

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)  
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**MARJANA ELISA DA SILVA**

**REDE PARA GESTÃO CULTURAL:  
Uma alternativa para a cooperação na cena independente**

**São Leopoldo  
2024**

MARJANA ELISA DA SILVA

**REDE PARA GESTÃO CULTURAL:**

**Uma alternativa para a cooperação na cena independente**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Curso de Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Orientador(a): Prof.<sup>a</sup> Dra. Cristina Orsolin Klingenberg

São Leopoldo

2024

## **AGRADECIMENTOS**

Sem a contribuição de inúmeras pessoas, não poderia ter concluído este trabalho. Sendo assim, primeiramente agradeço à minha mãe e ao meu pai por me proporcionarem as oportunidades e os valores que tive até aqui. Agradeço aos amores da minha vida por todo o carinho e apoio que recebi e continuo recebendo. Aos amigos especiais que despertaram o meu interesse pela Cultura. Especialmente ao Patrick Bruxel por debater comigo durante a pesquisa e me aguentar desabafando sobre os percalços dela.

Agradeço à professora Cristina por me sugerir uma metodologia tão ousada e acreditar no meu trabalho. Agradeço ao ProUni por oportunizar a minha graduação na Unisinos.

Por fim, o mais importante: agradeço a mim por acreditar no potencial da pesquisa e não desistir dela. Foi um trabalho construído com muito carinho e dificuldades que marcou a minha trajetória.

## RESUMO

Dada a relevância do setor cultural tanto para a economia quanto para a sociedade, se torna importante o estudo de ferramentas de gestão no contexto da produção cultural. Principalmente quando consideramos o contexto de artistas independentes, que encontram diversas dificuldades de atuar no setor. Considerando as estratégias de atuação em rede já observadas na literatura, a presente pesquisa objetiva propor um artefato que guie artistas independentes na formação de redes de cooperação. A metodologia aplicada foi a *Design Science Research*. Para a conscientização do problema, foram realizados: questionário exploratório para identificar as principais dificuldades de artistas independentes da região; análise de editais para mapear as principais oportunidades de financiamento de projetos culturais; Revisão Sistemática da Literatura para identificar conteúdos sobre a formação de redes no setor cultural. Consolidando as informações obtidas, foi proposto o artefato: um guia que auxilia artistas independentes na realização de ações em rede. O guia é composto por quatro etapas: Autoavaliação, Comunidade, Conexões em potencial e Ações em rede.

**Palavras-chave:** redes; cooperação; gestão cultural; artistas independentes; *design science research*.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>5</b>
1.1 Tema.....	6
1.2 Problema.....	7
1.3 Objetivos.....	8
1.3.1 Objetivo geral.....	8
1.3.2 Objetivos específicos.....	8
1.4 Justificativa.....	9
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>10</b>
2.1 Setor cultural e artístico.....	10
2.1.1 Cultura.....	10
2.1.2 Economia da cultura e economia criativa.....	11
2.1.3 Arte e artista.....	12
2.1.4 Políticas culturais no Brasil.....	16
2.1.5 Projetos culturais.....	19
2.2 Análise de redes.....	21
2.2.1 Competências para formação de redes.....	23
2.2.2 Seleção de parceiros.....	24
2.2.3 Redes culturais.....	26
2.2.4 Atores no setor cultural.....	29
2.2.5 Estratégias encontradas.....	31
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>35</b>
3.1 Método de pesquisa.....	35
3.2 Método de trabalho.....	37
3.2.1 Conscientização do problema.....	37
3.2.1.1 Questionário com artistas independentes.....	38
3.2.1.2 Análise dos editais.....	38
3.2.2 Revisão Sistemática da Literatura.....	40
3.2.3 Proposição do artefato inicial.....	42
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>44</b>
4.1 Revisão Sistemática da Literatura (RSL).....	44
4.2 Questionário com artistas independentes.....	45
4.3 Análise dos editais.....	50
<b>5 PROPOSIÇÃO DO ARTEFATO.....</b>	<b>54</b>
5.1 Auto-avaliação.....	54
5.2 Comunidade.....	55
5.3 Conexões em potencial.....	56
5.4 Ações em rede.....	56
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>58</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>60</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO COM ARTISTAS.....</b>	<b>68</b>
<b>APÊNDICE B – EDITAIS ANALISADOS.....</b>	<b>71</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A cultura é um conceito amplo e foi reconhecida pela Organização das Nações Unidas (ONU) como um direito da população (ROCHA, 2016). É arte e também é o nosso modo-de-viver em sociedade (AZEVEDO, 2017). Com a virada do século XX para XXI, ela passou a ser vista como um motor para o desenvolvimento econômico (HOWKINS, 2013 apud MICHETTI; BURGOS, 2016). Assim, a criatividade se tornou matéria-prima para a chamada “economia da cultura” ou “economia criativa”. Nessa nova economia, a arte e os bens e/ou serviços essencialmente criativos (como literatura, música, artes visuais e performáticas) estão no centro. A partir da arte, e do artista que a produz, outras camadas da economia vão se expandindo, agregando recursos e desenvolvendo bens e serviços mais “comerciais”, que possuem maior valor econômico.

No Brasil, o Ministério da Cultura surgiu em 1985 (RODRIGUES; CASTRO, 2012) e foi somente a partir dos anos 2000 que o Sistema Nacional de Cultura (SNC) começou a ser pensado com o intuito de estruturar, planejar e fomentar a cultura no país, de forma democrática e colaborativa (MONTANARI, 2019; BRASIL, 2012). Atualmente, o Governo Federal tem diversas iniciativas de financiamento à cultura. Algumas delas operam através de leis de incentivo e editais culturais, que disponibilizam recursos financeiros destinados a projetos culturais (HENKIN; PAES; VALIATI, 2016).

Ainda que a arte esteja no centro da economia criativa, viabilizar financeiramente uma iniciativa cultural é um grande desafio (SOUZA; JÚNIOR, 2018). A produção de projetos culturais envolve conhecimentos amplos, inclusive sobre gestão (MACIEL, 2020). Os artistas independentes<sup>1</sup> que se propõem a rentabilizar sua arte, precisam driblar diversas dificuldades, necessitando habilidades e competências de negócios para além da sua habilidade artística (MACIEL, 2020). Frequentemente esses profissionais não possuem recursos financeiros para realizar eventos e divulgar seu trabalho, e têm dificuldade para lidar com o poder público, devido à burocracia envolvida (FIGUEIREDO, 2019). A formação específica na área é rara e recente (MONTANARI, 2019).

---

<sup>1</sup> Profissionais da arte que não possuem contratos ou agenciamento de grandes empresas do meio cultural para exercer suas atividades e gerar renda. Geralmente, se organizam como profissionais autônomos e tem como elemento comum o “faça você mesmo” (*do it yourself – DIY*) (POLI, 2016; MICHETTI; BURGOS, 2016).

Para gerir os riscos e incertezas do trabalho, artistas independentes e outros trabalhadores da cultura passaram a formar redes de cooperação (POLI, 2016). As redes de cooperação são alianças estratégicas ou parcerias entre múltiplas organizações para alcançar um objetivo em comum (WEGNER, 2019). Dessa forma, podem suprir a estrutura funcional do processo produtivo que participam com a atuação colaborativa em formato de redes, acionando suas parcerias, já que não possuem todas as competências necessárias ou o capital econômico para contratar os profissionais adequados (POLI, 2016).

## **1.1 Tema**

O tema desta pesquisa engloba a formação de redes de cooperação no setor artístico e cultural, que possui grande importância no Brasil. Somente em 2019, o setor cultural representou 9,8% da riqueza criada no Brasil, chegando a 256 bilhões de reais (valor adicionado). Ocupou cerca de 4,8 milhões de pessoas (5,6% da população ocupada no país), sendo que 41,6% delas eram trabalhadores por conta própria (IBGE, 2022). Nesse mesmo ano, há mais de 207 mil empresas ativas no formato MEI que exercem atividades relacionadas à pós-produção de cinema, fotografia, produção musical e artes cênicas. Dessas, quase 60 mil são da área de produção musical (BRASIL, 2023).

Na esfera cultural, existem diversos atores envolvidos, como artistas, produtores culturais, público, técnicos, governo, entre outros (QUEIROZ, 2018). As ferramentas e saberes sobre marketing, gestão de projetos e finanças, por exemplo, são essenciais para gerir negócios culturais de forma sustentável (MACIEL, 2020). Porém nem todos os atores envolvidos possuem noções básicas dessas competências (QUEIROZ, 2018). Nesse sentido, trabalhadores da área cultural precisam ampliar suas habilidades com gestão, para que estejam preparados para elaborar e executar projetos com sucesso (JULIANO, 2010).

Considerando isso, se faz importante entender o processo de formação de redes de cooperação no setor cultural, visto que é a forma que artistas independentes utilizam para gerir seus riscos e complementar a cadeia produtiva que estão envolvidos (POLI, 2016).

