposição. Além disso, a estratégia foca também no aspecto familiar, buscando aumentar o bem-estar social ao mesmo tempo em que mantém vivas suas tradições.

Assim como outras atividades tradicionais, talvez o maior desafio a impactar toda a sua visão e estratégia seja realmente o desenvolvimento de pessoas, que surge na fala como uma falta de novas lideranças comunitárias. Nesse sentido, a retomada em 2024 da maior festa talvez indique uma movimentação positiva para este indicador. A grande festa é a culminação do trabalho maior realizado ao longo do ano, traz consigo a perspectiva de maior capacidade financeira, reaviva as relações com outras comunidades e, certamente, dá aos jovens inspiração para inovarem, seguindo o caminho da tradição.

7 | Considerações Finais

As festas do Quilombo São José da Serra são o resultado do enriquecimento da cultura de seus moradores pela cultura quilombola das outras comunidades em seu entorno. O Quilombo, ao mesmo tempo em que atua de forma individual, buscando sua defesa e sobrevivência, também centraliza tanto a luta quanto a religiosidade, funcionando como plataforma física que liga

os grupos artístico-religiosos de dança, música, celebrações e outros espetáculos a um público interessado, seja na forma de turismo ou na forma de participação dentro da própria comunidade.

O caso estudado mostra a força que a atuação como plataforma possui para a existência do ecossistema cultural local e, por sua vez, da própria comunidade. Nos anos em que o Quilombo São José da Serra não produziu sua festa principal de 13 de Maio, não houve substitutos. O papel que a Festa desempenha ficou claro quando, em 2024, ela volta a ocorrer e consegue novamente atrair o público e os grupos parceiros, levando milhares de pessoas ao território. Seu valor gerado é para além do financeiro, tendo papel espiritual e também inspiracional para as comunidades que participam.

Para além apenas da Festa, a representatividade do jongo é tão forte no Quilombo que se confunde com o próprio modo de vida da comunidade. Não é apenas uma celebração religiosa ou uma música de festival; é um fator cultural por si só. Nesse sentido, a própria gestão e a estratégia culturais se confundem com a gestão e a estratégia da comunidade local. O Quilombo tem o funcionamento de uma território em que a gestão pública organiza festas para celebração e arrecadação, reinvestindo em infraestrutura, treinamentos e desenvolvimento social. A estratégia para o ecossistema cultural em si se confunde com o projeto do território.

O jongo então não deve ser considerado como seria um festival de música em um arranjo empresarial convencional. A gestão dos festivais tem a função de centralizar todo o necessário para que a comunidade siga pulsante, sendo também ponto central de relacionamento com outras instâncias governamentais para captação de recursos. O valor gerado pelo festival significa aumentar o conhecimento sobre o Quilombo, a garantia e a celebração da liberdade, a continuidade de suas tradições e a união de todos os participantes, em pleno exercício dos valores civilizatórios afro-brasileiros.



Maria Luzia, quilombola cantora de Jongo. Crédito: Aline Oliveira.



Espaço de educação anexo à escola do Quilombo. Crédito: Aline Oliveira.



Rio Parada Funk





A gestão
cultural é uma
engenharia
com várias
engrenagens.

E cada
engrenagem
tem um
ritmo.

”



Mateus Gullar, organizador do Rio Parada Funk e produtor da Eu Amo Baile Funk. Crédito: Patrick Marinho.

1 | Perfil Organizacional

1.1 | HISTÓRICO

Nos últimos anos, a música brasileira tem marcado presença em premiações e festivais do norte global, como o Video Music Awards, o Grammy Awards e o Coachella. Tal fato poderia ser interpretado como apenas uma recorrência confirmando a potência musical brasileira, não fosse um elemento adicional nessa presença: o protagonismo do funk carioca. O fato é simbolicamente forte, pois estamos falando de uma manifestação artística que possui uma trajetória, não necessariamente linear, de legitimação social que parte da criminalização, do racismo e do elitismo até chegar ao reconhecimento global. É justamente nesse contexto situado entre o medo e a liberdade do funk que podemos compreender a importância de uma organização cultural como o Rio Parada Funk.

O Rio Parada Funk é um evento que celebra a cultura funk carioca em suas mais de quatro décadas de existência. Seu surgimento não pode ser dissociado do contexto político do Rio de Janeiro entre 2006 e 2014. Durante esse período, a cidade passou por uma forte reconfiguração impulsionada por megaeventos como os Jogos Pan-Americanos (2007), a Copa do Mundo (2014) e as Olimpíadas (2016). Nesse contexto, o poder público optou por

implementar estratégias de enfrentamento à histórica problemática da segurança pública. Sem propor soluções à desigualdade socioeconômica inercial da cidade e na urgência por criar uma imagem urbana acolhedora aos megaeventos, o Rio de Janeiro, inspirado em experiências internacionais (como a de Medellín, na Colômbia), implementou as Unidades de Polícia Pacificadora (UPPs). O objetivo era “pacificar” territórios conflagrados e dominados pelo tráfico por meio da presença policial e de programas sociais. Como era de se esperar, essa política trouxe à época restrições às liberdades e direitos dos moradores de favelas e periferias.

A cultura funk, por ser fundamentalmente favelada e periférica, não passou incólume a este processo. De forma alguma, essa política de segurança pública era algo inesperado pelos funkeiros. Na verdade, ela é uma dentro de uma longa série histórica. Desde o seu surgimento, o funk carioca é alvo de uma série de ataques racistas e incompreensões, ecoando, por assim dizer, a história de interdição e criminalização encontrada no samba. No caso do funk, os preconceitos de classe e a estigmatização midiática se entrelaçam às interdições criminais, como se constata, por exemplo, na Resolução nº 13/2002, que criminaliza práticas culturais ligadas ao funk, intensificando a marginalização dos sujeitos e das expressões culturais das periferias.

É nesse contexto que surge, em 2011, o Rio Parada Funk (RPF), um movimento estético, político e cultural que ocupou o Largo da Carioca em sua primeira edição com mais de dez palcos, reunindo cinquenta DJs, quarenta MCs e dez equipes de som. Trata-se de um gesto estratégico que reafirma o protagonismo das favelas e seus moradores do Rio de Janeiro, respaldado na regulamentação dos bailes através da Lei Municipal Nº 5.543 de 2009, que reconhece o funk como movimento cultural de caráter popular e assegura a realização de suas manifestações. Simultaneamente, dado o contexto delineado acima, o RPF foi uma resposta às tentativas de apagamento do funk como manifestação cultural e política e ao racismo estrutural que condena e sufoca as expressões culturais de periferia. O RPF age e reage.

O Rio Parada Funk (RPF) é um festival que reúne os diferentes momentos históricos do funk carioca em um único acontecimento. Criado pela produ-

tora Eu Amo Baile Funk, o evento se desenvolveu ao longo dos anos, com a realização de dez edições em espaços importantes da cidade, como os Arcos da Lapa (2012), a Apoteose (2013, 2014 e 2022), o Aterro do Flamengo (2016) e a Rocinha (2021). A escolha de espaços urbanos centrais para a realização do baile reafirma a “reconfiguração do espaço social” (Yúdice, 2003, p. 175) característica ao movimento, trazendo o funkeiro para o “asfalto”, difundindo a cultura funk e evocando o direito à cidade.

A reconfiguração não passa despercebida. O jogo entre o espaço urbano e o sentimento de pertencimento do sujeito periférico na cidade define o funk como um “território simbólico” com o qual o evento se relaciona intimamente. No caso do RPF, esse “território simbólico” ganha novos matizes ao estabelecer fluxos, conexões e partilhas entre diferentes favelas e periferias por meio de práticas, valores e identidades comuns, transbordando as interdições geográficas, muitas vezes reforçadas por conflitos armados entre grupos rivais.



A singularidade do RPF encontra-se também na decisão estratégica da organização em realizar um evento no qual as equipes de som fossem protagonistas. Afinal, enquanto outros grupos desse circuito cultural – em especial os DJs e os MCs – conseguem ser absorvidos com muito mais facilidade pela indústria do entretenimento, as equipes de som, com suas estruturas robustas, permaneceram ausentes do processo, chegando à beira da extinção. Diante do iminente desaparecimento desse importante agente do funk, o RPF opta estrategicamente por reconduzi-las ao centro do palco.

O desafio do Rio Parada Funk de reunir milhares de pessoas no centro da cidade só é possível por intermédio de uma robusta estrutura gerencial, alinhando uma diversidade de atividades organizacionais e estruturais necessárias à organização de um evento de grande porte. É aqui que compreendemos com exatidão a fala de Mateus Gullar quando afirma que “a gestão cultural é uma engenharia com várias engrenagens. E cada engrenagem tem um ritmo”. Apesar de contar com um núcleo duro que divide as tomadas de decisão estratégicas, a produtora também se articula através de núcleos de trabalho autogestionáveis – as engrenagens da citação –, cada um dedicado a organizar atividades dentro de um tempo histórico do funk: paredões (anos 1980/1990), bandeirões (anos 1980/1990), apresentações de grandes artistas (anos 2000/2010), passinho (anos 2000/2010) e barbeiros (2010/2020).

A relativa autonomia dos núcleos autogestionáveis é um dos maiores desafios e, ao mesmo tempo, a maior força do RPF. Se, por um lado, ela traz dificuldades relacionadas ao monitoramento do resultado final, por outro lado, é justamente a ampla capacidade de articulação autônoma que permite que o evento se mantenha. Uma estrutura descentralizada também permite maiores flexibilidade e eficiência operacional. Os diferentes núcleos podem tomar decisões independentes, respeitando suas especificidades, ao mesmo tempo em que se mantém uma coordenação central que assegura a coesão do evento como um todo. É uma escolha gerencial que preserva e promove as várias vertentes do funk, respeitando sua memória histórica e

o protagonismo de seus articuladores: o bandeirão, associado às festas de rua dos anos 1980 e 1990, coexiste com o passinho, que representa a dança funk contemporânea e cria um espaço de encontro para diferentes gerações e territórios. O festival é uma espiral histórica do funk carioca.

Desde a pandemia, o RPF tem passado por uma reestruturação estratégica e de lideranças. A principal mudança foi um foco mais intenso no planejamento de comunicação e marketing, com o objetivo de garantir a sustentabilidade financeira do evento. Por conta da natureza do funk e dos preconceitos estruturais que o circundam, as possibilidades de patrocínio são limitadas, o que exige o desenvolvimento de um trabalho estratégico para viabilizar o evento de forma autossustentável.

Atualmente, observamos um processo de patrimonialização tardio do funk e do passinho. Em 2017, o passinho é declarado Patrimônio Cultural Imaterial do Município do Rio de Janeiro por meio do Projeto de Lei nº 390, de 2017, passando a ser considerado Patrimônio Cultural Imaterial do Estado do Rio de Janeiro em 2024 por meio da Lei Estadual nº 10.289. O reconhecimento do funk como patrimônio cultural imaterial do estado se deu com a Lei Estadual Nº 10.113/2023. Nesse contexto de reafirmação do funk e inspirados pela ideia central do Rio Parada Funk como uma experiência de gestão que transforma a cidade, a seguir apresentamos as diretrizes estratégicas, o organograma e o portfólio de serviços que sustentam e direcionam o evento.

1.2 | DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

Com base na história do Rio Parada Funk e nas entrevistas com os envolvidos em sua realização nos últimos anos, foi possível determinar as diretrizes estratégicas dessa grande celebração do ritmo que é sinônimo da cultura periférica e negra do Rio de Janeiro. Abaixo, explicitamos sua missão, sua visão e seus valores.

MISSÃO

Promover o funk carioca como patrimônio cultural, fortalecendo o empoderamento e o direito à cidade da juventude negra e periférica.

VISÃO

Tornar-se parte do calendário fixo de eventos da cidade do Rio de Janeiro nos próximos anos, com parcerias institucionais e patrocinadores sólidos.

VALORES

- _ Consciência social;
- _ Resistência e representatividade;
- _ Expressão da liberdade;
- _ Coletividade;
- _ Inovação e criatividade;

- _ Empoderamento;
- _ Igualdade e acessibilidade;
- _ Afirmação da identidade funkeira carioca;
- _ Festa e alegria.

O Rio Parada Funk tem evoluído continuamente em capacidade e alcance ao longo de seus anos de realização. Entre os envolvidos em sua execução, permanece a necessidade de alinhar os esforços aos objetivos estratégicos descritos a seguir, todos fundamentados na missão, visão e valores que norteiam a organização:

- Enaltecer a contribuição singular das equipes de som ao movimento funkeiro.
- Fomentar a cadeia produtiva do funk na cidade do Rio de Janeiro.
- Promover novos artistas e enaltecer artistas tradicionais do cenário funkeiro.
- Garantir a regularidade da ocorrência do Rio Parada Funk, tornando o evento sustentável e lucrativo.
- Angariar reconhecimento nacional e internacional para a importância do evento.

- Sublinhar a força do funk enquanto patrimônio cultural.
- Reforçar o funk enquanto instrumento de expressão política e cultural de liberdade.
- Combater os estigmas elitistas e racistas contra o funk.
- Reforçar o funk enquanto território simbólico de expressão comunitária e coletiva.

2 | Portfólio de Expressões Funkeiras

O Rio Parada Funk é um evento que oferece um passeio cultural pelos diferentes tempos históricos do funk. Construído com o objetivo de fortalecer a identidade funkeira, ele conta com sete expressões, ou linguagens, para estruturar esse percurso histórico funkeiro: os paredões, o passinho, a batalha dos barbeiros, as “galeras da antiga” com bandeirões e camisas, DJs, MCs, além das apresentações de grandes artistas.

Com o sucesso dos diversos estilos de penteados, como o “jaca”, o “disfarçado” e o “bigodinho finin”, a batalha dos barbeiros se consolidou como mais uma das linguagens funkeiras. Sob a organização da Madrinha, esse campeonato, que reúne cerca de três mil profissionais, é marcado pelo encontro de diversos estilos de barbeiros a fim de encontrar o melhor corte. Penteados, por uma votação, o melhor barbeiro recebe um cinturão e uma premiação que pode variar de produtos de barbear até valores em dinheiro.

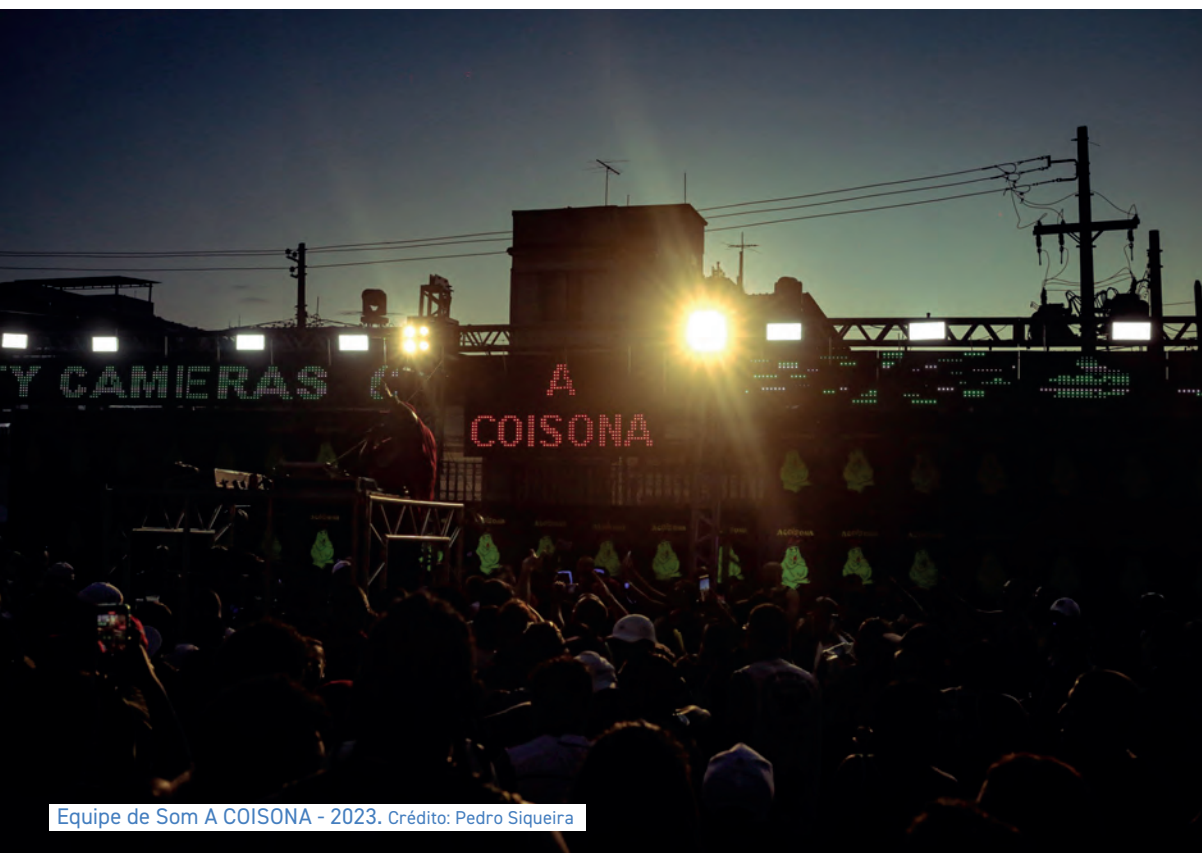
A batalha do passinho, por sua vez, se projeta como a segunda linguagem do funk no evento. Realizada desde a primeira edição, seu potencial artístico ganhou maior notoriedade a partir de 2013. Essa é uma batalha em que vence o artista que dançar melhor. A popularidade dessa atividade foi tão grande que algumas empresas, como a Redley, começaram a desenvolver comerciais exclusivos para o grupo do passinho. Responsáveis por organizar essa batalha, Isac e Severo, ambos moradores do conjunto de favelas de

Manguinhos, conseguiram fazer do passinho uma ferramenta que possibilitou a transformação de uma visão estigmatizada que os setores empresariais tinham do funk. Atualmente, como ressalta Mateus Gullar, o “passinho é um universo próprio”, sendo reconhecido como Patrimônio Cultural Imaterial no Rio de Janeiro.

Os paredões, por sua vez, trouxeram de volta à cena as equipes de som que, por um tempo, permaneceram afastadas do imaginário funkeiro. Com a transição do funk para as boates e as plataformas de *streaming*, as equipes de som que constituíam os paredões foram profundamente impactadas, uma vez que a sua linguagem se distanciava desse novo segmento de mercado.



Batalha de Passinho - 2023. Crédito: Hector Santos



Equipe de Som A COISONA - 2023. Crédito: Pedro Siqueira

O Rio Parada Funk dá suporte a esse processo de ressemantização cultural alinhado a outros movimentos brasileiros de valorização do paredão, recorrendo à memória afetiva dos tempos de “baile de corredor” e encorajando as equipes de som a buscar inovações. Complementando essa linguagem, temos também os bandeirões, que mobilizam diversos grupos culturais do Rio de Janeiro, apresentando bandeiras, roupas e outras estruturas típicas que rememoram a história dos “bailes de antigamente”.

Outro eixo importante se refere ao encontro com o funk contemporâneo de grande visibilidade, com lugar cativo nas indústrias culturais. Shows de celebridades nacionais e internacionais, como Anitta e Ludmilla, demonstram o potencial global do funk ao explorar novas ferramentas e gêneros artísticos.

O fato de o Rio Parada Funk ser um evento de entrada franca exige dos gestores um cuidado especial ao lidar com a apresentações de grandes artista para garantir que o público frequentador seja compatível com a capacidade física dos espaços.

Ressaltamos ainda a presença de DJs e MCs, figuras clássicas do funk carioca. Responsáveis pela criação das batidas e pela produção musical que caracterizam o funk, os DJs desfilam, durante o RPF, suas habilidades de mixagem e inovação, sendo peças-chave no evento. Os MCs, por sua vez, são os grandes porta-vozes do funk, cantando para todo o mundo as narrativas da juventude negra e favelada. Se antes o funk era taxado de não politizado, atualmente, já reconhecemos sua dimensão política ao abordar questões sociais como desigualdade, violência, amor, celebração e resistência.

O portfólio de expressões do Rio Parada Funk se estrutura sobre essas sete linguagens. Com o objetivo de construir um passeio histórico sobre o funk carioca, o conjunto permite não só entender as memórias sociais ali instaladas, mas construir e ressignificar a identidade funkeira no Rio de Janeiro.

| EXPRESSÕES FUNKEIRAS |
|-----------------------------------|
| Batalha dos Barbeiros |
| Batalha dos Passinhos |
| Paredões |
| Bandeirões ("Galera das Antigas") |
| DJs |
| MCs |
| Celebridades Funkeiras |

Figura 123: Expressões Funkeiras presentes no Rio Parada Funk

3 | Organograma e Estilo de Gestão

Um evento gratuito organizado de forma voluntária, que atraiu quase 48 mil pessoas em sua última edição, exige um gerenciamento sólido e bem estruturado. Para isso, a organização adota duas frentes de trabalho: a coordenação geral do evento e a coordenação dos núcleos. Essa abordagem

combina uma gestão centralizada com núcleos autogestionáveis, garantindo eficiência na operação. Na parte centralizada, temos o seguinte organograma:

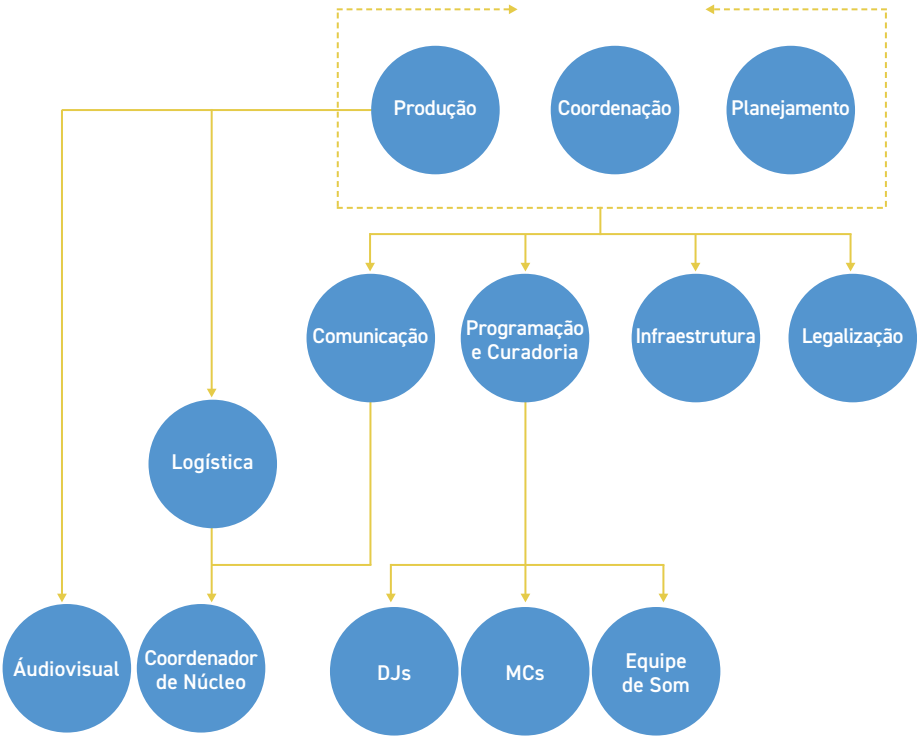


Figura 124: Organograma do Rio Parada Funk.

O núcleo formado por planejamento, coordenação e produção é responsável por conduzir a gestão estratégica e operacional do evento. Aqui, observa-se um traço característico à gestão do RPF: trata-se da indissociação entre planejamento e execução, minando a ideia corrente nos manuais de administração de que as duas esferas caminham separadas. No caso em pauta, se planeja executando e se executa planejando.

A inseparabilidade entre as esferas de planejamento e execução casa-se, com isso, com outra tecnologia gerencial do evento: a combinação entre as engrenagens, respeitando-se seus ritmos respectivos, em um acoplamento entre centralização e autonomia. De modo semelhante, a infraestrutura e

a curadoria, assim como a comunicação e a produção, estão em constante alinhamento. Os núcleos de infraestrutura e legalização, por sua vez, são fundamentais para a experiência do Rio Parada Funk: enquanto o primeiro se responsabiliza pelos palcos, recursos cenográficos, técnicos e de acessibilidade, o segundo busca, junto às autoridades, as autorizações necessárias para que o evento ocorra sem intercorrências.

Os núcleos de Audiovisual e Logística são segmentos ativados no dia do evento. No entanto, é o coordenador de núcleo, também chamado de “Líder da Galera”, quem ativa as ações dos demais núcleos de trabalho autogestionáveis. Os núcleos atuam de forma autogestionada em relação à organização do evento; entretanto, especificamente no caso das grandes celebridades, os membros possuem participação também na coordenação do projeto. Segundo Mateus Gullar, esses grupos atuam como uma “engrenagem”: a partir do *start* dado pela coordenação, cada núcleo “gira” em ritmo próprio, mas em harmonia com a “engrenagem principal”, ou seja, o evento como um todo.

A descentralização das atividades em células autogestionáveis foi a estratégia encontrada pelos gestores para dar agilidade ao trabalho e preservar a autonomia das diferentes linguagens do funk presentes nesse evento. Com o ritmo de trabalho acelerado em função da proximidade do evento, esses núcleos de trabalho têm a autonomia de mobilizar os integrantes e estruturar suas atividades a fim de encontrar as melhores soluções para a realização de sua manifestação cultural.

Cada núcleo de trabalho atua como catalisador, mobilizando outros núcleos de ativação territorial. Nesse sentido, apesar de existir uma centralização dos coordenadores de cada núcleo para gerir a atividade no dia, existe uma segunda camada de ativação que sai do coordenador de núcleo em direção a esses outros pontos de ativação territorial, atuando como rede. Tomemos como exemplo a linguagem funkeira dos bandeirões.

Remontando a memória da época dos bailes de corredor, os bandeirões atuam com uma célula de produção. Cascão e Pepi, que compõem a “galera das antigas”, são os responsáveis por mobilizar cerca de 200 bandeirões que

chegam dos mais diversos grupos do Estado, organizando-os para exposição ao longo do evento. Com a ajuda dos grupos, como a União da Zona Norte, a União da Zona Oeste, a União de Niterói, dentre outras Uniões, Pepi e Cascão fixam os bandeirões em diversos pontos desse baile. É importante destacar que cada União é um grupo autogestionável, que organiza os bandeirões de sua própria região.

Assim, Pepi e Cascão são acionados pela gestão do evento, para, em seguida, iniciarem a organização da sua linguagem funkeira, entrando em contato com outros núcleos chamados de “União”. Apesar de cada União possuir autonomia sobre seu bandeirão, os coordenadores são responsáveis por gerenciar o processo global, de tal forma que as estruturas necessárias para a fixação sejam adequadamente previstas e devidamente atendidas. A gestão do Rio Parada Funk, por sua vez, é responsável por fornecer a infraestrutura necessária para a organização dessa atividade. Abaixo, oferecemos um trajeto dessa organização.

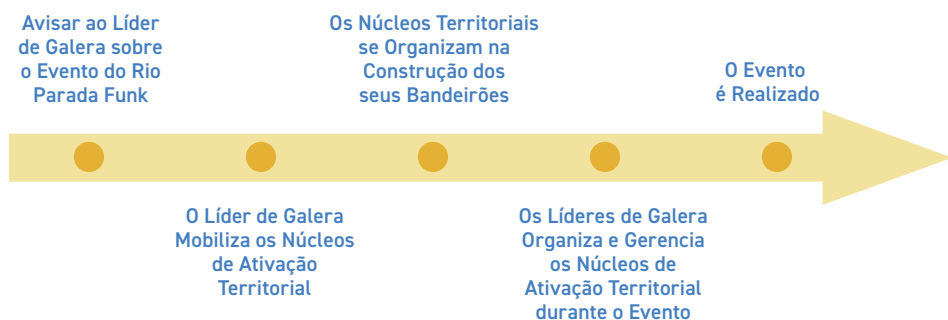


Figura 125: Processo gerencial do RPF.

A metáfora da engrenagem utilizada pelo gestor do RPF poderia nos levar à conclusão de que estamos tratando de uma organização industrial tradicional, composta por relações extremamente formalizadas, cargos especializados e trabalho padronizado. Não é esse, todavia, o caso. De fato, o que azeita as engrenagens são os valores compartilhados pela expressão cultural do funk, mantendo a coerência do RPF. Soma-se a isso o fato de cada edição ser uma nova partida, em termos de recursos financeiros e legalização ur-

bana, independentemente da partida anterior ter sido bem sucedida. Sendo assim, o estilo de gestão do Rio Parada Funk é pautado por um conjunto de engrenagens relativamente autônomas, que se unem por ocasião do evento, compartilhando dos mesmos valores, em uma dinâmica adocrática bastante comum nos circuitos culturais.

Sendo assim, o modelo de gestão do Rio Parada Funk se estrutura através de dois eixos, um centralizado e outro autogestionável. Em um desenvolvimento de forma criativa, os gestores desse evento construíram um estilo de gestão único de conduzir o festival, organizando não só a sua própria “engrenagem”, que se harmoniza com as demais “engrenagens” presentes no evento, mas também na possibilidade de ampliar as batidas que permeiam as diversas linguagens do movimento funk.

4 | Cadeia de Valor e Processos

A compreensão dos objetivos estratégicos e do estilo gerencial nos permite, agora, identificar os processos que geram valor nesse evento de grande porte. A partir daí, estruturamos os macroprocessos dentro de uma Cadeia de Valor. Para guiar tal estruturação, definimos a proposta de valor do Rio Parada Funk do seguinte modo:

Proposta de Valor: Enaltecer o orgulho de ser carioca por meio do funk, consagrando o funkeiro como um agente cultural fundamental do Rio de Janeiro.