## 1.2 Problema

Dada a relevância desse setor tanto para economia quanto para a sociedade, o governo brasileiro financia atividades culturais e artísticas por meio de leis de incentivo à cultura (SOUZA; JÚNIOR, 2018), dentre outras formas. As principais leis de financiamento à cultura existentes em 2023 são a Lei de Incentivo à Cultura (LIC), também conhecida como Lei Rouanet, a Lei do Audiovisual (MICHETTI; BURGOS, 2016), a Lei Paulo Gustavo (BRASIL, 2023) e a Lei Aldir Blanc (BRASIL, 2022). Com o Governo Federal que tomou posse em 2023, há um orçamento de quase R\$ 10 bilhões destinados para a Cultura, sendo R\$ 3,8 bilhões apenas para a Lei Paulo Gustavo (Lei Complementar nº 195, de 08 de julho de 2022) (BLUM; MORAES, 2022). Tais leis disponibilizam o recurso financeiro por meio de renúncia fiscal ou editais, fazendo-se necessário a elaboração de um projeto cultural (SOUZA; JÚNIOR, 2018).

Os projetos culturais geralmente envolvem profissionais de diversas áreas, que apoiam o artista no planejamento, execução e prestação de contas (SOUZA; JÚNIOR, 2018). Essas pessoas precisam reunir recursos, tempo, certos conhecimentos e competências específicas da área cultural para conceber ideias, planejar e escrever projetos culturais, visando captar o financiamento público. O profissional que elabora o projeto cultural precisa entender de algumas áreas, como: produção, técnica, administrativa, executiva, financeira, contábil, legislativa, artística, divulgação, segurança, jurídica, burocrática, entre outros (QUEIROZ, 2018).

Muitas vezes, por não possuírem capital econômico para pagar por profissionais que podem fortalecer sua cadeia produtiva, artistas independentes acabam por se agrupar e formar relações de rede para reunir recursos e habilidades necessárias na execução de suas atividades comerciais (POLI, 2016). Segundo Wegner (2019), uma rede é uma colaboração acordada entre empresas independentes para realizar de forma conjunta atividades em busca de um objetivo em comum. As redes aparecem como uma importante forma de organização do trabalho nesse cenário, articulando diversos espaços e organizações no processo de produção cultural e criativa. O mercado da arte independente acaba por ser impulsionado por organizações e subsidiado pelo setor público, já que o setor comunitário não remunera o artista (POLI, 2016) adequadamente.

Atualmente, na literatura, existem diversos conhecimentos específicos que podem auxiliar o artista independente. Ele pode se desenvolver profissionalmente e aprender sobre gestão de projetos, gestão de pessoas, prestação de contas, *networking*, entre outras competências necessárias para lidar com projetos culturais e captar financiamento público. Mas Montanari (2019) traz que é recente pensar em gestão no meio cultural no Brasil. Há poucas formações específicas na área e, com isso, há também poucos profissionais capacitados para realizar essa gestão cultural. Também há uma carência de pesquisas acadêmicas na área administrativa que se dediquem às organizações que produzem bens culturais (JULIANO, 2010). Cada edital é único e o tempo disponível ao artista independente para aprender todas essas competências ou conseguir articular com parcerias é curto. Para além de capacitar o artista que produz o bem cultural, é interessante formar redes de cooperação que sejam capazes de articular os diversos profissionais envolvidos na produção cultural para bem utilizar os recursos públicos destinados ao setor, gerando renda e benefícios para a sociedade.

Considerando todos os fatores apresentados aqui, como artistas independentes podem formar redes de cooperação na comunidade cultural para fortalecer a sua cadeia produtiva, possibilitando captar financiamento público?

### **1.3 Objetivos**

#### 1.3.1 Objetivo geral

Propor um artefato que guie artistas independentes na formação de redes de cooperação.

#### 1.3.2 Objetivos específicos

- a) Identificar as principais dificuldades dos artistas independentes em sua atuação cultural;
- b) Mapear e analisar as principais oportunidades de financiamento de projetos culturais no Rio Grande do Sul;

- c) Identificar na literatura conhecimentos prescritivos e descritivos relacionados à formação de redes no setor cultural.

#### **1.4 Justificativa**

Em contraste com as estratégias orientadas ao mercado, a gestão cultural explora estratégias multidirecionais e orgânicas, capazes de responder às dinâmicas e desafios específicos do setor (PAIVA JÚNIOR; GUERRA; ALMEIDA, 2013). Esse paradigma impulsiona a criação de novas ferramentas e tecnologias de gestão (GUERRA; PAIVA JÚNIOR, 2011) para facilitar a colaboração, a comunicação e a tomada de decisões descentralizada, características essenciais para o sucesso de empreendimentos culturais na atualidade.

Sendo assim, o presente trabalho tem potencial de contribuir de forma prática, ao apresentar uma solução satisfatória de como artistas independentes podem formar redes de cooperação que fortaleçam a produção cultural de sua região. Também tem sua contribuição acadêmica, pois as Indústrias criativas são pouco estudadas em Administração, segundo Kirschbaum, Cunha e Wood Jr. ([2009?]), apesar de existirem mais de mil organizações que são ou se consideram redes culturais, no mundo todo (SILVA JUNIOR; POLI, 2019). Elas são intensivas em trabalho e responsáveis por gerar empregos e renda.

Segundo Sanguinet, Calvete e Waismann (2016), o “desenvolvimento dessas áreas contribui para o desenvolvimento social, a formação de identidade de uma nação e sua autonomia”. Sendo assim, esta pesquisa também contribui de forma social, pois a cultura é importantíssima para a qualidade de vida das pessoas e foi fortemente prejudicada pelo distanciamento social, no processo pandêmico da COVID-19 (BRASIL, 2023).

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Setor cultural e artístico

#### 2.1.1 Cultura

A cultura é um conceito amplo e complexo. Conforme Severino (2024), a palavra “Cultura” origina do verbo latino *colere*, que combina vários sentidos, como cultivar, habitar, cultuar, cuidar, tratar bem, prosperar. Ou seja, seu sentido pode variar bastante.

Avançando na história, em 1948, a Organização das Nações Unidas (ONU) promulgou a Declaração Universal dos Direitos Humanos, se referindo à cultura como um direito (ROCHA, 2016). Ao “reconhecer a cultura como necessidade social e individual – de participar da vida cultural da comunidade, gozar das artes, disfrutar dos benefícios do progresso científico, bem como da proteção jurídica à criação”, “supera a ideia de superficialidade da dimensão cultural” (ROCHA, 2016, p. 679). Em 1982, a Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (Unesco) promoveu a Conferência Mundial sobre as Políticas Culturais – Mondiacult na cidade do México. No relatório final da Mondiacult, apresentou-se a clássica definição de cultura:

Em seu sentido mais amplo, a cultura pode se considerar atualmente como o conjunto dos traços distintivos, espirituais e materiais, intelectuais e afetivos que caracterizam uma sociedade ou um grupo social. Ela engloba, além das artes e das letras, os modos de vida, os direitos fundamentais do ser humano, os sistemas de valores, as tradições e crenças (CONFERENCIA MUNDIAL SOBRE LAS POLÍTICAS CULTURALES, 1982a apud BOLÁN, 2022, tradução nossa).

Segundo a obra de Raymond Williams (AZEVEDO, 2017), a cultura é melhor entendida na sobreposição e interação de três conceitos principais: como “ideal”, como “documentação” e como “modo de vida”. Cultura como “ideal” refere-se a um “estado ou processo de perfeição humana, definidos nos termos de certos valores absolutos ou universais” (AZEVEDO, 2017, p. 211). Cultura como “documentação” refere-se à gama de “trabalhos intelectuais e imaginativos em que o pensamento e a experiência humana ficaram vária e detalhadamente registrados” (AZEVEDO, 2017, p. 211). Já a cultura como “modo de vida” refere-se a “estilos de vida particulares, articulados por meio de significados e valores comuns, oriundos de instituições e

expressos no comportamento ordinário” (AZEVEDO, 2017, p. 211). Além disso, é importante entender a cultura como uma força produtiva da sociedade, compreendendo também sua relação intrínseca com ela, não podendo pensar cultura isolada da sociedade. Ela é a forma como a sociedade é “concebida e vivida pelas pessoas” (AZEVEDO, 2017, p. 221).

### 2.1.2 Economia da cultura e economia criativa

No final do século XX, surgiram termos como “economia da cultura”, “economia criativa” e “indústrias criativas” (MICHETTI; BURGOS, 2016). O termo guarda-chuva “economia criativa” surgiu na Inglaterra, em um contexto de recém desindustrialização do país, para nomear uma economia na qual o conhecimento, a criatividade e o capital social seriam os principais elementos para a criação, produção e distribuição de bens e serviços (HOWKINS, 2013 apud MICHETTI; BURGOS, 2016). Segundo Melo, Barcellos, Ribeiro, Régis e Dellagnelo (2014),

O termo “indústrias criativas” também tem sido utilizado em estudos que tratam das peculiaridades da gestão em indústrias culturais. Os conceitos de indústrias criativas e indústrias culturais se sobrepõem na forma como têm sido utilizados, pois ambos lidam com bens simbólicos e intangíveis, tratam do impacto da economia da criatividade (ou economia da informação, nova economia, economia da cultura) e abordam suas implicações para as políticas públicas (BENDASSOLLI et al., 2009).