Ressignificar os paredões foi uma das diretrizes bases do evento do Rio Parada Funk. Por conta disso, construir um “Paredão de Valor” permite reescrever a memória histórica que esses equipamentos trazem para o funkeiro. Cada caixa de som dessa imagem representa uma etapa da cadeia de valor. A figura a seguir representa a estrutura de macroprocessos do maior baile funk do mundo, o Rio Parada Funk:

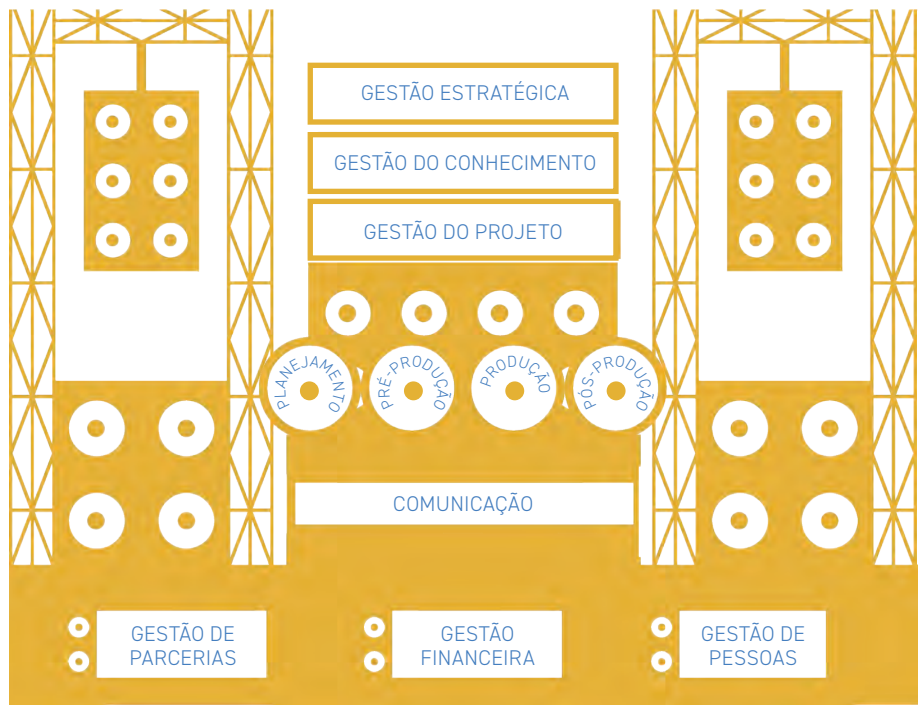


Figura 126: Cadeia de Valor do Rio Parada Funk.

4.1 | DIMENSÃO OPERACIONAL



Figura 127: Macroprocessos operacionais.

A dimensão operacional tem como macroprocesso inicial a Comunicação. É nesse macroprocesso que são executados os processos de divulgação pré-produção, audiovisual e divulgação pós-produção. O processo de divulgação do evento Rio Parada Funk é realizado de várias maneiras para alcançar o maior número de pessoas possível. A estratégia geralmente combina as ferramentas tradicionais de marketing com as modernas, aproveitando a popularidade do evento e do funk carioca.

A equipe de comunicação responsável pela ação é composta pelos núcleos de assessoria de imprensa e redes sociais. O cuidado com a qualidade técnica e estética do material de divulgação é realizado pela equipe de design. A qualidade dos produtos de comunicação é uma grande preocupação dos organizadores, em especial no que se refere à criação de um diferencial na identidade de comunicação, evitando que o RPF seja confundido com eventos e movimentos culturais de natureza semelhante. Nas palavras de Mateus Gullar, “Sempre prezamos muito por ter uma estética especial no Rio Parada Funk, justamente para que não fosse confundido com outras linguagens próximas da gente”. Aqui estão algumas formas típicas de divulgação:

- **Mídias sociais:** As redes sociais são essenciais para divulgar eventos como o Rio Parada Funk, já que o público-alvo, em sua grande maioria, é muito ativo nas plataformas digitais. O evento é promovido através de postagens e stories no Instagram, Facebook, TikTok, X (antigo Twitter) e outras plataformas populares. Artistas e influenciadores que se apresentam ou apoiam o evento também são fundamentais nesse processo, promovendo o evento para seus seguidores.
- **Parcerias com influenciadores:** Influenciadores e personalidades digitais, especialmente do cenário da música, do funk e da cultura carioca, são convidados para divulgar o evento. Muitas vezes, esses influenciadores participam de ativações, postando conteúdo sobre o evento, como bastidores, promoções, entre outros.
- **Publicidade paga:** O evento também pode investir em anúncios pagos nas redes sociais, Google Ads e até em plataformas de streaming, como Spotify, YouTube e TikTok. Anúncios em vídeo, banners e posts patrocinados são usados para atingir uma audiência segmentada.
- **Assessoria de imprensa:** A equipe de comunicação do evento geralmente realiza a distribuição de *press releases* para jornais,

revistas e sites especializados em cultura e música, a fim de atrair a atenção da mídia e gerar cobertura jornalística.

- **Promoções e sorteios:** Promoções e sorteios para gerar engajamento nas redes sociais e ajudar na divulgação boca a boca.
- **Cartazes e flyers:** Em algumas edições, a distribuição de cartazes e flyers, especialmente em pontos estratégicos do Rio de Janeiro, como bairros tradicionais e de grande movimento, também faz parte da divulgação do evento.
- **Rádios e programas de TV:** O evento também é divulgado em rádios locais e, por vezes, em programas de TV, especialmente aqueles voltados para o público jovem e para a música carioca, como os voltados para o funk e o hip-hop.
- **Engajamento com a comunidade local:** Como o evento é um fenômeno carioca, ele também pode se beneficiar da promoção boca a boca dentro da própria comunidade, envolvendo os moradores e as pessoas que frequentam o Rio de Janeiro, criando um sentimento de pertencimento e expectativa.

Essas táticas são combinadas para gerar atratividade e formação de público tanto local quanto de turistas para as edições do Rio Parada Funk.

No processo seguinte, denominado de audiovisual, são determinadas as atividades relacionadas à fotografia e à filmagem do evento. Para a realização de um evento como o Rio Parada Funk, o cronograma de fotos e vídeos precisa ser bem estruturado para garantir que todas as etapas sejam cumpridas de maneira organizada e eficiente. Esse processo é realizado desde o planejamento até o lançamento do conteúdo audiovisual, passando pelo gerenciamento da equipe de filmagem e fotografia e a coordenação das tarefas, garantindo que todos os prazos sejam cumpridos. Além disso, ocorre aqui a interação com o macroprocesso de Planejamento, para garantir que o conteúdo capturado esteja alinhado com a identidade e os objetivos do evento.

Por fim, tem-se o processo de divulgação pós-evento. Com a participação de uma equipe especializada na linguagem funkeira e que lida diretamente com o público funkeiro, é montado, via redes sociais, um conjunto de materiais que visa reforçar a identidade e a relevância do evento, passando por diferentes aspectos, desde a memória histórica do funk até pontos altos entre as competições que acontecem ali. Nesse sentido, a batalha do passinho e a batalha dos barbeiros desempenham um papel central, consolidando a importância cultural e a adesão comunitária proporcionadas pelo evento. A divulgação pós-evento é essencial para manter o engajamento do público e garantir que o Rio Parada Funk tenha um impacto contínuo mesmo após sua realização, ajudando a prolongar a sua visibilidade. Assim, o público se mantém atento, criando expectativas para futuras edições e ampliando, no mesmo compasso, o alcance e a imagem do evento na mídia e nas redes sociais.



Figura 128: Macroprocessos operacionais.

O macroprocesso de Planejamento contempla os processos que permitem a execução do evento como um todo. Fazem parte desse macroprocesso os processos de: seleção de participantes, curadoria, captação de recursos, mapa e planta do evento, infraestrutura e ofícios e liberações. O macroprocesso de Planejamento tem início com a reunião de planejamento anual, encontro em que são reunidos os grupos que compõem o RPF: a equipe de som da velha geração, o movimento funk, a equipe de som da nova geração e a curadoria.

Inicialmente, há a definição dos artistas participantes. Esse momento é dividido em dois processos. O primeiro deles é a seleção dos participantes. Realizada em decisão conjunta entre representantes influentes do movimento funk e a coordenação do Rio Parada Funk, são definidos na seleção os artistas a serem convidados para a edição. O segundo processo se refere ao processo de curadoria. Na curadoria, os artistas são mobilizados a inscrever a proposta da apresentação ou atividade via formulário online, através do qual a equipe

do Rio Parada Funk seleciona, de acordo com os critérios de tempo, espaço e alinhamento artístico, os artistas e grupos para integrarem a programação.

Definidos os artistas e o porte de suas equipes, há o processo de captação de recursos. Nele, são mapeados os mecanismos de financiamento públicos e privados disponíveis. Dentre as possibilidades de recursos privados, estão patrocinadores locais que se dispõem a fornecer estrutura de apoio, como equipamentos de som e iluminação, em troca de espaço publicitário no evento. No que se refere à captação de recursos via recursos públicos, são mapeados os mecanismos de incentivo direto, como editais de financiamento de órgãos públicos setoriais, e de fomento indireto, como é o caso das leis de incentivo à cultura.

Com os recursos assegurados, é possível criar o mapa e a planta baixa do evento, definindo o tamanho dos palcos e sua distribuição de acordo com a proposta conceitual do Rio Parada Funk. A ideia é proporcionar a experiência de interação como um túnel do tempo pelas diferentes épocas do funk. O mapa do evento é montado de acordo com o público-alvo de cada palco e leva em consideração a acessibilidade de pontos estratégicos, como banheiros, barracas de bebidas e alimentação.

Depois da definição do mapa do evento, inicia-se a busca pela garantia da infraestrutura necessária. Junto aos fornecedores, são reservados equipamentos de som e luz, fiação, estruturas para palco, banheiros químicos, dentre outros. Além disso, há a revisão junto à administração do local do evento quanto a pontos de energia e de entrada e saída do público.

O último processo é, então, o de ofícios e liberações. Aqui, a equipe de coordenação elabora os ofícios e liberações e os submete para as instituições responsáveis pelas liberações relacionadas ao evento, como, por exemplo, a Prefeitura do Rio de Janeiro e o Corpo de Bombeiros. Esses ofícios são disparados aos órgãos responsáveis pelas autorizações necessárias, em interface com o núcleo da legalização, um dos núcleos autogestionáveis descritos acima no organograma. Este, responsável por construir a estrutura legal dos ofícios, revisa os documentos para manter o formato esperado para

as instituições que se entendem ser chaves para a autorização do evento. Nesse cenário, o núcleo da legalização trabalha em conjunto com a equipe da produção, uma vez que precisa também da construção técnica do evento como a planta baixa do baile como descrito anteriormente, os TRTs (Termos de Responsabilidade Técnica), entre outros. Abaixo, segue a lista de “Nada a Opor” a ser conseguida pela organização.

| RECIPIENTES DOS OFÍCIOS |
|--|
| Local de realização do evento |
| Prefeitura do Rio de Janeiro |
| Secretaria de Cultura do Rio de Janeiro |
| ONGs Parceiras |
| Instituições de apoio |
| Corpo de Bombeiros |
| CET (Companhia de Engenharia de Trânsito) |
| Subprefeitura da Área de Planejamento |
| Coordenadoria do Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza |
| Secretaria Municipal de Fazenda (SMF) |

Figura 129: Destinatários dos ofícios emitidos pelo Rio Parada Funk.



Figura 130: Macroprocessos operacionais.

Segue-se, ao planejamento, o macroprocesso de Pré-Produção. Neste, temos os processos de preparação para o dia do evento. Uma parte importante desse macroprocesso é a logística, processo no qual a infraestrutura é deslocada para o local de realização do evento pelos fornecedores contratados. Dentro desse macroprocesso, há também o processo de certificação, no qual são emitidos certificados de recebimento dos materiais e de participação para os artistas. Por último, há a montagem de toda a infraestrutura de palcos, som e luz, banheiros e barracas de venda.



Figura 131: Macroprocessos operacionais.

Parte-se, então, para o macroprocesso de Produção, que ocorre no dia do evento. Temos inicialmente o *start* da coordenação dos núcleos artísticos, ou de produção, uma vez que o Rio Parada Funk oferece a infraestrutura para que cada artista ou grupo se organize de maneira independente. Ou seja: no dia do evento, cada equipe é encaminhada ao seu espaço, anteriormente definido no mapa do evento, para organizar suas dinâmicas e *setlists*. No entanto, a equipe do Rio Parada Funk também realiza o processo de programação, coordenando a entrada e saída de equipes dos palcos distribuídos.

Ainda dentro da Produção, encontramos os processos de bar e de segurança. O primeiro diz respeito à alocação das barracas de vendas de bebidas, ao abastecimento e à venda das bebidas precificadas. Já o segundo é o processo pelo qual são despachadas, para circular o evento, equipes de segurança que garantem a harmonia do público durante o evento, executando medidas necessárias, como, por exemplo, ações de inspeção, monitoramento e até mesmo a expulsão do evento, em casos drásticos que exigem medidas punitivas.



Figura 132: Macroprocessos operacionais.

Finalmente, chega-se ao macroprocesso de Pós-Produção. Um de seus processos é o de desmontagem da infraestrutura para o Rio Parada Funk. Nessa etapa, os equipamentos e palcos são desmontados, retirados do local da realização e devolvidos aos fornecedores, além da limpeza do local. Por fim, o processo de agradecimento é realizado, reconhecendo artistas, parceiros institucionais, patrocinadores e equipes que contribuíram para a execução do Rio Parada Funk por meio do site e das redes sociais do evento.

4.2 | DIMENSÃO GERENCIAL



Figura 133: Macroprocessos gerenciais.

O primeiro macroprocesso da dimensão gerencial é a Gestão Estratégica. Esse macroprocesso engloba as atividades necessárias para o planejamento do evento, como data, recursos, estrutura necessária, local. Tanto a nova quanto a velha geração de equipes de som possuem o papel estratégico de rememorar o “funk das antigas”, sem perder do horizonte o “funk de agora”. Vale ressaltar que, com a chegada do funk nas boates, os responsáveis pelos paredões, que atuavam fora dos eixos centrais da cidade, sofreram grandes dificuldades de inserção. Nesse sentido, a reunião de equipes de diferentes épocas é um ponto-chave do Rio Parada Funk, porque traz a possibilidade de resgatar a memória e integrar diferentes gerações representadas pelas diferentes equipes de som.

Além dos “donos do paredão”, a equipe de curadoria também é convocada, através de profissionais intimamente ligados à produção e ao movimento funk, para reuniões semanais no espaço do Circo Voador, na Lapa. A realização destes encontros representa uma tática de alto valor no movimento funk: a construção coletiva a partir do diálogo horizontal entre os integrantes e a coordenação do evento. Essas reuniões, que foram interrompidas em função da pandemia da covid-19, tinham como objetivo a deliberação de questões centrais, como a data do evento, a definição dos grupos e artistas participantes, além da divisão de tarefas necessárias para a realização da celebração funkeira.

Vale destacar, entretanto, a seleção dos grupos e artistas como um ponto sensível. De acordo com os gestores, existe uma dificuldade política em decidir os nomes chamados para o evento por parte da coordenação. Essa dificuldade está relacionada ao desconforto causado no relacionamento com os grupos e funkeiros que não foram convidados para apresentação no evento e que demonstram insatisfação junto à coordenação quando não são selecionados para alguma edição. As equipes escolhidas se dividem entre os dez palcos adjacentes, que formam uma linha do tempo sonora da história do funk carioca. Equipes como Furacão 2000 e Duda's, por exemplo, representavam a velha guarda do funk e a nova geração funkeira, respectivamente, em diferentes palcos da edição de 2011. A linha do tempo de palcos culmina no maior deles, o palco principal, que traz apresentações dos nomes de maior reconhecimento do público em geral. Já passaram por ele artistas como o falecido Mr. Catra, também em 2011, e o DJ Marlboro, lenda da cena funkeira do Rio e do país, em 2015.

Outro macroprocesso nesta dimensão é a Gestão de Conhecimento. Neste macroprocesso, há o mapeamento das particularidades de cada edição do Rio Parada Funk, além das ações preparatórias. Nesse processo, destacamos como ação principal a Conferência pré-evento, que reúne as lideranças do movimento do funk carioca e a coordenação do Rio Parada Funk. É nessa Conferência que acontece a atualização de informações e o treinamento de novas pessoas da equipe, através do compartilhamento da história do funk carioca. Assim, é possível guiar o planejamento sob as lentes do presente e do passado do funk do Rio de Janeiro.

Na Gestão do Projeto, são englobados os processos de alinhamento dos núcleos de trabalho das diferentes manifestações artísticas da cultura funkeira, que reportam os planos e necessidades estruturais para a coordenação. A partir disso, ocorre o processo de identificação de potenciais riscos, como, por exemplo, a presença de grupos rivais ou a possibilidade de superlotação dada a popularidade dos artistas convidados, além de uma agenda de mitigação. Por fim, há a emissão de relatórios descrevendo a análise de riscos e os núcleos de trabalho a serem coordenados na ocasião do evento.

4.3 | DIMENSÃO DE SUPORTE

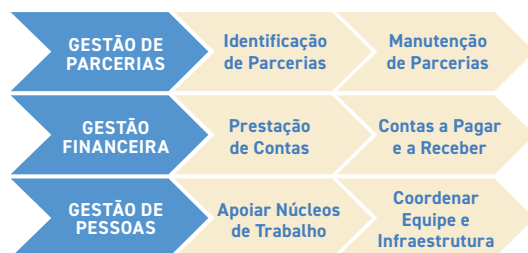


Figura 134: Macroprocessos de Suporte.

A dimensão de suporte, por sua vez, possui os macroprocessos de Gestão de Parcerias, Gestão Financeira e Gestão de Pessoas. A Gestão de Parcerias tem como seus processos a identificação de parcerias, como, por exemplo, influenciadores do movimento do funk para divulgação do evento, emissoras de TV que possam transmiti-lo ao vivo, e a manutenção de parcerias. Nesse caso, a coordenação do Rio Parada Funk mantém contato com parceiros da edição atual e das edições passadas para realizar a manutenção do apoio ao evento, construindo parcerias sólidas e mutuamente benéficas.

Para a Gestão Financeira, identificamos dois processos: o de prestação de contas e o processo de contas a pagar e receber. O primeiro se refere ao mapeamento e à consolidação dos gastos orçamentários utilizados no planejamento e na execução do evento, especialmente relevantes no caso de utilização de recursos públicos. No segundo processo, chamado de contas a pagar e receber, são pagos os fornecedores e cobrados acordos de publicidade e patrocínio do evento.

5 | Análise SWOT

Tendo percorrido o trajeto do Rio Parada Funk por meio de seu perfil organizacional, seu portfólio de expressões e linguagens culturais, sua cadeia de valor, estilo de gestão e seus macroprocessos, eis o momento de sintetizar as

informações em uma matriz de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A imagem a seguir apresenta a Matriz SWOT, seguida da identificação de todos os aspectos relevantes.



Figura 135: Matriz SWOT do Rio Parada Funk.

5.1 | AMBIENTE EXTERNO

OPORTUNIDADES (O)

01: Interesse de marcas e empresas. O melhor exemplo de marca interessada é a Redley, que vem se consolidando como uma “marca de funkeiro”. Comerciais com uma juventude relacionada ao passinho se reconhecendo como funkeira podem se expandir para outras marcas a partir da consolidação e ampliação do Rio Parada Funk.

02: Valorização dos paredões. Durante um certo tempo, as equipes de funk, como o Furacão 2000, e os grupos de funk, como Os Hawaianos, perderam a sua projeção no mercado. Percebe-se, recentemente, um movimento de

valorização dos paredões de funk e de outros ritmos musicais, refundando o protagonismo das equipes de funk.

03: Difusão internacional do funk. O reconhecimento internacional do funk é um fato, como comprova a sua presença nos grandes eventos internacionais, gerando visibilidade e oportunidade de trabalho para DJs, MCs, dançarinos, dentre outros.

04: Patrimonialização do funk e do passinho. O processo de patrimonialização do funk e do passinho resguarda a estas expressões um lugar de direito na cultura brasileira.

05: Visibilidade dos dançarinos do passinho. O passinho é um estilo de dança com a sua origem na cultura funkeira carioca. É ligado à periferia do Rio é popular com diferentes públicos, especialmente nas redes sociais e competições de street dance. Os dançarinos do passinho têm o potencial de atrair o público, solidificando a marca do RPF e a deles próprios.

06: Consolidação das políticas culturais. Com a implementação do Sistema Nacional de Cultura, estados e municípios passaram a gozar de recursos financeiros para fomentar suas práticas culturais, reforçando as vocações artísticas de cada território.

07: Desenvolvimento das indústrias criativas. O funk é um celeiro de novos talentos que podem atuar nas mais diversas cadeias produtivas do entretenimento.

AMEAÇAS (T)

T1: Racismo cultural. Ainda existe um olhar estigmatizado sobre a cultura funk. Ele passa pela criminalização da existência desse segmento musical, taxado de “não cultura”.

T2: Reticência de marcas patrocinadoras. Observa-se certa distância das marcas em se associar a eventos e artistas do funk, dados os estigmas ainda presentes entre os grandes anunciantes e agências publicitárias.

T3: Inconstância política. O apoio político do funk obedece aos ventos políticos e partidários. Sendo assim, para um evento anual como o RPF, cada edição recomeça do zero, gerando incertezas quanto à sua perenidade.

T4: Moralismo de grupos políticos. O avanço, por parte de grupos conservadores, da noção do que pode ou não ser expresso como cultura é um elemento que vem se acentuando nos últimos anos. O funk é considerado como um estilo de música, por parte desses segmentos políticos, vulgar e perigoso.

5.2 | CAPACIDADES INTERNAS

FORÇAS (S)

S1: Funk como território simbólico. O Rio Parada Funk circunscreve um território simbólico onde as interdições territoriais se esvaem em proveito da celebração dessa expressão cultural.

S2: Reunião de gerações do funk. O Rio Parada Funk consegue reunir nova e velha gerações em um mesmo evento, propondo uma experiência historiográfica que começa nos bailes soul e deságua nas inovações contemporâneas.

S3: Integração das linguagens do funk. Ao reunir diversas expressões do funk, como o passinho, a batalha de barbeiros, grandes celebridades e diversas gerações, o RPF oferece um retrato completo e complexo desta manifestação cultural.

S4: Consagração do funkeiro. A figura do funkeiro como membro de comunidades periféricas que conseguiu novas oportunidades através do funk é celebrada e reforçada através do Rio Parada Funk. O funk é um dos estilos musicais mais ouvidos no país e deve trazer frutos para os locais e pessoas que o concebem.

S5: Memória afetiva e social. Os DJs presentes e as *setlists* (lista de músicas) preparadas para o evento incluem grandes sucessos dos anos 90 e 2000, que embalam a juventude de muitos, além de introduzirem o funk para o público em geral.

S6: Expertise. Ao longo dos mais de dez anos de realização do Rio Parada Funk, as equipes envolvidas em sua execução acumularam conhecimento e experiência para lidar com a construção de um evento deste porte.

S7: Ênfase nos paredões. Enquanto a indústria fonográfica concede grande importância a DJs e MCs, o RPF foca nas equipes de som, definindo um nicho estratégico de atuação.

FRAQUEZAS (W)

W1: Dificuldade do planejamento antecipado. Por ser um evento feito de forma voluntária, é difícil assegurar o planejamento com a antecedência ideal, incluindo as atrações e estruturas que farão parte de uma determinada edição do Rio Parada Funk.

W2: Recursos escassos. Como destacado anteriormente, o funk e a cultura funkeira, apesar de seu sucesso com o público, ainda sofrem com preconceitos e estigmas, o que afeta sua capacidade de captar recursos públicos e privados.

W3: Dificuldades logísticas. Dado o tamanho do evento, que chegou a ter 100 mil pessoas presentes em uma de suas edições, há uma grande dificuldade em planejar a logística de bastidores e na montagem para a sua realização sem percalços.

W4: Tensões e clivagens entre a comunidade funkeira. Há a necessidade de balancear expectativas em relação aos artistas convidados, pois há certas ocasiões em que funkeiros tradicionais podem se sentir ofendidos caso não sejam chamados para o Rio Parada Funk, afetando sua participação em edições futuras.

6 | Análise Estratégica

Pensando nas diretrizes estratégicas estabelecidas e os pontos mapeados na matriz SWOT, montamos a matriz de relação abaixo. Nela é possível perceber quais oportunidades e ameaças ou forças e fraquezas afetam determinado objetivo estratégico.

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | FORÇAS | OPORTUNIDADES | FRAQUEZAS | AMEAÇAS |
|--|--|---|---|---|
| Enaltecer a contribuição singular das equipes de som ao movimento funkeiro; | S4: Consagração do funkeiro S5: Memória afetiva e social | O2: Valorização dos paredões | W4: Tensões e clivagens entre a comunidade funkeira | T1: Racismo cultural |
| Fomentar a cadeia produtiva do funk na cidade do Rio de Janeiro; | S1: Funk como território simbólico S6: Expertise S7: Ênfase nos paredões | O1: Interesse de marcas e empresas O7: Desenvolvimento das indústrias criativas | W2: Recursos escassos W3: Dificuldades logísticas | T1: Racismo cultural T2: Reticência de marcas patrocinadoras |
| Promover novos artistas e enaltecer artistas tradicionais do cenário funkeiro; | S1: Funk como território simbólico S2: Reunião de gerações do funk | O2: Valorização dos paredões O3: Difusão internacional do funk O4: Patrimonialização do funk e do passinho | W4: Tensões e clivagens entre a comunidade funkeira | T2: Reticência de marcas patrocinadoras |
| Garantir a regularidade da ocorrência do Rio Parada Funk, tornando o evento sustentável e lucrativo; | S4: Consagração do funkeiro S6: Expertise | O1: Interesse de marcas e empresas O4: Patrimonialização do funk e do passinho | W1: Dificuldade do planejamento antecipado W3: Dificuldades logísticas | T2: Reticência de marcas patrocinadoras T3: Inconstância política T4: Moralismo de grupos políticos. |
| Angariar reconhecimento nacional e internacional para a importância do evento; | S3: Integração das linguagens do funk S4: Consagração do funkeiro. | O2: Valorização dos paredões O3: Difusão internacional do funk | W1: Dificuldade do planejamento antecipado W2: Recursos escassos | T1: Racismo cultural T4: Moralismo de grupos políticos |
| Sublinhar a força do funk enquanto patrimônio cultural; | S1: Funk como território simbólico S4: Consagração do funkeiro S5: Memória afetiva e social S7: Ênfase nos paredões | O2: Valorização dos paredões O3: Difusão internacional do funk O5: Visibilidade dos dançarinos do passinho | W1: Dificuldade do planejamento antecipado W4: Tensões e clivagens entre a comunidade funkeira | T1: Racismo cultural |

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | FORÇAS | OPORTUNIDADES | FRAQUEZAS | AMEAÇAS |
|---|--|---|---|---|
| Reforçar o funk enquanto instrumento de expressão política e cultural de liberdade; | S1: Funk como território simbólico S5: Memória afetiva e social | 04: Patrimonialização do funk e do passinho 06: Consolidação das políticas culturais | W4: Tensões e clivagens entre a comunidade funkeira | T1: Racismo cultural T3: Inconstância política T4: Moralismo de grupos políticos |
| Combater os estigmas elitistas e racistas contra o funk; | S3: Integração das linguagens do funk S5: Memória afetiva e social | 02: Valorização dos paredões 07: Desenvolvimento das indústrias criativas | W4: Tensões e clivagens entre a comunidade funkeira | T1: Racismo cultural T4: Moralismo de grupos políticos |
| Reforçar o funk enquanto território simbólico de expressão comunitária e coletiva. | S1: Funk como território simbólico S2: Reunião de gerações do funk S5: Memória afetiva e social | 04: Patrimonialização do funk e do passinho 06: Consolidação das políticas Culturais | W4: Tensões e clivagens entre a comunidade funkeira. | T1: Racismo Cultural. |

Figura 136: Relação entre a Análise SWOT e o Planejamento Estratégico.

O Rio Parada Funk é um evento popular que reúne equipes com atuações variadas dentro da cultura do funk. O Rio de Janeiro funciona como palco e polo de desenvolvimento de talentos, sendo a história do funk no Brasil ligada ao estado e sua capital. Sendo assim, a estratégia para a gestão do evento e de sua Conferência acompanha o caminho de luta pelo reconhecimento do funk enquanto expressão cultural por excelência e pela exaltação de sua trajetória.

Para tanto, a visão de futuro do evento é baseada no funkeiro, sendo o ponto de encontro de criadores tradicionais com jovens, de grandes hitmakers internacionais com artistas locais e, obviamente, dos públicos com os artistas. Como uma vertente da cultura periférica de origem negra, o funk, assim como o hip-hop, se traduziu culturalmente, seguindo um caminho estético para além da música. Não surpreende que o Rio Parada Funk encare como

oportunidades a integração com os passinhos e os barbeiros, pois a estética do funk vai além da musical e se mistura com estilo de vida para os membros de sua comunidade cultural.

Para além da execução do evento em si, a organização se coloca no papel de preservação da memória e tradução da história para jovens profissionais do funk. O resgate dos times técnicos de som, a defesa de atuações fora do eixo central e o incentivo à inovação e apostas em novos funkeiros é parte integral de sua estratégia e motivo de orgulho para a gestão do evento. Além disso, essa rede de apoio entre grandes nomes e iniciantes alavanca a rede de relacionamentos capaz de fortalecer o reconhecimento nacional e internacional do funk.

A atuação da equipe do Rio Parada Funk também é política, buscando utilizar o momento atual em que parte da sociedade valoriza a cultura funkeira para reforçar o papel do funk nos territórios da cultura. O evento conta com a força da união de figuras históricas do funk, a integração de linguagens e o retorno da valorização dos paredões para, apesar dos estigmas, fortalecer a posição institucional do funk enquanto patrimônio cultural.