A literatura sobre economia da cultura e economia criativa surgiu nas décadas de 1990 e 2000. Na passagem do século XX para XXI, a criação de valor e a acumulação de capital passaram a ter como fonte principal “ativos intangíveis”, “trabalho imaterial”, “capital humano”, ou seja, “a cultura ou as dimensões simbólicas da existência passam a ser fontes de desenvolvimento econômico e/ou social” (MICHETTI; BURGOS, 2016, p. 586). A criatividade foi dada como chave para um novo modelo de desenvolvimento social, econômico e cultural, em um movimento de enaltecimento da criatividade e da cultura como motor para uma nova economia, que ocorre em um contexto pós-industrial. A primeira tentativa de focalizar o crescimento das indústrias culturais no âmbito das políticas públicas se deu pela Unesco. Sucedendo, os governos da Inglaterra, Nova Zelândia, Canadá e Austrália se empenharam, ao longo dos anos 1990, em políticas voltadas às indústrias criativas.

Na visão de Howkins, autor referência sobre o tema de economia criativa, todo tipo de criatividade, desde que devidamente protegido, é recurso da economia

criativa (CORAZZA, 2013). Então a sua definição de economia criativa inclui publicidade, arquitetura, artes, artesanato, desenho industrial e gráfico, moda, indústria cinematográfica, música, artes performáticas, mercado editorial, atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), software, brinquedos, jogos eletrônicos e *video games*, televisão e rádio (HOWKINS, 2001, apud CORAZZA, 2013). Ainda segundo Corazza (2013), a abordagem de Howkins e de outros autores do mesmo tema, acabam por excluir algumas áreas tradicionalmente vinculadas às artes e à cultura, como os museus, as galerias de arte e o patrimônio histórico-cultural de maneira geral. Para o economista David Throsby, indústrias culturais e indústrias criativas são sinônimos. (VALIATI; MIGUEZ; CAUZZI; SILVA, 2017).

### 2.1.3 Arte e artista

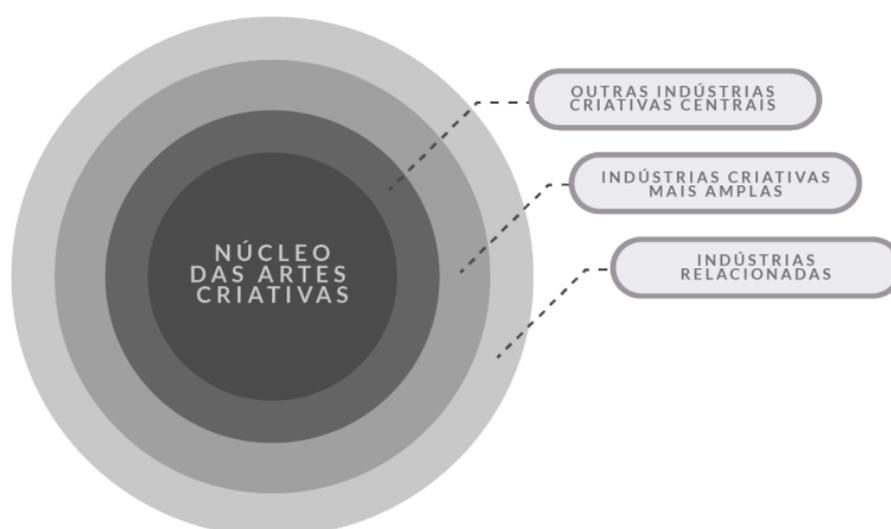
Há uma tensão entre a visão da arte como algo de valor intrínseco quase sagrado e da arte como uma comodidade. É comum que artistas atuem de ambas as formas, necessitando serem remunerados pelo seu trabalho, porém resistindo à redução de sua arte como mais um produto comum (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2005; BANKS, 2007 apud OAKLEY, 2009). Embora o sentido de artista possa ser subjetivo e dado como uma autodefinição, na literatura sobre economias culturais, artista é geralmente relacionado ao trabalhador criador de bens culturais, tais como escritores, musicistas, pintores, entre outros. No modelo do economista David Throsby, a indústria cultural é um círculo concêntrico com o artista (ou a arte) no meio, incluindo música, literatura, artes visuais e performáticas (THROSBY, 2008).

Inicialmente, o modelo de Throsby se baseia na proposição de que os bens culturais possuem dois tipos de valores: econômico e cultural. É o valor cultural dos produtos e serviços que fazem das indústrias culturais e criativas tão características e diferenciadas. Basicamente, o modelo possui quatro camadas. No centro estão os bens culturais que mais possuem valor cultural e artístico. À medida em que as camadas se distanciam do centro, os bens culturais delas possuem uma proporção maior de valor econômico e comercial (THROSBY, 2008). Ou seja, as ideias criativas tendem a se diluir conforme se combinam com os demais insumos e se incorporam em processos mais amplos da economia (VALIATI; MIGUEZ; CAUZZI; SILVA, 2017). Segundo Valiati, Miguez, Cauzzi e Silva (2017),

De acordo com esse modelo, as indústrias culturais do núcleo são as de literatura, música, artes performáticas, e artes visuais. A estratificação seguinte, que apresenta teor cultural relativamente menos concentrado, é a de outras indústrias criativas – como é o caso dos filmes, museus, galerias, bibliotecas e fotografia. As indústrias criativas mais amplas são as de serviços de patrimônio, publicação, gravação de sons, televisão, rádio e *video games* (jogos digitais). Por fim, encontram-se as indústrias culturais cujas ideias criativas estão em processos mais abrangentes, como a publicidade, a arquitetura, o design, e a moda – conhecidas como indústrias relacionadas.

A seguir, a Figura 1 é uma adaptação da obra original de Throsby (2008), segundo Valiati, Miguez, Cauzzi e Silva (2017), representando o modelo dos círculos concêntricos.

Figura 1 - Modelo dos círculos concêntricos



Fonte: Valiati, Miguez, Cauzzi e Silva (2017)

No Brasil, o Ministério da Cultura irá vincular a cultura ao desenvolvimento somente a partir de 2003. Devido às transformações que ocorreram no Brasil entre as décadas de 1990 e 2010, a figura do empreendedor cultural surge de forma diferente que nos países europeus (MICHETTI; BURGOS, 2016). Como definição geral, empreendedores culturais são

indivíduos e/ou grupos formalizados ou não como pessoas jurídicas, que podem atuar também como trabalhadores culturais, e que buscam mobilizar capitais econômicos, simbólicos, sociais e políticos, dependentes de suas condições sociais e de suas posições no campo cultural e/ou empresarial, para criar e manter empreendimentos na área da cultura (MICHETTI; BURGOS, 2016, p. 585).

Michetti propõe uma tipologia simples sobre empreendedores culturais. São grupos, chamados de tipos, que possuem origens, trajetórias, capitais e interesses diferentes

e desiguais (MICHETTI; BURGOS, 2016). São tipos-ideais, “antes analíticos que reais, cujas características são fixadas na análise em um esforço de organizar epistemicamente o real”, uma estratégia analítica que simplifica o objeto para poder investigá-lo e debater sobre ele (MICHETTI; BURGOS, 2016, p. 589). A tipologia apresenta quatro tipos de empreendedores culturais: por necessidade, disposição, opção e vocação. Além disso, também

é importante reforçar que estamos diante de tipos ideais, que se misturam na realidade e entre os quais os agentes podem se mover a depender tanto do acúmulo de capitais, no sentido bourdieusiano, quanto das dinâmicas do mercado e do consumo culturais, bem como podem haver justaposições entre os tipos (MICHETTI; BURGOS, 2016, p. 592).

- Tipo 1 – Empreendedor cultural por necessidade

O primeiro

diz respeito a indivíduos e grupos em situações precárias e de vulnerabilidades socioeconômicas, ou seja, os trabalhadores da cultura a) de áreas periféricas de regiões metropolitanas e/ou b) de regiões consideradas “locais” com relação aos centros nacionais e globais de consagração e legitimação (MICHETTI; BURGOS, 2016, p. 590).

Geralmente, devido à sua situação de vulnerabilidade social, as atividades culturais ficam em segundo plano e a sua formalização como pessoa jurídica, se ocorre, é somente para cumprir as exigências de editais, conseguir outras formas de apoio a projetos culturais ou emitir nota fiscal referente aos produtos ou serviços prestados. Sua permanência como empreendedor cultural varia conforme suas condições de se sustentar financeiramente provindas de outras áreas (MICHETTI; BURGOS, 2016).

- Tipo 2 – Empreendedor cultural por disposição

Já o segundo

remete a indivíduos e grupos pertencentes às classes médias no sentido bordieusiano, ou seja, pessoas que não vivem de capital econômico acumulado, mas de trabalho qualificado possibilitado pelo acúmulo de capital educacional, cultural e social. São jovens adultos de classe média, diplomados em áreas criativas ou humanidades, frequentemente artistas, produtores de conteúdo ou oriundos de outros ramos que migram para a área da cultura ou fazem dela uma ocupação complementar (MICHETTI; BURGOS, 2016, p. 590).

Esse tipo não está em situação de vulnerabilidade social e geralmente conta com apoio familiar ou patrimônio herdado. Sua dedicação pode ser parcial ou integral e varia conforme a sua capacidade de se sustentar financeiramente com seu empreendimento cultural e a flexibilidade das atividades dele. Esse tipo é o que mais faz “jus” ao estereótipo do artista, que tem na atividade cultural uma forma de

autorrealização pessoal e resistência a se submeter ao emprego formal. Seus empreendimentos, frequentemente, encontram dificuldades para se manterem nos médios e longos prazos. A dinâmica de trabalho a curto prazo e por projeto pode ser vivenciada como precariedade ou instabilidade, então costumam se organizar em coletivos e grupos, na busca por melhorar suas condições de trabalho (MICHETTI; BURGOS, 2016).