Como esperado, o evento não ocorre sem desafios, sendo o principal a dificuldade de garantia de financiamento em médio prazo. Segundo a gestão do evento, os valores liberados tanto por patrocinadores quanto pelo governo podem variar ano a ano e não há contrato formal que possibilite realizar um planejamento orçamentário maior do que o período de um ano. Fora isso, movimentos contrários ao funk e eventos políticos no território também influenciam em sua capacidade de conseguir novos patrocínios e renovações. Sendo assim, a estratégia da organização destaca a importância de garantia destes recursos, lutando todos os anos para manter o evento com qualidade e segurança, ao mesmo tempo em que aposta em um crescimento do respeito e da economia criativa da cidade como um todo em torno do funk como seu grande expoente cultural.

7 | Considerações Finais

O Rio Parada Funk reúne várias culturas do funk em um só lugar, tendo a função dupla de divulgar a cultura funkeira e de servir como defesa da memória e passagem da história oral do funk para as novas gerações. É notório o peso do evento para sua comunidade, conseguindo atrair grandes nomes da indústria que dividem o palco com iniciantes ou fenômenos locais. O evento cria uma plataforma para unir a variedade de grupos entre si e para divulgar a arte em suas várias formas para o público em geral.

Diferentemente de outras organizações estudadas neste livro, o Rio Parada Funk tem uma comunidade física gigantesca, observando a cidade do Rio de Janeiro inteira como seu território principal de atuação, abrindo espaço para artistas que se estendem por todo o Estado. Mesmo dentro do funk, sua comunidade ainda assim é volumosa, compreendendo todos os fãs e profissionais de canto, música, técnica, dança, design, barbearia, arte, entre outros. A atuação do Rio Parada Funk é totalmente dedicada à coordenação de todos os agentes dessa comunidade para que o produto seja executado com sucesso. Seu valor está na manutenção e defesa da cultura da cidade.

Apesar de ser anterior em termos musicais, remetendo à origem do R&B, o funk como cultura, com vestimentas, arte e música tem sua origem nos EUA no mesmo momento em que a cultura do hip-hop ia tomando sua configuração, nos anos 1970 (Vianna, 1987). Assim como apontado no capítulo sobre a FRANPRDOUZ!, o Rio Parada Funk é produto de uma história desenvolvida há décadas e que começou a tomar sua forma no Rio de Janeiro através dos bailes black, ainda nos anos 1970. Nessa época, o ritmo estadunidense ligado ao soul ainda era dominante, tendo a cultura dos bailes começado a se formar no Brasil perifericamente. Foi apenas em 1989 que houve o lançamento do primeiro CD oficialmente brasileiro de funk, o Funk Brasil 1 de DJ Marlboro, ainda com forte influência estadunidense (Vianna, 2009). A partir de então, a música, assim com a cultura ao redor, evoluiu em formas nacionais que se distanciam consideravelmente das origens no movimento negro dos EUA, fazendo parte da realidade, também majoritariamente negra, do Brasil.

Pela sua origem periférica e de contradiscurso (Lopes, 2009), o crescimento do funk foi combatido pelo poder público, seja por preconceito ou pela disputa de ocupação da cidade, levando inclusive a movimentos de proibição dos bailes ao longo das décadas. Argumentações associando o funk a drogas, violência, barulho ou impudor eram recorrentes, ainda que as boates “do asfalto”, voltadas ao público heterossexual e branco, nunca tenham sofrido a mesma pressão apesar de também apresentarem todos esses elementos da vida noturna. A perseguição fez com que a cultura do funk buscasse proteção, criando e/ou reforçando associações com o tráfico de drogas e a violência urbana carioca. Segundo Vianna (2009):

[...] o poder público entregou o novo ouro cultural (a nova música que iria encantar cada vez mais a cidade) para o novo bandido (que naquele tempo estava tomando o controle, com armamento pesado, de muitas favelas cariocas). O poder público, nesse sentido, pode ser acusado de coinventor do proibidão, algo que não existia nos bailes de clubes.

O embate do poder público com o funk não termina nos anos 1990 e tem idas e vindas. Mesmo com o combate pelas autoridades, ou até em função dele, o funk foi caindo ainda mais no gosto do público nos anos 1990. A Furacão 2000 chegou a ter programa em rede nacional, atraindo um público do asfalto para os bailes (Beschizza, 2015). Novas e diversas vozes tomaram espaço nos anos 2000, como Tati Quebra Barraco, destacando um papel empoderado da mulher, e Mr. Catra, ambos conseguindo sucesso internacional. Mesmo com tamanho reconhecimento e com o interesse da população, o governo lançou um novo projeto de proibição sobre os bailes em 2009.

É apenas através da união entre seus membros em diálogo com as instituições governamentais e patrocinadores que o funk consegue retomar seu lugar institucional de direito na sociedade fluminense, em especial. Ao mesmo tempo em que alguns artistas são aclamados pelo grande público e patrocinadores, participando inclusive de shows do governo, a cultura periférica do funk seguiu sendo alvo de perseguição. É nesse meio que o Rio Parada Funk surge em 2011. A história de seus membros fundadores é parte da história

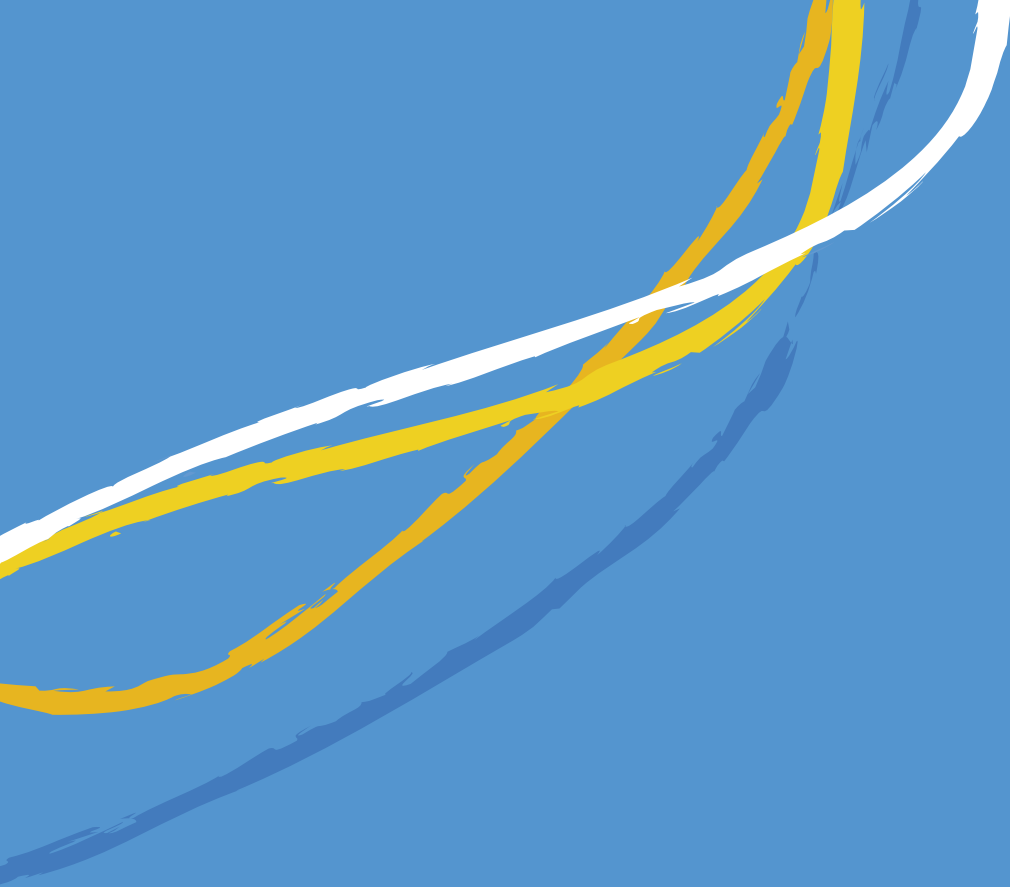
da cultura de funk na cidade e no estado. Sua atuação, mais do que angariar fundos para um festival, envolve gerar valor para a cultura funkeira como um todo, retomando seu espaço de ocupação em local central da cidade.

O Rio Parada Funk se posiciona como uma plataforma com o papel de criar uma frente única para o funk, tendo em sua Conferência o momento para traçar estratégias para o funk como um todo, treinar novos membros e organizar o evento em si. Sua execução pode ter uma característica distribuída, com cada grande grupo organizando seu pedaço do evento, porém sua estratégia segue claramente a unificação enquanto movimento cultural. A importância do Rio Parada Funk para a comunidade e para cidade é imensa, atuando em parceria com as instituições governamentais e privadas através de patrocínios ao mesmo tempo, cruzando a fronteira institucional mas sem perder a essência.

Reforçando seu papel de plataforma, a organização do evento também se mostra atenta às evoluções culturais da comunidade, como as batalhas de passinhos e, mais recentemente, as batalhas de barbeiros. A estética, inclusive, vai muito além da música e do próprio limite territorial do Rio Parada Funk, com os barbeiros tendo atuações nacionais e forte presença na internet, estabelecendo maior comunicação e atração de novas gerações para a cultura funkeira.



Da esquerda para a direita: Rene Silva e Mateus Gullar - Gestores do RPF - 2023. Crédito: Hector Santos



Considerações Finais



Pesquisadores e moradora do Quilombo São José da Serra. Da esquerda para a direita: Bianca Porto, Manoel Friques, Lucilene Nascimento, Carlos Gonçalves.

Eis que chega ao fim nossa jornada pelos rincões do Rio de Janeiro, explorando as distintas realidades gerenciais culturais que fazem de nosso território um rico manancial de expressões artísticas. Após intensos e prazerosos deslocamentos, permeados de encontros inspiradores com lideranças quilombolas, indígenas, feministas, periféricas, negras e suburbanas, podemos tecer alguns comentários finais sintetizando os aprendizados acumulados ao longo do percurso. Para isso, as frases disparadoras de cada capítulo, pronunciadas pelos gestores, estruturam esse retrato da diversidade das gestões culturais fluminenses.

A VOCAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES CULTURAIS É O ENCONTRO

Todas as organizações contempladas por este livro estão fortemente ancoradas multidimensionalmente em suas comunidades, sendo importantes assentamentos das territorialidades culturais. Suas atuações são indissociáveis das periferias do Rio de Janeiro, o que apura o senso de coletividade de cada uma dessas organizações, onde a geração de valor da organização se confunde com a valorização da comunidade, seja ampliando o acesso a políticas públicas e aos mecanismos culturais ou gerando notoriedade e legitimidade para as expressões culturais da região.

Valor é um termo em disputa. Ele pode ser entendido, em alguns dos casos, diretamente pela perspectiva financeira, trazendo recursos para a comunidade. Em geral, porém, o termo deve ser entendido como maior desenvolvimento social e de liberdades, ampliação da capacidade de agir e de se reconhecer e/ou maior destaque da comunidade dentro do ambiente político-social. Não foi incomum observarmos objetivos estratégicos nas organizações que visem o crescimento socioeconômico, a valorização das culturas e a busca por tornar a comunidade local uma referência para o setor e outros grupos. Em outras palavras, o valor é um conceito folheado, que pode ser esquematizado pelas três dimensões da cultura: simbólica, cidadã e econômica. Nas oito organizações, o entrelaçamento entre as três dimensões de valor está

em operação, com ênfase estratégica em uma ou outra camada, a depender do contexto de atuação.

Nesse processo de criação e de compartilhamento de valor simbólico-cidadão-econômico, as organizações se posicionam como agentes centrais em seus ecossistemas culturais. Assim, facilitam a conexão entre criadores e públicos; auxiliam nas relações das territorialidades culturais com entes governamentais; fortalecem a capacitação técnica e artística de suas populações para disputar espaços dentro e fora da comunidade; agregam criadores para colaborações coletivas e induzem processos singulares de curadoria e de design de serviços e experiências culturais. Diferentemente da lógica concorrencial tradicional, essas organizações se fortalecem através de seus pares em um ecossistema maior. É frequente, com isso, que elas conservem relações com diversos grupos de interesse, incluindo-se criadores, públicos, poder público, empresários e comerciantes e, *last but not least*, outras organizações culturais.

Essas organizações funcionam como um dos pontos focais da produção cultural em suas comunidades, apresentando, em sua grande maioria, a incumbência de orquestrar todas as relações entre os agentes do ecossistema cultural. Ao desempenhar o papel de plataforma cultural, as organizações culturais se colocam como praças públicas: pontos de encontro da produção local e global, zonas de embate frente aos desafios de construção e manutenção das culturas das periferias, territórios de pertencimento frente às inseguranças de um mundo atravessado por toda sorte de desigualdades sociais, econômicas e ambientais.

Nas considerações finais, destacamos as principais semelhanças entre os casos estudados ao longo deste livro. Em seguida, tratamos das singularidades que explicam as diferentes estratégias de cada caso.

AQUI TODO MUNDO FAZ. AQUI, CADA UM É LÍDER

Todos os casos estudados aqui têm sua atuação potencializada pelos efeitos de rede. Essas relações, contudo, não são apenas sistemas simples de dois

lados, como a ligação de artistas com públicos, apesar de todas as organizações cumprirem também essa função. Por se posicionarem enquanto locais de encontro e de criação nas comunidades, essas plataformas culturais sempre atuam em redes de diversos lados. Fomentam, pois, territorialidades culturais.

Relações com governos, por exemplo, garantem incentivo para os produtos e serviços de sua rede de parceiros e funcionam como arena de embate para maior atenção aos territórios. Em alguns casos, como a EncontrArte, essa relação vai além, realizando um papel de executor de políticas públicas para a cultura por meio de emendas parlamentares, um papel que se confunde com uma atuação interna do próprio governo.

Relações com outras instituições parceiras, sejam organizações culturais, acadêmicas ou outras comunidades, incentivam, por sua vez, a rede de criadores locais e os públicos a participar das ações da plataforma. Aqui, Silo e Quilombo São José se destacam, operando de formas diferentes como intermediadores de grandes encontros com grupos externos à comunidade local. Relações com as pessoas de fora do meio cultural, para além dos públicos, revigoram espaços de debate, trazem o desenvolvimento socio-cultural em pauta e, em alguns casos, formam redes de patrocinadores que permitem com que as atividades das organizações sigam ocorrendo. O Rio Parada Funk, por exemplo, além de atrair a grande massa funkeira, busca influenciar a opinião dos outros moradores da cidade sobre o funk.

A visão de uma plataforma, mesmo com esses múltiplos lados, porém, ainda não é suficiente para englobar toda a complexidade da atuação dessas organizações culturais. Os agentes que se encontram em seu espaço não são isolados nem independentes, ou seja, eles se relacionam também entre si e a plataforma tem função de intermediadora e potencializadora desses fluxos e relacionamentos. Isso ocorre, por exemplo, quando a Ponte Cultural promove encontros entre artistas ou quando famílias independentes se unem para criar trabalhos coletivos na Casa de Artesanato da Tekoa Itaxĩ Mirim Guarani Mbya. Essa interconexão forte entre os agentes coloca a plataforma como ponto de encontro então intra-agentes para além do entre-agentes.

Sob o ponto de vista individual, um ponto de contato com a plataforma também pode ter mais de uma atuação – por exemplo, um criador que também é público, como já demonstraram estudos de sociologia da cultura (Bourdieu, 2011). Essa não é uma característica exclusiva das plataformas culturais, ocorrendo também em plataformas digitais onde produtores se misturam com consumidores, os conhecidos “prosumidores”. Talvez uma questão específica do tipo de serviço das organizações culturais seja que, em várias ocasiões, o fazedor também é transformado junto ao público, algo que distingue, por exemplo, a repetição do trabalho de um ator em cada noite de apresentação daquela da recorrência alienante de tarefas de um operário industrial. Mais uma vez, o exemplo da festa do jongo mostra o quanto essa relação permeia o produto cultural. Tanto quem participa da festa como público quanto quem participa na música, na dança ou na religiosidade sai da experiência tendo passado por um processo de transformação. Tomador e criador do serviço se confundem: as redes relacionais, neste caso, não são diretas nem indiretas, mas entrecruzadas. Para além do cruzamento, em termos organizacionais, uma análise completa no campo cultural deve também levar em consideração o valor entre-mundos de seu produto ou serviço, compreendendo que há níveis de impacto para seus agentes além do mensurável – e não apenas no sentido espiritual/religioso. Como se calcula o valor de participar de um espetáculo temporário que você nunca mais vai esquecer? Como se mapeia um processo em que você que desenha o mapa é produto da transformação?

Um último fato relevante a ser observado na discussão de redes é que todos os exemplos tratam de comunidades locais que possuem forte grau de coesão interna para além do campo cultural. Seja num caso fisicamente pequeno, como as famílias artesãs da Tekoa Itaxĩ Mirim, seja em grandes grupos, como a complexa relação que todos os moradores da cidade do Rio de Janeiro têm com o funk.

Vê-se, então, que, no campo cultural, a teoria de redes com olhar organizacional se aplica mas não tem necessariamente a amplitude completa necessária para analisar as idas e vindas, os pontos e os entrelaços das comunidades e agentes envolvidos. Observadas isoladamente, as relações

entre os agentes têm características caóticas, multifacetadas, e formam um emaranhado que poderia ser intransponível à análise e a um direcionamento estratégico. Ainda assim, as organizações culturais conseguem realizar sua atuação, guiando, compartilhando e, inclusive, se transformando. Seu papel de ponto de encontro permite aos participantes costurarem a treliça desses relacionamentos. Sua arte de gestão se adapta a desses “desordem controlada”. Seu papel de curadoria dá forma à treliça que configura o que será necessário naquele momento em uma decisão conjunta com a comunidade. Se os relacionamentos são os formadores da treliça, é na plataforma cultural que se produz a cestaria.

A COGESTÃO É COM O TERRITÓRIO

Outro ponto que se destaca fortemente na atuação de todas as organizações estudadas é a forma como a história de seus territórios afeta o modo de operação da plataforma. Essas organizações não possuem atuações isoladas do contexto: são um momento, parte integrante de um conto maior. O termo “cria”, muito utilizado pelas pessoas do Rio de Janeiro, carrega em si esse conceito de individualidade como continuidade de algo, como produto da criação histórica e social da comunidade. “Eu sou porque nós somos”.

Não é possível analisar essas organizações dissociadas das histórias e memórias que circunscrevem a sua própria existência. Assim como não é possível contextualizar suas estratégias sem compreender que, ao serem “crias”, as organizações buscam também transformar um futuro do qual não necessariamente serão parte.

Entretanto, de que maneira apreendemos com essas experiências a forma de transformar o futuro? A ação no território é um fazer do ecossistema de inovação em cultura. Algumas organizações agem como plataformas, outras atuam em rede, gerando um valor compartilhado. A dinâmica aqui não é entendida por nós como a noção clássica de arranjos produtivos locais, onde o fato de termos muitas organizações atuando em *cluster* provocaria uma especialização que geraria economias de escala no território e uma sinergia “imediata”. Optamos pela noção de ecossistema – algo que provém,

fundamentalmente, das lições quilombolas, indígenas e contracoloniais, e que, com certa atraso, é apropriado pelo mundo acadêmico dos negócios – por trazer à tona essa percepção compartilhada do valor a ser construído no e pelo território, por meio de redes de parceria e colaboração. A cogestão é com o território.

Percebe-se claramente essa noção quando evidencia-se que todas as plataformas deste livro possuem algum tipo de transmissão de saberes para as futuras gerações, seja para compartilhar habilidades que mantenham tradições vivas (Festa de 13 de Maio, Tekoa Itaxĩ Mirim), propagar a história da comunidade (Rio Parada Funk), resolver problemas futuros (Silo), facilitar o relacionamento com instituições (FRANPRODUZ!), democratizar a atuação cultural (EncontrArte e Balaio Cultural) ou, ainda, para partilhar habilidades técnicas que podem ser utilizadas para além do que está sendo ensinado – Ponte Cultural. A formação e a transmissão de saberes têm papel fundamental em todos os ecossistemas.

Além disso, de um modo geral, observamos que o sonho, ou a missão estratégica, de cada organização não vê a geração de valor como algo estático no tempo, e nem mesmo como algo puramente endógeno à própria comunidade. Esse processo possui um fluxo de expansão territorial, de dentro para fora da comunidade, com a maioria dos casos estudados destacando a vontade de se tornarem referências. Sendo assim, o reconhecimento externo é também parte importante do sucesso de atuação das organizações, constituindo elemento fundamental de nossa análise estratégica.

Portanto, o ecossistema aqui fortalece o território em um desenvolvimento cultural que lhe é próprio, reforçando e aprofundando as táticas e estratégias gerenciais ordinárias que mobilizam afetos, práticas e imaginários a partir de proposições estéticas compartilhadas. Este processo multidimensional de geração de valor cidadão-econômico-simbólico se articula com outros, costurando referências de territórios próximos e distantes, ecoando e ampliando, como sugere o poema “Tecendo a manhã”, de João Cabral de Melo Neto, que abre nosso livro.

PROTÓTIPOS E CONSTRUÇÕES:

A NECESSIDADE É A MÃE DA CRIATIVIDADE

Pequenas e médias organizações têm na adaptação rápida uma poderosa ferramenta para enfrentar ameaças e conseguirem permanecer ativas. Para alcançar seus objetivos, ao mesmo tempo em que trabalham com baixa disponibilidade de recursos, essas organizações precisam alavancar suas forças e oportunidades – vantagens – estruturais e aproveitar sua rede de parceiros para desenvolverem estratégias flexíveis.

As organizações culturais territoriais se encaixam nesse perfil. Todas elas são formadas por equipes enxutas, como se pode comprovar pelos organogramas compartilhados ao longo deste livro. Todas demonstram a capacidade de se reestruturarem rapidamente, seja através de times multifuncionais que conseguem se reorganizar rapidamente ou através da flexibilidade estratégica, adaptando os caminhos para alcançar seus objetivos de longo prazo. A flexibilidade é central em seus modelos de atuação e garante resiliência para enfrentar desafios imprevistos. Aqui, a estratégia não é, como definiu Certeau, fruto de um cálculo isolado do contexto social; muito pelo contrário.

Apesar de utilizada neste livro para registrar as principais relações entre os trabalhadores da cultura dos casos, a própria forma estática do organograma não se mostra suficiente nem ideal para representar as organizações culturais. A visão do mapa organizacional atual é, de modo geral, rígida; sua representação, hierárquica. Assim como na tentativa de ressignificação das cadeias de valor ao longo dos casos, a figura do organograma foi, quando possível, repensada. Nesse sentido, o organograma retorna às suas origens, não como representação fidedigna das relações hierárquicas de poder mas enquanto ferramenta de design para resolver um problema de representação, com o objetivo de auxiliar no entendimento das relações complexas entre as partes da organização. É justamente nesse tensionamento entre as ferramentas gerenciais clássicas e a criatividade que verificamos a potência dos protótipos e construções dessas organizações.

Outro elemento importante evidenciado nessa pesquisa permeia todas as cadeias de valor: a Gestão de Parcerias. De fato, a única organização onde

não identificamos o uso do termo é a ACIGUA, o que pode ser explicado pelas singularidades culturais indígenas. Mas, além de constataremos várias parcerias (com ONGs e universidades, por exemplo), este caso estabelece um outro nível de conexão ainda mais inovadora: a gestão interespécies. Afinal, o conhecimento indígena é a “mais avançada das mais avançadas tecnologias”.

A dimensão territorial desse fazer deixa clara a necessidade de estabelecer as parcerias e cuidar delas dentro do ecossistema. Compreender os papéis de cada nos fluxos de valor, atuando em várias partes do ecossistema, é essencial. Considerando as restrições temporais de nossa investigação, não pudemos aprofundar esse macroprocesso, detalhando, na minúcia, os aspectos específicos na rotina de cada gestor(a). De todo modo, sua identificação em constelação evidencia a centralidade do fazer coletivo, gerando um protótipo teórico que emerge dessas organizações.

UMA GESTÃO POLÍTICA

Uma característica comum às organizações estudadas é a forte atuação política. Pelo seu já descrito papel de plataforma, a própria existência dessas organizações é, em si, um ato político. Isso fica claro no momento em que todas elas tratam, em algum nível, sua existência enquanto resistência. A Silo e a FRANPRODUIZ!, por exemplo, são declaradamente gestões feministas, dialogando então com um movimento social e político contra a violência e a desigualdade de gênero arraigadas em nossa sociedade, que vai além da atuação esperada em seu nicho de atuação cultural. Ao mesmo tempo, as organizações são, por si só, um produto da história de suas comunidades – nesses casos, do campo e do hip-hop.

Para além da existência e da gestão políticas, essas organizações buscam, formalmente, intervir em suas comunidades, interagindo com órgãos públicos. A maioria delas lida recorrentemente com editais de fomento à cultura, instrumentalizando suas respectivas comunidades culturais com as ferramentas necessárias para o acesso ao recurso financeiro. Esse não é um gesto trivial, na medida em que, mesmo no circuito cultural, o acesso aos recursos públicos muitas vezes é interdito justamente pelo excesso de burocracia e/ou pela distância dos trabalhadores de cultura em relação aos

instrumentos necessários à elaboração e à inscrição de projetos culturais. Em alguns casos, as organizações se colocam como pontos de contato entre trabalhadores da cultura, cidadãos e instâncias governamentais.

A relação, apesar de presente em todos os casos, pode ter diferentes graus de integração: uma atuação vital para a manutenção da comunidade local (como é o caso do Quilombo São José), atuações intragovernamentais na análise de editais (como é o caso da FRANPRODUZ!), atuações de cocriação de políticas públicas (como a Balaio Cultural) e/ou atuações de parceria e diálogo com as autoridades (como o Rio Parada Funk). A pluralidade de relações com as instâncias governamentais é flexível e transferível. As organizações conseguem migrar entre as atuações e, ao aprender um tipo de relacionamento, conseguem tanto facilitar outros relacionamentos quanto compartilhar com os parceiros de seu ecossistema as soluções de intermediação.

Há ainda as “artes de fazer” essa gestão política, no caso da ACIGUA, que propõe uma proposta de valor reafirmando o Brasil como território indígena, e que faz da venda dos seus produtos uma comunicação e um instrumento de luta pela Terra, “a mãe de todas as lutas” de reconhecimento de seus direitos originários. O Quilombo São José segue em direção parecida ao ecoar o espírito de luta e liberdade do povo preto em seus tambores. Especialmente nos quilombos e nas aldeias indígenas, territórios onde o ecossistema é uma espécie de prática ancestral que torna inadequadas clivagens como natureza-cultura em proveito de um olhar integrado entre os entes, aprendemos que gerir é um ato cosmopolítico.

O GESTOR É O FAZEDOR

Além de todas as outras coincidências nos modelos de atuação das organizações culturais periféricas, há mais uma que, acreditamos, não é necessariamente uma característica obrigatória, porém foi evidenciada em todos os casos aqui estudados. Essas organizações possuem poucos indivíduos que são figuras de peso dentro de seu modelo de atuação. As lideranças têm a responsabilidade da “gestão geral”. São geralmente referências em suas comunidades, “crias” dos territórios, e compartilham, em seus “corres”, a função de manter a estratégia das organizações e a defesa de sua história

e tradição. Em boa parte dos casos, a história da organização se confunde com a própria história de seu(sua) gestor(a).

A existência do grupo de líderes é uma grande força estratégica, nem sempre explicitada, de todas essas organizações. Quando não se fazem presentes, sua falta é sentida e o trabalho é dificultado. Se a rede de relacionamentos da plataforma cultural é uma treliça enformada, a equipe de gestão é o nó central, tendo como objetivo principal gerir as pressões para que o trabalho não seja desfeito. O grande lado positivo é que a liderança dedica-se a resolver problemas e a dinamizar o ecossistema, com conhecimento e vivência profunda sobre cada peça.

O lado negativo, apontado em muitos dos casos, é a dificuldade para escalar os modelos dessas organizações, expandir sua atuação em outras localizações e conseguir substituir suas lideranças quando necessário. É nesse ponto que a flexibilidade das organizações culturais encontra seu maior desafio. Caso emblemático é o do Quilombo São José, que destaca como um de seus maiores desafios o surgimento de novas lideranças – ou ainda na Silo, que se esforça por explicitar o conhecimento de sua fundadora em publicações e manuais, demonstrando também o desejo, ainda não realizado, de replicar seu modelo de atuação em outros biomas brasileiros.

Isso não significa que a tarefa seja impossível. A EncontrArte exemplifica bem o caso, buscando meios de alterar sua divisão de tarefas justamente por estar enfrentando a realidade após a morte de um de seus membros-chave da liderança, bem como a reconfiguração da sociedade ao longo dos anos: a organização começou com seis membros e atualmente conta com dois. A EncontrArte indica caminhos para a resposta ao problema: apostar em suas forças, confiar em seus membros e dar liberdade para exercer sua flexibilidade. A organização não será a mesma após esse processo, mas uma organização cultural periférica nunca é.

A GESTÃO CULTURAL É UMA ENGENHARIA COM VÁRIAS ENGRENAGENS. E CADA ENGRENAGEM TEM UM RITMO

Em meio às similaridades em suas configurações de plataforma, cada organização se distingue das demais, com focos específicos de atuação estratégica

e/ou diferentes modelos criativos. Acreditamos que sistematizar as idiosincrasias também tem seu valor, assim como valorizamos traços em comum.

A Balaio Cultural se destaca pela sua plataforma física. Essa é uma grande força, trazendo solidez para sua atuação, mas também limita sua capacidade de serviço. A organização busca, apesar da dualidade enfrentada, atrair eventos culturalmente interessantes, potencializando as Arenas enquanto sua força ao mesmo tempo em que trabalha pela maior flexibilização de sua parceria com o governo e pela formação do cidadão cultural. Outras plataformas podem aprender com a Balaio a otimizar a gestão de seus espaços.