- Tipo 3 – Empreendedor cultural por opção

O terceiro se refere a

indivíduos, empresas ou grupos empresariais de produção de bens, serviços e eventos culturais e de entretenimento, tendo como objetivo principal o lucro. São produtoras de musicais e shows ao vivo, empresas de cinema, gravadoras, editoras, entre outras empresas que concebem a cultura como uma opção de investimento entre outras, e por isso a denominação como empreendedorismo por opção (MICHETTI; BURGOS, 2016, p. 592).

Esses empreendimentos podem transitar entre setores diferentes ou conciliar seus investimentos em outras áreas, dependendo da lucratividade envolvida. Concentram capital econômico, simbólico, social e político. Por isso, têm mais acesso aos recursos materiais e simbólicos provenientes do setor público e privado (MICHETTI; BURGOS, 2016). Segundo Michetti e Burgos, “ao contrário dos demais tipos, o empreendedor por opção é raramente um ‘fazedor de cultura’” (MICHETTI; BURGOS, 2016, p. 592).

- Tipo 4 – Empreendedor cultural por vocação

O quarto tipo

É formado por artistas consolidados, cuja consagração frequentemente foi galgada por meio de seu trabalho em organizações culturais ou de entretenimento também consolidadas. São indivíduos que resolvem empreender em áreas nas quais se consideram vocacionados. Geralmente imbuídos de um espírito de missão a cumprir [...] (MICHETTI; BURGOS, 2016, p. 592).

O empreendimento costuma ser realizado em paralelo ou como um complemento de suas atividades de origem. Por exemplo, um artista se torna diretor, produtor ou empresário de uma organização cultural. O profissional pode ter ambas as atividades relacionadas de forma que uma valoriza a outra, ou ter na atividade de origem um meio de financiar a atividade cultural mais valorizada (MICHETTI; BURGOS, 2016).

No contexto desta pesquisa, para caracterizar o caráter “independente” de um artista, utiliza-se o Tipo 1 e o Tipo 2 da tipologia de Michetti (2016) sobre empreendedores culturais. Ambos se diferenciam dos demais Tipo 3 e Tipo 4 de Michetti por a) não terem como objetivo principal o lucro e b) não serem artistas consolidados (MICHETTI; BURGOS, 2016).

#### 2.1.4 Políticas culturais no Brasil

As políticas culturais surgiram no século XX. No período de surgimento dessa nova relação entre cultura e política, diversos autores concordam que houveram três momentos emblemáticos: as iniciativas político-culturais da República Espanhola nos anos 1930, a instituição do Conselho das Artes da Inglaterra na década de 1940 e a criação do Ministério dos Assuntos Culturais da França em 1959 (ROCHA, 2016; RUBIM, 2012). Após esse movimento, o tema de políticas culturais se torna uma importante pauta na agenda internacional, principalmente pelas iniciativas do campo cultural desenvolvidas pela Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura (UNESCO) ao longo dos anos, entre 1967 e 1998 (ROCHA, 2016). Porém, ainda hoje, no século XXI, há poucas abordagens que se dedicam a delimitar os conceitos dessa complexa temática (ROCHA, 2016).

No Brasil, assim como na América Latina, “as investigações sobre as políticas culturais se caracterizam pela dispersão disciplinar” (RUBIM, 2007 apud ROCHA, 2016). Sendo assim, para fins de contextualizar brevemente um conceito tão polêmico entre diversos autores, podemos nos ater ao entendimento sobre políticas culturais de García Canclini (1987, tradução nossa apud ROCHA, 2016), sendo

[...] o conjunto de intervenções realizadas pelo Estado, as instituições civis e os grupos comunitários organizados, a fim de orientar o desenvolvimento simbólico, satisfazer as necessidades culturais da população e obter consenso para um tipo de ordem ou de transformação social.

Segundo Rocha (2016), a noção de Canclini exposta anteriormente segue sendo bastante utilizada por estudiosos, “devido a seu caráter abrangente e capacidade crítica” (ROCHA, 2016, p. 685). Conforme Rubim (2007, p. 47), um dos objetivos pretendidos pelas políticas culturais “será sempre o desenvolvimento da cultura e, simultaneamente, a conformação de uma nova cultura política, que contemple e assegure a cidadania cultural.”

Desde que as políticas culturais foram inauguradas no Brasil, na década de 1930, houve ausência, autoritarismo e instabilidade. Após o período da ditadura militar no país, houve um processo de redemocratização. O Ministério da Cultura (MinC) surgiu em 1985, apenas (RODRIGUES; CASTRO, 2012) e representou uma “nova forma de interação com o mercado e os agentes culturais” que marcou as décadas seguintes (HENKIN; PAES; VALIATI, 2016, p. 254). Para romper com o regime autoritário anterior, a Constituição de 1988 propõe uma maior participação social na gestão pública (MONTANARI, 2019).

Nesse contexto da redemocratização que ocorreu no Brasil em meados da década de 1980, elementos como a cooperação e a confiança compõem parte do novo processo de interação comunitária, onde se deve compartilhar de forma democrática os interesses coletivos. Nessa concepção de solidariedade, a atuação de agentes sociais é considerada crucial para potencializar relações de cooperação, contribuindo para o desenvolvimento da sociedade e a formação do chamado “capital social” (COSTA, 2003). No setor cultural, a aquisição e socialização de capacidades cognitivas por meio da participação social são considerados essenciais para processos de transformação urbana, onde redes culturais e comunidades de produção se conectam para fomentar um crescimento endógeno, ou seja, que se origina dentro da sua organização (FERILLI; SACCO; BLESSI, 2011 apud CUNHA, 2022).

Somente na década de 2000 que o Sistema Nacional de Cultura (SNC) foi criado como “um complexo de princípios, instituições públicas, instâncias participativas e instrumentos de gestão” (MONTANARI, 2019, p. 4). Ele surge no governo do Partido dos Trabalhadores (PT) com a presidência de Luiz Inácio Lula da Silva, desenvolvido na gestão de Gilberto Gil à frente do Ministério da Cultura (MONTANARI, 2019; ALMEIDA; PAIVA NETO, 2017). Legalmente, o SNC está amparado pela Emenda Constitucional nº 71, de 29 de novembro de 2012. Ela traz que o SNC é

organizado em regime de colaboração, de forma descentralizada e participativa, institui um processo de gestão e promoção conjunta de políticas públicas de cultura, democráticas e permanentes, pactuadas entre os entes da Federação e a sociedade, tendo por objetivo promover o desenvolvimento humano, social e econômico com pleno exercício dos direitos culturais (BRASIL, 2012).

Seus princípios estão dispostos nesse mesmo artigo (BRASIL, 2012):

- “I - diversidade das expressões culturais;
- II - universalização do acesso aos bens e serviços culturais;
- III - fomento à produção, difusão e circulação de conhecimento e bens culturais;
- IV - cooperação entre os entes federados, os agentes públicos e privados atuantes na área cultural;
- V - integração e interação na execução das políticas, programas, projetos e ações desenvolvidas;
- VI - complementaridade nos papéis dos agentes culturais;
- VII - transversalidade das políticas culturais;
- VIII - autonomia dos entes federados e das instituições da sociedade civil;
- IX - transparência e compartilhamento das informações;
- X - democratização dos processos decisórios com participação e controle social;
- XI - descentralização articulada e pactuada da gestão, dos recursos e das ações;
- XII - ampliação progressiva dos recursos contidos nos orçamentos públicos para a cultura.”

Assim, o SNC pode ser visto como uma grande rede de cooperação institucionalizada, com governança descentralizada e democrática, que valoriza a participação social, a diversidade e a universalização do acesso à cultura, buscando fomentá-la e ampliar cada vez mais os recursos destinados a ela. Com isso, ele busca promover o desenvolvimento humano, social e econômico no Brasil (BRASIL, 2012).

Entre as formas de fomento à cultura no Brasil estão a Lei Rouanet, o Fundo Nacional da Cultura e editais de projetos culturais, todos elaborados a partir do MinC. Os recursos destinados a esses elementos cresceram ano a ano até 2010 e caíram drasticamente até 2016 (ALMEIDA; PAIVA NETO, 2017). Algumas leis de fomento à cultura existentes em 2024 são a Lei de Incentivo à Cultura (LIC), também conhecida como Lei Rouanet e a Lei do Audiovisual (MICHETTI; BURGOS, 2016), a Lei Paulo Gustavo (BRASIL, 2023) e a conhecida Lei Aldir Blanc (BRASIL, 2022).

Elas disponibilizam o recurso financeiro através de renúncia fiscal ou editais, fazendo-se necessário a elaboração de um projeto cultural (SOUZA; JÚNIOR, 2018).

### 2.1.5 Projetos culturais

Como colocou Queiroz (2018, p. 243), “a produção é o momento em que o projeto cultural / artista / fazedor de cultura encontra o público, a sociedade e assim torna-se cultura”. A produção cultural envolve a criação, elaboração, planejamento e a execução de projetos culturais, levando em conta aspectos artísticos, sociais, políticos e econômicos (MACIEL, 2020). A lógica de elaboração de um projeto cultural através das leis de incentivo influenciou uma reorganização da produção cultural no Brasil. Mesmo aqueles projetos que não participam de leis de incentivo e editais acabam por utilizar, em muitos casos, a ferramenta ‘projeto cultural’, com formatos e estruturas bem comuns (QUEIROZ, 2018).

De forma geral, projetos são temporários e únicos. Temporários pois possuem um período de tempo finito para iniciar e finalizar. Únicos pois cada projeto possui o seu contexto, recursos, especificidades (MACIEL, 2020). Sendo assim, um projeto

pode ser entendido como a execução coordenada de um conjunto de ações limitadas no tempo e com objetivos definidos que podem ser mensurados física e financeiramente, para o qual são direcionados recursos materiais, humanos e financeiros por certo tempo, até alcançar (ou não) seus objetivos (VALERIANO, 1998; PMI, 2013 apud MACIEL, 2020).

Queiroz (2018) e Maciel (2020), apresentam uma estrutura comum para os projetos culturais. Eles possuem uma etapa de concepção da ideia, seguida do planejamento de três etapas básicas da execução do projeto: pré-produção, produção e pós-produção.

Na etapa de concepção da ideia do projeto cultural, é essencial a geração de ideias e o uso da criatividade. Para auxiliar nesse processo, algumas ferramentas podem ser utilizadas: Business Model Generation (BMG), Visual Thinking, Design Thinking, FORTH Innovation e Inteligência Sociocriativa. Idealmente, uma construção colaborativa agrega mais valor à proposta da iniciativa cultural (MACIEL, 2020). Segundo Queiroz (2018, p. 253),

o bom projeto é aquele que desde sua idealização é pensado com todas as suas partes em coesão artística e cultural, mas, também, entendendo a necessidade de inserir os pressupostos éticos da relação deste com todos os envolvidos e com a sociedade.

A etapa de pré-produção acontece após a elaboração da ideia do projeto (MACIEL, 2020), ou seja, após consolidar 'o que' será o projeto, é necessário planejar 'como' irá ocorrer. Essa etapa exige a preparação de todos os detalhes necessários para a plena realização da iniciativa cultural. É necessário a captação de recursos financeiros, contratação de equipe qualificada, providenciar materiais, contratar locações, entre outros aspectos específicos de cada iniciativa cultural (MACIEL, 2020). Para nortear o planejamento de todos os detalhes, Queiroz (2018) indica a reflexão sobre o que é o projeto e qual o formato dele, quando e onde ocorrerá, quais artistas e quais profissionais são necessários, qual é o público da iniciativa cultural-artística, qual a motivação e função social para a iniciativa cultural ocorrer e quais são as contrapartidas sociais a serem desenvolvidas, qual o formato de divulgação e o alcance dela, quais materiais e serviços são necessários na execução da iniciativa, até quando é necessário providenciar cada detalhe, quais os custos envolvidos, entre outras questões.

A etapa de produção é quando ocorre a execução do projeto cultural, ou seja, é a realização do que foi planejado na etapa anterior (MACIEL, 2020). É importante ter organização e responsabilidade nessa fase para colocar em prática as atividades, liderar equipe e monitorar todo o processo, para minimizar o que pode ocorrer fora do previsto. É fundamental utilizar um plano de ação ou *checklist* a fim de garantir que todos os objetivos do projeto sejam atingidos (MACIEL, 2020). Considerando a necessidade de prestação de contas após a realização de todas as atividades culturais, se torna necessário registrar os acontecimentos com fotos e vídeos, guardar recibos, notas fiscais e documentos para que possam ser utilizados futuramente para comprovar que as atividades foram executadas conforme o escopo planejado (MACIEL, 2020; QUEIROZ, 2020).

A etapa de pós-produção é entendida como o encerramento do projeto cultural (MACIEL, 2020). A organização e responsabilidade permanecem como competências importantes, mas em um momento de finalização, ou seja, de entrega dos recursos e espaços utilizados, de prestação de contas, de pagamentos de cachês, entre outras atividades necessárias para finalizar todo o ciclo do projeto cultural (MACIEL, 2020).

Considerando tantos aspectos envolvidos na atuação cultural, desde compreender o papel da cultura na economia até a execução de projetos culturais, o

próximo subcapítulo explora outra faceta da teoria que sustenta esta pesquisa: redes.

## 2.2 Análise de redes

A Análise de Redes Sociais (ARS) se tornou uma ferramenta valiosa para compreender a estrutura e dinâmica de diversos sistemas, incluindo organizações (RAMOS-VIDAL, 2018). Uma rede social é um conjunto de atores (ou pontos) em que entre eles pode existir conexões ou vínculos (HANNEMAN, 2001 apud CAMIO; BILOTTO; URRUTIBEHETY, 2015). A articulação em rede pode ter objetivos diversos, sendo alguns deles: aquisição de vantagens competitivas; redução da incerteza; transferência de informação (RAMOS-VIDAL, 2018).

Segundo Camio, Bilotto e Urrutibehety (2015), o estudo de redes sociais é uma ferramenta para o estudo das conexões existentes. Nessa perspectiva teórica, quando se considera a configuração da rede, a análise da dimensão estrutural é feita através da determinação dos padrões de conexões entre seus componentes (MAYORAL et al., 2012 apud CAMIO; BILOTTO; URRUTIBEHETY, 2015). Dyer e Singh (1998) enfatizam a importância dos mecanismos de governança para os ganhos relacionais. No estudo de redes, a governança é entendida “como o *design* da estrutura e dos elementos internos de organização e coordenação das redes” (WEGNER, 2019, p. 126).

Na prática, existem diversas formas possíveis de classificar as relações interorganizacionais, então Wegner (2019) organiza quatro categorias amplas: Alianças estratégicas e redes multiparceiros; Redes de suprimentos e redes globais de produção; Redes de inovação e projetos colaborativos temporários; Clusters de negócios. Como exemplos que podem ser melhor aplicados no contexto dos artistas independentes, tem-se as alianças estratégicas e redes multiparceiros. Segundo Wegner (2019, p. 53),

A cooperação por meio de parcerias, alianças ou redes é a estratégia mais adequada para aquelas atividades que são de média ou de alta importância estratégica, mas nas quais a empresa possui baixa competência. Executá-las internamente seria inviável ou arriscado, dada sua relevância e a incapacidade da empresa de realizá-las com competência. Comprar do mercado também seria arriscado, porque a empresa dependeria de um fornecedor que pode deixar de executar a atividade ou simplesmente entregá-la para um concorrente caso receba uma oferta superior. Portanto, cooperar com um parceiro estratégico em uma relação mutuamente benéfica e de longo prazo é a escolha mais adequada. Isso torna possível à empresa

obter uma atividade estratégica sem se preocupar em desenvolvê-la internamente, possivelmente com custos e prazos melhores oferecidos pelo parceiro.

Existem variados conceitos de alianças estratégicas, mas a maioria dos autores concorda que se trata de uma relação em que duas organizações ou mais colaboram, de forma temporária ou por tempo indeterminado para alcançar objetivos em comum. O formato de relação que as organizações estabelecem em uma cooperação pode ser utilizado como critério para distinguir entre diferentes modelos. Verifica-se a existência de ações colaborativas com ou sem formalização (ALVES, 2018). Conexões formais são caracterizadas por acordos e compromissos entre as partes, enquanto conexões informais podem ser mais fluidas e menos estruturadas (RAMOS-VIDAL, 2018). Por exemplo, alianças informais consistem em acordos sem a formalização de um contrato, geralmente originados de relações interpessoais (WEGNER, 2019). As relações diádicas podem iniciar com rigidez e formalização, mas conforme a relação vai se consolidando, passam a operar com base na confiança entre as partes (RAMOS-VIDAL, 2018).

Outra forma mais ampla de classificar redes, conforme Grandori e Soda (1995 apud OLIVEIRA; GUERRINI, 2002) em três tipos: redes sociais, redes burocráticas e redes proprietárias. As redes sociais não contém acordos formais, as empresas são unidas por relações puramente sociais. As redes burocráticas são formalizadas por acordos de associação contratual que definem as características da relação e o grau de formalidade pode variar. As redes proprietárias possuem acordos sobre o direito de propriedade entre os acionistas de empresa e podem ter motivação exclusivamente financeira (OLIVEIRA; GUERRINI, 2002).

Entre essas classificações, podemos aplicar dois tipos de cooperação: redes verticais e redes horizontais. As redes verticais são compostas por empresas e seus componentes da cadeia produtiva, como parceiros comerciais: fornecedores, prestadores de serviço, distribuidores, entre outros. Enquanto que as redes horizontais são compostas por atores que produzem itens semelhantes e cooperam com seus concorrentes, do mesmo setor (OLIVEIRA; GUERRINI, 2002).

No Brasil, o movimento de cooperação entre pequenas empresas é bem recente e foi uma resposta às dificuldades impostas na abertura de mercado promovida desde a década de 1990. Algumas iniciativas públicas de apoio à formação de redes (como o Programa Redes de Cooperação, no Rio Grande do Sul)

e o suporte do Sebrae foram essenciais para reunir pequenas empresas e formatar modelos de redes para torná-las mais competitivas (WEGNER, 2019).