A EncontrArte conseguiu construir um ecossistema local tão atraente para a comunidade que tem um desafio de sobredemanda para a oferta de capacitações que é capaz de gerir. Sua estratégia passa por ampliação e coordenação. Outras plataformas podem aprender com a EncontrArte a alavancar a força de organizar seu território.

A Casa de Artesanato dos Guarani Mbya é uma plataforma principalmente transacional, intermediando a compra de artes da comunidade local. O sistema produto-serviço e a ligação imaterial dos produtos com o sagrado são destaques do quão único é este caso. Outras plataformas podem aprender com a Tekoa Itaxĩ Mirim a terem um significado maior na organização de seu trabalho.

A Silo enfrenta desafios específicos relacionados a seu isolamento de grande parte das redes de apoio possíveis. Ela funciona mais como uma plataforma que se propõe a ser semente de um ecossistema. A resposta para isso está em seu método de design, atacando problemas abertos, aceitando uma pluralidade de soluções. Outras plataformas podem aprender com a Silo a utilizar as ferramentas de solução de problemas para criarem novos serviços.

O Coletivo Ponte Cultural se apropria do papel de educador que as outras organizações também possuem, mas eleva isso em sua atuação, criando um ambiente de aprendizagem e retroalimentação de talentos. Outras plataformas podem aprender com a Ponte a estruturar suas formações.

A FRANPRODUZ! utiliza a força de sua ampla atuação local para conseguir ocupar o espaço institucional, seja através de atuação direta ou através do encorajamento, por meio do treinamento, das pessoas que estão inseridas na cultura do hip-hop a trabalharem com o governo. Outras plataformas podem aprender com a FRANPRODUZ! a transformar sua força local em motor para atuação política.

O Quilombo São José se confunde com a própria existência do jongo. A criação cultural não é apenas trabalho, mas modo de vida; sua festa é uma celebração da liberdade. A gestão da festa envolve uma rede de grupos autônomos e faz parte da gestão do próprio Quilombo, misturando elementos da gestão pública com a própria atuação no ecossistema cultural. Outras plataformas podem aprender com a Festa de 13 de Maio a utilizarem a força de suas raízes e tradições para envolverem suas pessoas e transformarem seus públicos e parceiros.

O Rio Parada Funk aproveita o reconhecimento internacional do funk carioca para resgatar o trabalho de equipes de som e conseguir criar, através de células quase independentes, um evento que dialogue com a cidade, buscando transformar não só quem participa mas também quem está em seu entorno. Outras plataformas podem aprender com o RPF a balancear tradição e inovações para atuarem em um ecossistema amplo.

Ao fim deste percurso, notamos como foi surpreendente observar todas as características comuns em organizações culturais periféricas. Por mais que, inicialmente, seja possível conjecturar que possuem alguns desafios e vantagens similares, são organizações muito distantes tanto fisicamente quanto em termos de escopo. Uma abordagem analítica dessas organizações enquanto plataformas comprova que esses casos, dentro de suas particularidades, possuem modelos de gestão inovadores sob o ponto de vista da Gestão Cultural e da Engenharia de Produção, desafiando as abordagens e concepções tradicionais de gestão ao mesmo tempo em que são capazes de utilizar as mesmas ferramentas adaptadas aos seus saberes e conjuntura. O desafio está em reconhecer a diversidade das práticas gerenciais em estreita conexão com suas territorialidades culturais, reconhecendo nelas estratégias para a fruição artística e, sobretudo, para o bem viver em comunidade.

Referências Bibliográficas

ACIGUA (Org.). *Protocolo de Consulta Prévio da Tekoa Itaxĩ Mirim Guarani Mbya*. Parati, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <https://observatorio.direitosocioambiental.org/protocolo-de-consulta-previa-da-tekoa-itaxi-mirim-2018/> Acesso em: dez. 2024.

ALMEIDA, ALBERNAZ & SIQUEIRA. Introdução. In: GIL, G.; FERREIRA, J. *Cultura pela palavra: coletânea de artigos, entrevistas e discursos dos ministros da Cultura (2003-2010)*. São Paulo: Versal Editores, 2016.

ALSTYNE, M., PARKER, G. E CHOUDARY, S. *Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy*. Harvard Business Review. Abril de 2016. Disponível em: <https://hbr.org/2016/04/pipelines-platforms-and-the-new-rules-of-strategy> Acesso em: jan. 2025.

ALVES-MAZZOTTI, A. *Usos e abusos dos estudos de caso*. Cadernos de Pesquisa, v. 36, n. 129. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742006000300007&lng=pt&nrm=iso Acesso em: 10 jan. 2025.

BARBOSA, Jorge Luiz e TEIXEIRA Lino. *Territorialidades de Práticas Culturais e Artísticas da Favela da Maré (RJ)*. Rio de Janeiro: Observatório Itaú Cultural, 2019. Disponível em: https://observatoriodefavelas.org.br/wp-content/uploads/2022/12/Territorialidades_portugues.pdf Acesso em: 10 jan. 2025.

BARBOSA, Jorge Luiz. Territorialidades da Cultura Popular na Cidade do Rio de Janeiro. PragMATIZES – Revista Latino-Americana de Estudos em Cultura, ano 4, n. 7, pp. 130-139, set. 2014.

BARBOSA, Jorge. *Culturas de Periferias*. 2017. Disponível em: <https://of.org.br/wp-content/uploads/2017/03/OBSERVATORIO-DE-FAVELAS-E-BOOK-CULTURAS-DE-PERIFERIA-V9.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2024.

BESCHIZZA, C. *Uma Introdução ao Funk Carioca: trajetória inicial e um guia bibliográfico para futuras pesquisas*. Horizonte Científico, vol. 9, n. 2, 2015.

BONET, L.; SCHARGORODSKY, H. *La gestión de teatros: modelos y estrategias para equipamientos culturales*. Barcelona: Bissap Consulting S.L., 2016.

BOURDIEU, P. *A economia das trocas simbólicas*. São Paulo: Perspectiva, 2011.

CAJAIBA-SANTANA, G. *Social innovation: Moving the field forward*. A conceptual framework. *Technological Forecasting & Social Change*, vol. 82, pp. 42-51, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.05.008/> Acesso em: 10 jan. 2025.

CALABRE, L. *Escritos sobre políticas culturais*. Rio de Janeiro: Fundação Casa de Rui Barbosa, 2019.

CARRIERI, A.; PERDIGÃO, D.; AGUIAR, A. *A gestão ordinária dos pequenos negócios: outro olhar sobre a gestão em estudos organizacionais*. *R.Ad.*, São Paulo, vol. 49, n. 4, pp. 698-713, out./nov./dez. 2014.

CERTEAU, M. *A invenção do cotidiano – artes de fazer*. Petrópolis: Editora Vozes, 2008.

CHRISTENSEN, C.; OVERDOF, M. *O desafio da inovação disruptiva*. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

DENSIN, N.; LINCOLN, Y. *O Planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DUFLO, E.; BANERJEE, A. *Boa economia para tempos difíceis*. Rio de Janeiro: Zahar, 2020.

ECONOMIDES, N. The Economics of Networks. *International Journal of Industrial Organization*, vol. 14, n. 6, pp. 673-699, out. 1996. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0167-7187\(96\)01015-6/](https://doi.org/10.1016/0167-7187(96)01015-6/) Acesso em: 10 jan. 2025.

EISENMANN, T., Parker, G.; Alstyne, M. Strategies for Two-Sided Markets. *Harvard Business Review*, out. 2006. Disponível em: <https://hbr.org/2006/10/strategies-for-two-sided-markets/> Acesso em: 10 jan. 2025.

FERDINAND, M. *Uma Ecologia Decolonial*. São Paulo: Ubu Editora, 2022.

FIGUEIRÓ, P. et al. Mais do que olhos podem ver: a arte como forma de conectar atores e promover a inovação social. *Rev. Adm. UFSM*, vol. 16, n. 3, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/1983465972398/> Acesso em: 10 jan. 2025.

FLUSSER, V. *Mundo Codificado*. São Paulo: Cosac Naify, 2007.

FRAGA, Lais; ALVEAR, Celso; CRUZ, Cristiano. Na trilha da contra-hegemonia da engenharia no Brasil: da engenharia e desenvolvimento social à engenharia popular. *Revista CTS*, n. 43, vol. 15, fev. 2020.

FRIQUES, Manoel Silvestre. Transformar para preservar: o federalismo cultural e as políticas públicas no Brasil. *Anais do XIII Seminário Internacional de Políticas Culturais* [recurso eletrônico] / org. Lia Calabre. Rio de Janeiro: Fundação Casa de Rui Barbosa, 2024.

FRIQUES, M., & NEPOMUCENO, V. O que pode ser a engenharia no Brasil? Uma bricolagem teórica. *Arquivos do CMD*, 9(2), 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.26512/cmd.v9i2.47658/> Acesso em: 10 jan. 2025.

FURTADO, Celso. *Ensaio sobre cultura e o Ministério da Cultura*. Org. Rosa Freire d'Aguiar Furtado. Rio de Janeiro: Contraponto: Centro Internacional Celso Furtado, 2012.

GIL, G.; FERREIRA, J. *Cultura pela palavra: coletânea de artigos, entrevistas e discursos dos ministros da Cultura (2003-2010)*. São Paulo: Versal Editores, 2016.

GONÇALVES, J. As empresas são grandes coleções de processos. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, vol. 40, n. 1, pp. 6-19, jan./mar. 2000.

GREY, Chris. *Um livro bom e barato sobre estudos organizacionais*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

GUNTHER, H. Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta é a questão? *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, vol. 22, n. 2, pp. 201-210, mai-ago. 2006.

HARTLEY, Jean. Case Research. In: CASSELL, C; SYMON, G. (org.) *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. Londres: SAGE, 2004.

JACOBIDES, M. In the Ecosystem Economy, What's Your Strategy? Harvard Business Review, set.-out. 2019. Disponível em: <https://hbr.org/2019/09/in-the-ecosystem-economy-whats-your-strategy/> Acesso em: 10 jan. 2025.

JACOBIDES, M., CENNAMO, C. E GAWER, A. Externalities and complementarities in platforms and ecosystems: From structural solutions to endogenous failures. *Research Policy*, vol. 53, n. 1, 2024.

JACOBIDES, M., Cennamo, C. e Gawer, A. Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, vol. 39, n. 8, pp. 2255-2276, ago. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/smj.2904/> Acesso em: 10 jan. 2025.

KOEN, Billy Vaughn. Debunking Contemporary Myths Concerning Engineering. In: MICHELFELDER, Diane P.; MCCARTHY, Natasha; GOLDBERG, David E. (org.) *Philosophy and Engineering: Reflections on Practice, Principles and Process*. Dordrecht: Springer, 2013.

LAFLEY, A.G. e Martin, R. *Jogar para Vencer: como a estratégia realmente funciona*. São Paulo: Alta Books Editora, 2019.

LOPES, A. A favela tem nome próprio: a (re)significação do local na linguagem do funk carioca. *RBLA*, vol. 9, n. 2, p. 369-390, Belo Horizonte, 2009.

MARTIN, P.Y. Feminist practice in organizations: Implications for management. In: Fagenson, E. A. (Ed.), *Women in management: Trends, issues, and challenges in managerial diversity*, pp. 274-296. Newbury Park: Sage, 1993.

MATTOS, Hebe Maria. Políticas de reposição e identidade coletiva no meio rural: Antônio Nascimento Fernandes e o quilombo São José. *Estudos Históricos*, n. 37, p. 167-189, jan./jun. 2006.

MENDONÇA, C. (org.) *Laboratório de experimentação e inovação em governance*. Resende, RJ: Silo – Arte e Latitude Rural, 2024.

MINTZBERG, H. *Managing - Desvendando o dia a dia da gestão*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, H. Os cinco Ps da estratégia. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de Estratégia*. Um Roteiro Pela Selva do Planejamento Estratégico. Rio de Janeiro: Bookman, 2010.

MITCHAM, Carl. What is engineering? In: MICHELFELDER, D.; DOORN, N (org.) *The Routledge Handbook of the Philosophy of Engineering*. Nova York e Londres: Routledge, 2021.

MOYER, K.; LEHONG, H. *Platform Business Models That Adapt and Disrupt*. Gartner, 2020.

NASCIMENTO, Abdias. *O genocídio do negro brasileiro*. São Paulo: Perspectiva, 2016.

NASCIMENTO, Abdias. *O quilombismo: documentos de uma militância pan-africanista*. São Paulo: Perspectiva; Rio de Janeiro: Ipeafro, 2019.

NASCIMENTO, Beatriz. *O negro visto por ele mesmo*. São Paulo: UBU Editora, 2022.

OLIVEIRA, Nelson de. Anti-reformismo, estabilidade e desarticulação social: espectros de um republicanismo oligárquico. In: GOMES, Fábio G.; PINTO, Eduardo C. (orgs.). *Desordem e Regresso: o período de ajustamento neoliberal no Brasil, 1990-2000*. São Paulo: Edições Mandacaru: Hucitec, 2009.

PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H.; CLEMENTE, R. *Gestão de processos: Pensar, Agir e Aprender*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PHILLS, J. A., DEIGLMEIER, K., & MILLER, D. T. Rediscovering Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*, vol. 6, n. 4, pp. 34–43, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.48558/GBJY-GJ47/> Acesso em: 10 jan. 2025.

PISSOLATO, E. *Tape Porã, impressões e movimento - Os Guarani Mbya no Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro: Museu dos Povos Indígenas - FUNAI, 2012.

PIERRI, D. (Org.) Guata Porã. In: *Pesquisadores Guarani no processo de transmissão de saberes e preservação do patrimônio cultural Guarani – Santa Catarina e Paraná*. São Paulo: Centro de Trabalho Indigenista – CTI, 2015.

PORTER, M. *A Cadeia de Valor*. Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior. São Paulo: Campus, 1989.

PORTER, M. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, jan. 2008. Disponível em: <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy/> Acesso em: 10 jan. 2025.

PRECIADO, B. *Manifesto Contrassexual*: práticas subversivas de identidade sexual. São Paulo: n-1 edições, 2017.

PRECIADO, B. Multidões queer: notas para uma política dos “anormais”. *Revista Estudos Feministas*, vol. 19, n. 1, pp. 11-20. Florianópolis, 2011.

RAMOS, A. G. Modelos de homem e teoria administrativa. *Revista de Administração Pública*, vol. 18, n. 2, pp. 3-12. Rio de Janeiro, 1984. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/10559>. Acesso em: 18 out. 2024.

RUBIM, A. *Cultura e Políticas Culturais*. Rio de Janeiro: Azougue Editorial, 2011.

SENNETT, R. *O artífice*. Rio de Janeiro, São Paulo: Editora Record, 2009.

SILVA, Antonio Luiz de Paula et al. *Guia de gestão para quem dirige organizações da sociedade civil*. Brasília, DF: Fundação Abrinq, 2022.

SILVA, G. *Quilombo São José da Serra / Gustavo Augusto Fonseca Silva*. Belo Horizonte: FAFICH, 2016.