Conforme a Visão Relacional de Dyer e Singh (1998), a relação entre empresas pode gerar vantagens competitivas - chamados de ganhos relacionais. Basicamente, os ganhos relacionais são possíveis quando as parcerias investem, trocam e combinam ativos específicos, competências, conhecimentos e mecanismos de governança que diminuem os custos de transação ou permitem que ocorram os ganhos através da combinação sinérgica de ativos, conhecimentos e competências. É necessário ter uma compatibilidade nos processos, cultura e sistemas para que os ganhos relacionais sejam acessados, de fato (DYER; SINGH, 1998). Já Kate Oakley (2009, p. 31 e 32, tradução nossa) traz que

[...] vários escritores também examinaram o processo de formação de redes como um processo social, com benefícios e perdas sociais. Leadbeater e Oakley (1999) argumentaram que a ideia do empreendedor como um inventor solitário era totalmente enganosa. Os empreendedores trabalham em parcerias, redes e clusters, tanto para adquirir ideias, informações, contatos, recursos, mas também para apoio mútuo.

### 2.2.1 Competências para formação de redes

A habilidade de articular com as empresas e instituições financiadoras, se relacionando com as pessoas tomadores de decisão, para adequar o planejamento aos requisitos de todas as partes é uma competência importante para proponentes de projetos culturais (MELO; BARCELLOS; RIBEIRO; RÉGIS; DELLAGNELO, 2014). Capacidade de comunicação, flexibilidade e trabalho em equipe são algumas competências bem recompensadas na formação e fortalecimento de redes (GRILLO, 2016).

Wegner (2019) traz algumas competências importantes que empresas que desejam prosperar em suas parcerias devem possuir: competência de iniciar relacionamentos, competência de desenvolver relacionamentos e competência de finalizar relacionamentos. Apesar do autor focar em organizações como empresas, cabe considerar essa perspectiva teórica e adaptá-la ao contexto cultural independente, onde muitos atores são indivíduos e não empresas formalizadas.

Segundo Mitrega et al. (2012 apud WEGNER, 2019),

A competência de iniciar relacionamentos é definida como o conjunto de atividades e rotinas que são implementadas pelas empresas para iniciar relacionamentos interorganizacionais em seu benefício. Essa competência

envolve, por exemplo, ser capaz de identificar potenciais parceiros no mercado com os quais se possa estabelecer relações valiosas.

Essa competência inclui também, além da habilidade de identificar potenciais e vantajosas parcerias, a habilidade de contatá-las e atraí-las para a cooperação.

A competência de desenvolver relacionamentos “consiste em atividades e rotinas que habilitam uma empresa a desenvolver, gerenciar e fortalecer relacionamentos de cooperação que a beneficiam” (Mitrega et al., 2012 apud WEGNER, 2019, p. 62). De nada adianta iniciar relacionamentos mas não conseguir colher os frutos dessa relação, então é importante que a empresa saiba desenvolver a relação de cooperação. Isso pode ocorrer em dois níveis: interorganizacional e pessoal (WEGNER, 2019). Conforme o autor,

o primeiro nível (interorganizacional) refere-se a atividades que buscam aumentar o entendimento mútuo entre os parceiros, bem como coordenar e adaptar recursos e competências entre as empresas que estão cooperando. [...] O segundo nível (interpessoal) refere-se a atividades que ocorrem entre indivíduos das empresas parceiras e complementam os laços interorganizacionais. As relações interpessoais constituem a força vital de qualquer relacionamento entre empresas (WEGNER, 2019, p. 62 e 63).

Também é necessário saber lidar com problemas e conflitos que podem ocorrer no decorrer da relação de cooperação (WEGNER, 2019).

Por fim, a competência de finalizar relacionamentos

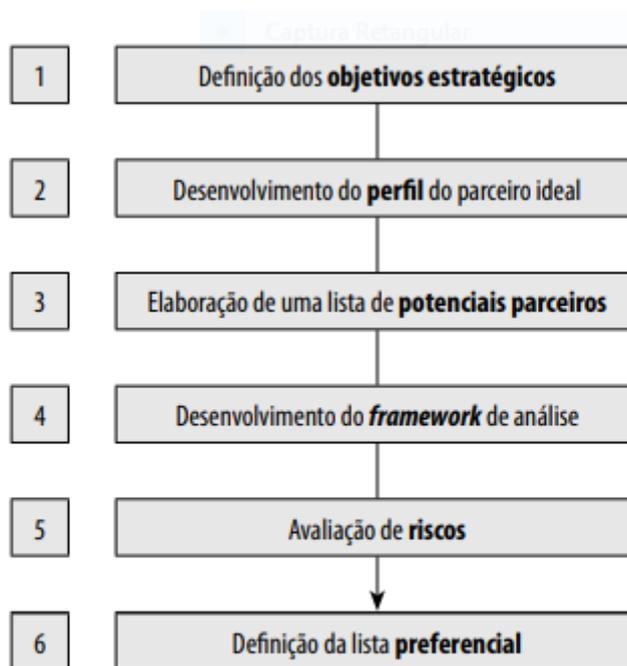
são rotinas e atividades realizadas pelas empresas para encerrar relacionamentos interorganizacionais que não atendem mais aos objetivos estabelecidos ou planejados (Tahtinen e Halinen, 2002; Tidström e Lhman, 2006). Essa é uma etapa crítica da cooperação porque implica terminar parcerias sem gerar rupturas ou prejudicar a imagem da empresa no mercado (WEGNER, 2019, p. 64 e 65).

Essa competência não é apenas encerrar as parcerias que não fazem mais sentido, mas sim empregar esforços em melhorá-las. Caso após isso ainda seja identificado que a parceria não agrega mais valor, então encerrar ela da melhor maneira possível, resguardando a boa relação e reputação de todos os envolvidos (WEGNER, 2019).

### 2.2.2 Seleção de parceiros

Wegner (2019) apresenta seis etapas que norteiam a escolha de parcerias para cooperação, apresentadas na Figura 2.

Figura 2 - Processo de seleção de parceiros



Fonte: Adaptado de Tjemkes, Vos, e Burgers (2012).

Fonte: Wegner (2019)

A primeira etapa consiste em definir objetivos estratégicos claros e simples para a cooperação. Geralmente, envolve aproveitar alguma oportunidade de mercado ou suprir necessidades de recursos, competências, ou outra limitação interna (WEGNER, 2019). A seguir, é necessário estipular um perfil para a futura parceria, incluindo as competências, os recursos, reputação, experiência e características esperadas (WEGNER, 2019). Segundo Wegner (2019),

nunca é demais lembrar que um potencial parceiro somente terá interesse em cooperar se entender que também terá vantagens com a parceria. Por isso, é fundamental refletir sobre que recursos a empresa poderá oferecer para o parceiro e de que maneira ele poderá se beneficiar.

Na terceira etapa, utiliza-se o perfil elaborado anteriormente para listar o máximo de potenciais parceiros, incluindo informações coletadas sobre cada um. Após isso, a quarta etapa consiste em analisar criteriosamente cada um dos parceiros e avaliar eles conforme os requisitos elencados no perfil do parceiro ideal (WEGNER, 2019). Wegner (2019) indica avaliá-los de 1 a 5 em cada requisito, assim poderá ser calculada uma média ponderada para cada potencial parceiro, a fim de classificá-los e nortear a busca de novas informações que agreguem à análise. A partir da avaliação dos potenciais parceiros, é necessário avaliar os riscos da possível

parceria, ou seja, “essa análise busca compreender os riscos que a empresa corre com cada potencial parceiro” (WEGNER, 2019, p. 80). Por fim, forma-se uma lista de parceiros preferenciais, considerando a avaliação de cada um e a avaliação de riscos. Wegner (2019, p. 82) acrescenta que,

Embora complexo, o processo de seleção de parceiros significa apenas a intenção de buscar alguém que possa ajudar a empresa a alcançar um objetivo estratégico. A implementação da parceria depende, obviamente, de alcançar interesse mútuo e conseguir demonstrar ao potencial parceiro que será possível obter os resultados esperados.

Ou seja, essa lista de parceiros preferenciais irá nortear a realização de contatos a fim de identificar se há interesse da outra parte em desenvolver a parceria para cooperação.

### 2.2.3 Redes culturais

Práticas de trabalho em rede não são contemporâneas, elas existem há muitos anos. O setor cultural sempre percebeu as vantagens de trabalhar em rede. Em um mapeamento feito entre 2015 e 2018, puderam identificar mais de mil organizações que são ou se consideram redes culturais, no mundo todo. Porém, as ferramentas que dispomos para trabalhar em rede são contemporâneas, como as novas tecnologias digitais (SILVA JUNIOR; POLI, 2019). Como destaca Silva Junior e Poli (2019) em entrevista com o pesquisador Manuel Gama:

Falar em redes culturais, no nosso ponto de vista, é falar de comunidades horizontais (formais ou informais), compostas por uma malha policentrada de atores sociais (individuais e/ou coletivos, privados e/ou públicos) que, identificando-se mutuamente e operando no setor cultural, em determinado contexto e em função de pelo menos um objetivo coletivo comum, comunicam eficazmente entre si e, baseados em relações multilaterais, decidem aplicar parte dos seus recursos (humanos, técnicos ou financeiros) para, de forma concertada e estruturada, desenvolver um plano, programa, projeto ou ação.