TEECE, D. Dynamic Capabilities and (Digital) Platform Lifecycles. *Entrepreneurship, Innovation, and Platforms (Advances in Strategic Management)*, vol. 37, pp. 211-225. Leeds, Emerald Publishing Limited, 2017.

TRINDADE, A. *Educação, Cultura e as Políticas do Cotidiano*. Rio de Janeiro: Pallas, 2008.

VIANNA, H. *O Baile Funk Carioca: Festas e Estilos de Vida Metropolitanos*. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social, Museu Nacional, Universidade Federal do Rio de Janeiro, p. 150, 1987.

VIANNA, H. *O Funk Proibidão...* Overmundo, 21/07/2009. Disponível em: <http://www.overmundo.com.br/overblog/o-funk-proibidao#-overblog-10584> Acesso em 15 dez. 2024.

YÚDICE, G. *A conveniência da cultura: usos da cultura na era global*. Belo Horizonte: UFMG, 2004.

ZELIZER, V. A economia do care. *Civitas - Revista De Ciências Sociais*, 10(3), pp. 376-391, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.15448/1984-7289.2010.3.8337/> Acesso em: 10 jan. 2025.

ZELIZER, V. Dualidades perigosas. *Mana*, vol. 15, n. 1, pp. 237- 256. Rio de Janeiro, 2009.

RELATÓRIOS

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Estimativas da população residente no Brasil e unidades da federação com data de referência em 1º de julho de 2024*. Rio de Janeiro: IBGE, 2024. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9103-estimativas-de-populacao.html> Acesso em: 16 dez. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Censo demográfico 2022: resultados preliminares*. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 16 dez. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Censo demográfico 2010: resultados gerais*. Rio de Janeiro: IBGE, 2010. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 16 dez. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Estimativas da população residente no Brasil e unidades da federação com data de referência em 1º de julho de 2021*. Rio de Janeiro: IBGE, 2021. Disponível em: <https://www>.

ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9103-estimativas-de-populacao.html?edicao=31451/ Acesso em: 16 dez. 2024.

VALENÇA. *Lei nº N.º 3.493/2023, de 29 de Junho de 2023*. Dispõe sobre o orçamento anual para o exercício de 2024. Valença: Câmara Municipal, 2023. Disponível em: https://valenca.rj.gov.br/wp-content/uploads/2024/05/LDO_2024.pdf. Acesso em: 10 jan. 2025.

RESENDE. *Lei nº N.º 4.148/2023, de 28 de Dezembro de 2023*. Dispõe sobre o orçamento anual para o exercício de 2024. Resende: Câmara Municipal, 2023. Disponível em: <https://resende.rj.gov.br/blogtransparencia/page/loa-2024.asp/> Acesso em: 10 jan. 2025.

ITABORAÍ. *Lei nº 3.018/2023, de 14 de Dezembro de 2023*. Dispõe sobre o orçamento anual para o exercício de 2024. Itaboraí: Câmara Municipal, 2023. Disponível em: <https://transparencianovo.ib.itaborai.rj.gov.br/instrumentos-de-planejamento-da-gestao/loa>. Acesso em: 10 jan. 2025.

PARATY. *Lei nº 2.468/2023, de 29 de Dezembro de 2023*. Dispõe sobre o orçamento anual para o exercício de 2024. Paraty: Prefeitura Municipal, 2023. Disponível em: <https://transparencia.paraty.rj.gov.br/conteudo/downloads/loa-2024/LOA%202024.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2025.

CAMPOS DOS GOYTACAZES. *Decreto nº 08, de 25 de Janeiro de 2024*. Dispõe sobre o orçamento anual para o exercício de 2024. Campos dos Goytacazes: Câmara Municipal, 2024. Disponível em: <https://www.campos.rj.gov.br/app/assets/diario-oficial/link/6262>. Acesso em: 10 jan. 2025.

NOVA IGUAÇU. *Lei nº 5.158/2023, de 21 de Dezembro de 2023*. Dispõe sobre o orçamento anual para o exercício de 2024. Nova Iguaçu: Prefeitura Municipal, 2023. Disponível em: <https://novaiguacu.cespro.com.br/visualizarDiploma>. Acesso em: 10 jan. 2025.

RIO DE JANEIRO. *Lei nº 8.235/2024, de 03 de Janeiro de 2024*. Dispõe sobre o orçamento anual para o exercício de 2024. Rio de Janeiro: Prefeitura Municipal, 2024. Disponível em: <https://www.camara.rio/atividade-parlamentar/>

legislacao/orcamento-municipal/loa-lei-orcamentaria-anual. Acesso em: 10 jan. 2025.

MCKINSEY. *Diversity Matters*. 2020.

MCKINSEY. *Diversity Matters Even More*. 2023.

PWC. *Diversity is the solution, not a problem to solve*. 2018.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. *Configurações do Mercado do Funk no Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro: CPDOC FGV; FGV OPINIÃO, 2008.

ENCONTRARTE. *Catálogo 21 Festival EncontrArte Teatro*. 2024.

SITES

<https://datalabe.org/funk10anos/?fbclid=IwAR1PfCzXUIGdR03lrVGySqZ8s-c7kgFn2>

<https://www1.folha.uol.com.br/fsp/ilustrad/fq2001200908.htm>

<http://www.pontaojongo.uff.br>

<http://www.labhoi.uff.br>

<https://www.uffdesenv.uff.br/siteantigo/?q=tags/quilombo-de-sao-jose>

<https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/rj/rio-de-janeiro.html>

AUDIOVISUAL

Terra é liberdade – Quilombo São José da Serra. Direção e filmagem: Luciano Dayrell. Niterói: LIDE/UFF, 2015. Vídeo (7 min. 26 s.), colorido. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=bym4-vdVRHU/> Acesso em: 10 jan. 2025.

Sobre os autores

MANOEL SILVESTRE FRIQUES é teórico do teatro e engenheiro de produção. Professor adjunto do Departamento de Engenharia de Produção (UNIRIO), do Programa de Pós-Graduação em Artes da Cena (PPGAC - UFRJ) e do Programa de Pós-Graduação em Memória Social (PPGMS - UNIRIO). Bolsista do Programa Jovem Cientista do Nosso Estado (FAPERJ 2022-2025). Fez pós-doutorado no Programa de Pós-Graduação em Estudos Contemporâneos das Artes (UFF). Atualmente, realiza o segundo doutorado no Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Desenvolvimento do Instituto de Economia da UFRJ em cotutela com a Université Paris-Nanterre. Doutor em História da Arte pelo Programa de História Social da Cultura (PUC-Rio), com estágio doutoral na Columbia University (2015-2016), foi Pesquisador Visitante da Université Paris-Nanterre (2019), da Université Jules-Vernes Picardie (2020), da Université Libre de Bruxelles (2024) e da Universitat Autònoma de Barcelona (2025). Graduado em Artes Cênicas, habilitação em Teoria do Teatro, pela UNIRIO (2007) e em Engenharia de Produção pela UFRJ (2012). Membro da Red Internacional de Investigadores de Teatro Latinoamericanos y Europeos (RIITLE). Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Artes Cênicas pela UNIRIO (2009). Curador e dramaturgo bissexto.

REBECA BRANDÃO é artista-produtora, gestora cultural e pesquisadora da cultura independente carioca e fluminense. Foi coordenadora da Arena Carioca Dicró (2017-2021), onde idealizou e desenvolveu projetos importantes como o programa Mulheres Protagonistas, o Festival Lá Fora e o Programa de Residências Artísticas. Até 2023, esteve à frente da coordenação de Desenvolvimento Institucional do Observatório de Favelas. Idealizadora do Outro Centro, uma plataforma de gestão e incidência em políticas culturais na Baixada Fluminense. Atualmente, é conselheira de Cultura no município de Nova Iguaçu (2023-2025) e também coordena o curso “Engenharia Cultural: como práticas de gestão podem impactar territórios?”, realizado em parceria com a UNIRIO. Fundadora do Cine Joana D’Arc, em Nova Iguaçu.

ADRIANA SOUZA é produtora cultural e pesquisadora. Mestre e Doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Psicossociologia de Comunidades e Ecologia Social (EICOS/UFRJ). É especialista em Linguagens Artísticas, Cultura e Educação pelo Instituto Federal do Rio de Janeiro (IFRJ) e bacharel em Estudos de Mídia pela Universidade Federal Fluminense (UFF). É autora do livro *Afetos Revolucionários: Microbiografias de uma Revolução Periférica*.

BIANCA PORTO é produtora cultural e engenheira de produção. Graduada em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO), trabalha como auxiliar administrativa no e-commerce Colab55. Atua, há mais de dez anos, como produtora cultural no mercado da música e do carnaval de rua carioca. Como percussionista, toca na escola de samba Estação Primeira de Mangueira, no Samba de Cambraia e no bloco de rua Bloco Fogo e Paixão.

CARLOS GONÇALVES é cria da Maré e engenheiro de produção. Graduado em Engenharia de Produção pela Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ) e mestrando pelo Programa de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio de Janeiro (PEP/COPPE/UFRJ), atua com o desenvolvimento de tecnologias voltadas para a educação popular. No Centro de Tecnologia da UFRJ, colabora em dois laboratórios: na Organização do Trabalho de Autogestão (OTA/NIDES) com cooperativas de reciclagem; e no Lab Escola 3D, com projetos usando impressoras 3D voltados para a educação popular e memória. Além dessas áreas, possui mais de dez anos de experiência em pré-vestibulares comunitários.

GABRIEL BARRADAS é engenheiro de produção. Graduado em Engenharia de Produção e Mestre em Gestão de Inovação pelo Programa de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio de Janeiro (PEP/COPPE/UFRJ). Trabalha com estratégia corporativa e projetos de inovação dentro e fora do setor cultural, tendo produções acadêmicas nos setores de audiovisual, teatro, economia da cultura e gestão da criatividade e inovação. Em cargos de especialista e de gestão, trabalha com planejamento estratégico e inteligência competitiva em empresas como CinebrasilTV, Globo e Vale.

LÍVIA PAIXÃO é engenheira de produção. Graduada em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO) e pós-graduada em Engenharia e Gestão de Processos de Negócios pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), atuando no setor de Óleo e Gás. Entusiasta na área de Processos de Negócios, dedica seus esforços no estudo desse campo, tendo contribuído com estudos e aplicações no setor cultural.

THAÍS FERREIRA, nascida e criada no subúrbio carioca, é estudante de Engenharia de Produção na Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO). Dedicar-se à faculdade e a estágios nas áreas de entrega de uma empresa de telecomunicações e, anteriormente, de assuntos regulatórios em uma empresa de geração de energia renovável. Foi bolsista dos projetos de extensão “Pensatas da Pandemia” (2020 - 2022) e “Assistência técnica aos coletivos de produção da agricultura familiar” (2024), projeto que visa auxiliar com os conhecimentos técnicos da Engenharia de Produção a sustentabilidade econômica de coletivos de agricultores familiares. Interessa-se pelas áreas de Produção Cultural, Gestão Lean e Geração de Energia. Nas horas vagas, cria bijuterias para presentear familiares e amigos e lê romances e biografias de personalidades nacionais.

VICENTE NEPOMUCENO é engenheiro de produção. Possui graduação em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (2006), mestrado em Engenharia de Produção pela UFRJ (2009) e doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal Fluminense (2016). Desde 2014, é professor no departamento de Engenharia de Produção da UNIRIO, onde assume a Pró-Reitoria de Extensão e Cultura a partir de 2023. Professor do Programa de Pós-Graduação em Tecnologia para o Desenvolvimento Social (PPGTDS) do Núcleo Interdisciplinar para o Desenvolvimento Social (NIDES - UFRJ). Tem atuado no intercâmbio entre a engenharia e as demandas dos movimentos sociais, com ênfase nos seguintes temas: Ergonomia, Formação, Autogestão, Economia Solidária e Tecnologia Social.

2025©Numa Editora
2025©Manoel Silvestre Friques
2025©Rebeca Brandão

Organização

Manoel Silvestre Friques
(UNIRIO / UFRJ)
Rebeca Brandão
(Observatório de Favelas)

Autores

Adriana Souza
Bianca Porto
Carlos Gonçalves
Gabriel Barradas
Lívia Paixão
Manoel Silvestre Friques
Rebeca Brandão
Thais Ferreira
Vicente Nepomuceno

Firjan SESI

Presidente

Luiz César Caetano

Diretor de Educação e Cultura

Vinicius Carvalho Cardoso

Assessora de Educação e Cultura

Regina Malta

Consultora de Educação e Cultura

Andréa Marinho

Gerente de Cultura e Arte

Antenor José de Oliveira Neto

Consultora de Cultura e Arte

Olga Acosta

UNIRIO

Reitoria

José da Costa Filho

Decania Centro de Ciências Exatas e Tecnologia

Gladson Octaviano Antunes

Direção Escola de Engenharia de Produção

Natália Luísa Felício Macedo Machado

Laboratório de Cultura e Tecnologia Social (LACUTS-UNIRIO)

Manoel Silvestre Friques
Vicente Nepomuceno
Andreia Ayres
Andréa Bonifácio
Bianca Porto
Thais Ferreira

GESTÃO CULTURAL, TERRITÓRIO E DIVERSIDADE NO RIO DE JANEIRO

Idealização da Pesquisa

Manoel Silvestre Friques (UNIRIO / UFRJ)

Coordenação

Manoel Silvestre Friques (UNIRIO / UFRJ)
Rebeca Brandão (Observatório de Favelas)

Equipe de Analistas

Adriana Souza
Bianca Porto
Carlos Gonçalves
Gabriel Barradas
Lívia Paixão
Thais Ferreira
Vicente Nepomuceno

OBSERVATÓRIO DE FAVELAS

Coordenação Institucional

Isabela Souza

Coordenação de Pesquisa

Rebeca Brandão

Comunicação

Coordenação

Lola Ferreira

Direção de Arte

Marcella Pizzolato

Fotografia

Aline Oliveira
Patrick Marinho
Ramon Vellasco

Gestão Administrativo-financeira

Elionalva Sousa
Sarah Horsth

NUMA EDITORA

Edição

Adriana Maciel

Produção editorial

Jul

Projeto gráfico

Dupla Design
Mari Taboada

Diagramação

Mari Taboada

Revisão

Nícolas Casa

* Todas as figuras foram concebidas pelos autores.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD

G393 Gestão Cultural, Território e Diversidade no Rio de Janeiro /
organizado por Manoel Silvestre Friques, Rebeca Brandão. - Rio de
Janeiro : Numa Editora, 2025.

404 p. ; 16cm x 24cm.

ISBN: 978-65-83546-00-5

1. Cultura brasileira. 2. Gestão Cultural. 3. Território. 4. Diver-
sidade. 5. Rio de Janeiro. I. Friques, Manuel Silvestre. II. Brandão,
Rebeca. III. Título.

2025-170

CDD 306.0981

CDU 316.7(81)

Elaborado por Vagner Rodolfo da Silva - CRB-8/9410

Índice para catálogo sistemático:

1. Cultura brasileira 306.0981

2. Cultura brasileira 316.7(81)