Conforme Poli (2016), a formação de redes é uma das maneiras em que os trabalhadores culturais conseguem gerir os riscos e incertezas do trabalho. Scott (2012 apud POLI, 2016, p. 240) “observa o empreendedorismo cultural como uma prática que ocorre principalmente quando há escassez de capital econômico”. Ainda conforme Poli (2016, p. 245),

As redes de colaboração vêm suprir uma estrutura funcional do processo produtivo. Essas redes reúnem profissionais que trabalham em uma mesma cadeia, seja ela da música, da arte, cultura em geral ou outra linguagem específica. Essa rede é uma nova forma de organização social, constituída por diferentes profissionais que buscam oportunidade de trabalho, renda, financiamento, e que, por meio de uma gestão horizontal, dinamizam a

cadeia, seja no processo criativo, seja nos processos de difusão, circulação e consumo.

Assim, na maioria das vezes, os empreendedores culturais acionam suas redes e se agrupam para alcançar os recursos necessários para o desenvolvimento de suas ações comerciais, pois não têm o capital econômico suficiente para pagar profissionais para fortalecer a cadeia produtiva (SCOTT, 2012 apud POLI, 2016).

Ainda que diversas em tamanho e modelo, o formato da organização em rede é influenciado pelo seu objetivo (SILVA JUNIOR; POLI, 2019). Considerando isso, é importante destacar que a comunidade não tem apenas objetivos financeiros, mas também almeja buscar diversos outros recursos. A horizontalidade e o policentrismo são fundamentais para trabalhar em rede (SILVA JUNIOR; POLI, 2019).

Conforme Hanneman e Riddle (2005 apud MELO; BARCELLOS; RIBEIRO; RÉGIS; DELLAGNELO, 2014), a posição de cada indivíduo na estrutura de uma rede social influencia suas oportunidades e restrições. Os atores que ocupam posições estruturais favoráveis, com menos limites e mais oportunidades, desfrutam de vantagens como maior poder de influência, acesso facilitado a recursos e maior visibilidade (MELO, BARCELLOS, RIBEIRO, RÉGIS, DELLAGNELO, 2014; RAMOS-VIDAL, 2018).

Ramos-Vidal (2018) destaca a importância dos conceitos de centralidade e de intermediação nas redes sociais. Atores centrais na estrutura da rede têm mais acesso a informações e recursos, enquanto intermediários controlam os fluxos de comunicação. A confiança e a reputação são elementos-chave para a produção de capital social e favorecem relações sustentáveis (ALVES, 2015). A reputação, a integridade e a influência percebida da organização são fatores que impactam positivamente na centralidade dentro do setor cultural, influenciando na formação de alianças estratégicas dentro das redes sociais. Organizações consolidadas e com projetos reconhecidos atraem mais facilmente o interesse das empresas, então é indicado que proponentes de projetos culturais construam uma reputação positiva (RAMOS-VIDAL, 2018). Além disso, é importante manter ativamente as interações nas relações em rede, de forma que o capital social e a confiança não diminuam com o desuso (MELO; BARCELLOS; RIBEIRO; RÉGIS; DELLAGNELO, 2014).

Segundo McPherson, Smith-Lovin e Cook (2001 apud RAMOS-VIDAL, 2018) a homofilia determina os processos de seleção e influência que condicionam a

formação de redes sociais. Isso implica que as organizações tendem a se articular com atores que percebem certa similaridade em seus objetivos e características.

Ramos-Vidal (2018) também analisa a densidade das redes de percepção de conexão e de possibilidade futura de contatos, observando que ambas apresentam valores similares. Isso sugere que os atores tendem a estabelecer relações com aqueles com quem percebem características em comum. O autor demonstra que o nível de atividade e a experiência prévia no setor cultural facilitam que as empresas culturais ocupem posições de intermediação na rede de participação conjunta em projetos. Além disso, o impacto dos atributos da organização na formação de redes interorganizacionais tem um efeito mais significativo em redes de participação conjunta em projetos do que em redes de contatos informais (RAMOS-VIDAL, 2018).

Segundo Alves (2018), nos ambientes artísticos observa-se uma série de convergências e tensionamentos, exprimindo competitividade nas pessoas e organizações, assim como previu Bourdieu (1996, 2003 apud ALVES, 2018) em suas análises sociais. Alguns conflitos já observados incluem: tensões entre artistas, tensões entre artistas e gestores públicos e tensões entre artistas e empreendedores culturais (ALVES, 2018). Scherer e Grisci (2022) também identificam conflitos entre artistas que ocorrem pela resistência em flexibilizar os modos de fazer arte.

Para compreender a dinâmica das Indústrias Criativas e Culturais (ICC), é relevante observar as trocas de capitais financeiros e não financeiros, a lógica de projetos e a organização da produção em redes de trabalho que ocorrem nesse setor. Considerando isso, os *hubs* criativos aparecem como pontos de conexão que facilitam a participação na dinâmica econômica de projetos. Eles são estudados em diferentes escalas, podem ser uma cidade, uma região maior ou menor, uma organização ou até uma pessoa apenas. Isso ocorre pois '*hub* criativo' é um termo genérico usado para definir esses pontos (ou espaços) de conexão que dão suporte para agentes culturais e criativos (CUNHA, 2022). Ou seja, os *hubs* criativos representam uma nova forma de organização da produção cultural e criativa, respondendo às transformações do mundo do trabalho e impulsionando o desenvolvimento de comunidades vibrantes e inovadoras (CUNHA, 2022).

Conversando com Costa (2003), Cunha (2022) observa que a concentração espacial de produtores, sejam estúdios, teatros, universidade, entre outros atores das ICC, cria um ambiente culturalmente ativo que está baseado na troca de capital

social e cultural, favorecendo a criação de redes. Com a atuação em rede, algumas dificuldades são mitigadas pela troca de conhecimento e complementaridades entre os atores envolvidos (MARTINS, FOLETTO, LUNA, 2020; GUERRA, PAIVA JÚNIOR, 2011).

#### 2.2.4 Atores no setor cultural

O setor cultural é diverso (RAMOS-VIDAL, 2018), formado por artistas, empreendedores culturais, empresas, instituições, coletivos, governo, entre outros atores. Em alguns territórios, o conjunto de agentes e instâncias que formam o setor cultural é estética, ideológica e sociodemograficamente heterogêneo (ALVES, 2018). A cidade e o território permeiam a estrutura das redes sociais, ambientando a produção cultural em uma divisão técnica e territorial complexa (ALVES, 2015). A seguir estão descritos os principais atores identificados nas redes culturais.

Os *hubs* criativos são uma forma de organização do trabalho em rede, quando pensados como elos ou pontos de conexão de agentes culturais e criativos. Mas também se apresentam como atores nas redes culturais, quando pensados como uma organização por si própria, seja formalizada ou não.

Os *hubs* criativos se configuram como espaços inovadores que fomentam a produção cultural e criativa na contemporaneidade. Caracterizados pela diversidade de formatos, modelos de negócios e tamanhos, esses hubs se adaptam às realidades locais e regionais, respondendo às demandas específicas de seus agentes e comunidades (CUNHA, 2022). Alguns tipos de *hubs* criativos são: Pequenos estúdios (espaço físico reunindo indivíduos e/ou pequenas empresas); Centros culturais (maior escala, com diversos serviços como café, bar, cinema, loja, etc); Redes de produção (grupos de indivíduos ou empresas de um mesmo setor); Clusters (aglomeração de empresas em uma área geográfica); Plataforma *online* (interação com o público através de site e mídias sociais) (BRITISH COUNCIL, 2016 apud CUNHA, 2022).

Outro ator importante são as organizações culturais comunitárias, como a Escola de Samba da Mangueira no Rio de Janeiro, que constitui um elo de ligação entre os moradores da comunidade, permeado pelos laços culturais e artísticos (COSTA, 2003).

O Estado também se mostra como um importante ator no setor cultural, articulando através dos Governos Federal, Estadual ou Municipal com a comunidade artística e cultural (COSTA, 2003).

Já a atuação do empreendedor cultural é permeada pelo seu contexto social, territorial e cultural. Ou seja, ela está amparada em um referencial de sentidos e ideias compartilhados entre ele e a sua comunidade em que atua (PAIVA JÚNIOR; GUERRA; ALMEIDA, 2013). Ou seja, é importante destacar a conexão entre o produto cultural e a subjetividade de quem o produz (GUERRA; PAIVA JÚNIOR, 2011). Seja na figura de agente cultural e criativo ou de artista (CUNHA, 2022).

Por meio de mecanismos de incentivo fiscal, uma das principais fontes de financiamento da cultura no país, as empresas estabelecidas no Brasil são estimuladas a financiar projetos culturais (BARBOSA, 2007; SALGADO; PEDRA; CALDAS, 2010 apud MELO; BARCELLOS; RIBEIRO; RÉGIS; DELLAGNELO, 2014). Baseadas em um senso de “responsabilidade social”, algumas empresas financiadoras têm a expectativa de obter reconhecimento da sociedade advindo da implantação de ações sociais positivas (COSTA, 2003). Mas é importante destacar que, assim como em suas transações comerciais, as empresas tendem a financiar os projetos culturais que possivelmente lhe trarão retorno econômico (MELO; BARCELLOS; RIBEIRO; RÉGIS; DELLAGNELO, 2014). Alguns exemplos de empresas que injetam recursos, predominantemente financeiros, são Petrobrás e Xerox do Brasil (COSTA, 2003). A Petrobrás destaca-se como um ator com alto grau de intermediação (MELO; BARCELLOS; RIBEIRO; RÉGIS; DELLAGNELO, 2014). As instituições financeiras destacam-se por serem as empresas que incentivam projetos culturais de forma mais predominante. As ONG's internacionais de fomento também aparecem como fonte de financiamento para projetos culturais (MELO; BARCELLOS; RIBEIRO; RÉGIS; DELLAGNELO, 2014).

Pessoas físicas, como moradores de uma comunidade ou funcionários de alguma empresa financiadora também podem ser agentes sociais ou culturais ativos nas organizações em rede, articulando com demais atores (COSTA, 2003). Além disso, Scherer e Grisci (2022) destacam a presença de migrantes da Costa do Marfim, Nigéria e Venezuela na Região Metropolitana de Porto Alegre, buscando rentabilizar seu trabalho imaterial permeado pela arte e pela cultura de sua origem.

### 2.2.5 Estratégias encontradas

Martins, Foletto e Luna (2020, p. 122) destacam que somente com “o mapeamento dos anseios das comunidades locais é que se pode identificar as necessidades comuns de expressão e ação cultural”. Desenvolver ações que sejam desejadas pela comunidade local é uma forma de alcançar credibilidade na sociedade, além da articulação com fazedores da cultura mais experientes para auxiliar no aprendizado das pessoas que estão iniciando na atuação cultural (MELO; BARCELLOS; RIBEIRO; RÉGIS; DELLAGNELO, 2014). Considerando isso, a seguir são apresentadas algumas iniciativas e estratégias identificadas na literatura no contexto de redes culturais.

A inovação é um diferencial fundamental para ter vantagens nas ICC, considerando a competitividade nesse mercado dinâmico e em constante mudança. Algumas formas de inovar no setor cultural: ampliar o alcance do público; desenvolver novas formas de arte; criar valor de novas maneiras; inovar na gestão empresarial (CAMIO; BILOTTO; URRUTIBEHETY, 2015).

Melo, Barcellos, Ribeiro, Régis e Dellagnelo (2014) apontam que concentrar-se em um setor de interesse específico pode facilitar a comunicação com empresas financiadoras. Proponentes com redes de contatos com empresas incentivadoras têm maior sucesso na captação de recursos, pois conexões nestas redes podem gerar posições privilegiadas para intermediar contatos, controlando informações e gerando inovação na dinâmica de financiamento. Assim, organizações conciliam demandas artísticas com demandas de mercado para sobreviver na indústria cultural (MELO; BARCELLOS; RIBEIRO; RÉGIS; DELLAGNELO, 2014).

Enquanto Ramos-Vidal (2018) destaca que muitas das decisões que impactam a estratégias de negócios surgem e se consolidam em contextos informais de interação, o autor também alerta para uma excessiva endogamia nas redes culturais que pode limitar a criatividade e dificultar a geração de produtos inovadores com valor agregado. Para evitá-la, é crucial articular com organizações que desenvolvam diferentes segmentos criativos, diversificando as perspectivas e possibilitando a inovação (UZZI; SPIRO, 2005 apud RAMOS-VIDAL, 2018).

A utilização de novas tecnologias digitais e mídias interativas possibilita estabelecer algumas redes entre produtores e consumidores, aumentando a

visibilidade e promoção de artistas (HERSCHMANN, 2012 apud GRILLO, 2016). Nesse contexto, os clusters regionais - ou *hubs* criativos, como chamado por Cunha (2022) - facilitam sinergias e colaborações entre empresas e instituições, promovem a criação de empresas inovadoras, a ligação com centros de pesquisa e a revitalização de outros setores na região (CAMIO; BILOTTO; URRUTIBEHETY, 2015). Sendo assim, os *hubs* criativos atuam como pontos de conexão, catalisando a colaboração e o trabalho em rede nos centros urbanos. Através de serviços para agentes culturais e criativos, facilitam a troca de conhecimentos, experiências e recursos, dinamizando o setor cultural contemporâneo (CUNHA, 2022).

No Chile, diante da crise política e social, as disciplinas artísticas e culturais se uniram em redes e associações para fortalecer seu papel na sociedade e buscar transformações (ZAMBRANO; HUAQUI, 2020 apud COBOS; PETERS; GUZMÁN, 2021). A pandemia do COVID-19 intensificou essa união, com a criação da *Coordinadora Intersectorial Cultura en Emergencia (CICE)* para defender as demandas do setor (COBOS; PETERS; GUZMÁN, 2021). O trabalho em rede facilitou ações coordenadas e permitiu reflexões sobre o papel da arte na sociedade contemporânea. Nos setores mais acostumados com o trabalho coletivo, como audiovisual, o agrupamento e a ação colaborativa se destacaram. Já nas artes visuais e na literatura, por serem mais propensas ao trabalho individual, tiveram iniciativas mais fragmentadas. A crise evidenciou a importância da organização coletiva para o setor cultural enfrentar desafios e buscar mudanças (COBOS; PETERS; GUZMÁN, 2021).

Outro exemplo de articulação em rede foi o Encontro Online de Cultura Livre do Sul, um evento virtual que reuniu coletivos e pessoas de diversos países do Sul Global para debater e compartilhar experiências sobre temas como cultura livre, gestão cultural, educação, entre outras áreas (MARTINS; FOLETTTO; LUNA, 2020). O encontro foi resultado de uma articulação e construção coletiva, seu objetivo principal foi fortalecer a rede de colaboração entre os participantes. Além disso, um manifesto foi elaborado pelos participantes do encontro, com propostas para o futuro da cultura livre no Sul Global (MARTINS; FOLETTTO; LUNA, 2020).

No Rio de Janeiro, o Programa Social da Mangueira pratica uma gestão descentralizada, onde a comunidade é a protagonista na definição das ações. Através de redes de colaboração entre a Escola de Samba da Mangueira, empresas, associações comunitárias e o poder público, incluindo a Prefeitura

Municipal, governos estadual e federal, o projeto fomentou o desenvolvimento social da comunidade através de diversos projetos nas áreas de educação, saúde, cultura e esporte (COSTA, 2003). Além disso, o dinamismo da Escola de Samba da Mangueira em articular e agregar parcerias em sua rede lhe rendeu reconhecimento internacional, incluindo prêmios (COSTA, 2003).

Outros exemplos apresentados em Camio, Bilotto e Urrutibehety (2015) são o Club de Teatro (empreendimento privado de sucesso que recebeu apoio do município para seu desenvolvimento) e o projeto SustentArte (incubadora criada em parceria com a universidade para apoiar projetos artísticos e culturais).

Em Recife, difundido inicialmente de forma cooperativa e conectado ao cotidiano da cidade, o movimento Mangubeat cresceu a partir da negociação, associação e conflito com a indústria fonográfica (ALVES, 2015). Algo semelhante ocorre na cena cultural do rock independente de Teresina. A ação coletiva tem um ponto em comum: o enfrentamento às grandes indústrias culturais com suas práticas predatórias (ALVES, 2018).

Em Porto Alegre, Scherer e Grisci (2022) identificam grupos de migrantes e refugiados que utilizam a arte como forma de expressão cultural e profissional, apresentando a música tradicional de seus países através de shows, aulas de instrumentos e oficinas. Nessa atuação, o hibridismo musical com elementos brasileiros ocorre em colaboração com músicos locais. A valorização da cultura africana é um aspecto central das apresentações e a fusão de ritmos brasileiros e venezuelanos é uma forma de aproximar-se do público local. Além disso, a colaboração entre migrantes, refugiados e nativos gera um rico intercâmbio cultural que beneficia a todos os envolvidos (SCHERER; GRISCI, 2022).

Também pode-se observar o surgimento de inúmeros “festivais independentes brasileiros contemporâneos”, um fenômeno de organização de festivais independentes como estratégia utilizada por pequenos produtores, coletivos ou gravadoras para ocupar espaços que antes cabiam às rádios, dando ênfase às apresentações ao vivo, utilizando internet e novas tecnologias, redes sociais, financiamento de leis de incentivo à cultura, formas de escambo ou permuta (HERSCHMANN, 2012, p. 9; NOGUEIRA, 2009; ALVES, 2013 apud GRILLO, 2016, p. 61). Já os selos independentes atuam como um complemento da grande indústria, ao gravar e lançar artistas antes de consolidarem suas carreiras ao serem, futuramente, contratados por outras empresas do setor (GRILLO, 2016). A

consolidação como rede se manifestou com a sistematização da atuação, realizando ações coletivas como encontros periódicos, além da criação de um documento com os princípios e regimento interno (GRILLO, 2016). Como estratégia de expansão da rede, lideranças realizavam o contato com pessoas do setor cultural em localidades interioranas, a fim de apresentar a iniciativa e articular mais pessoas, grupos ou coletivos junto a ela (GRILLO, 2016).

## 3 METODOLOGIA

### 3.1 Método de pesquisa

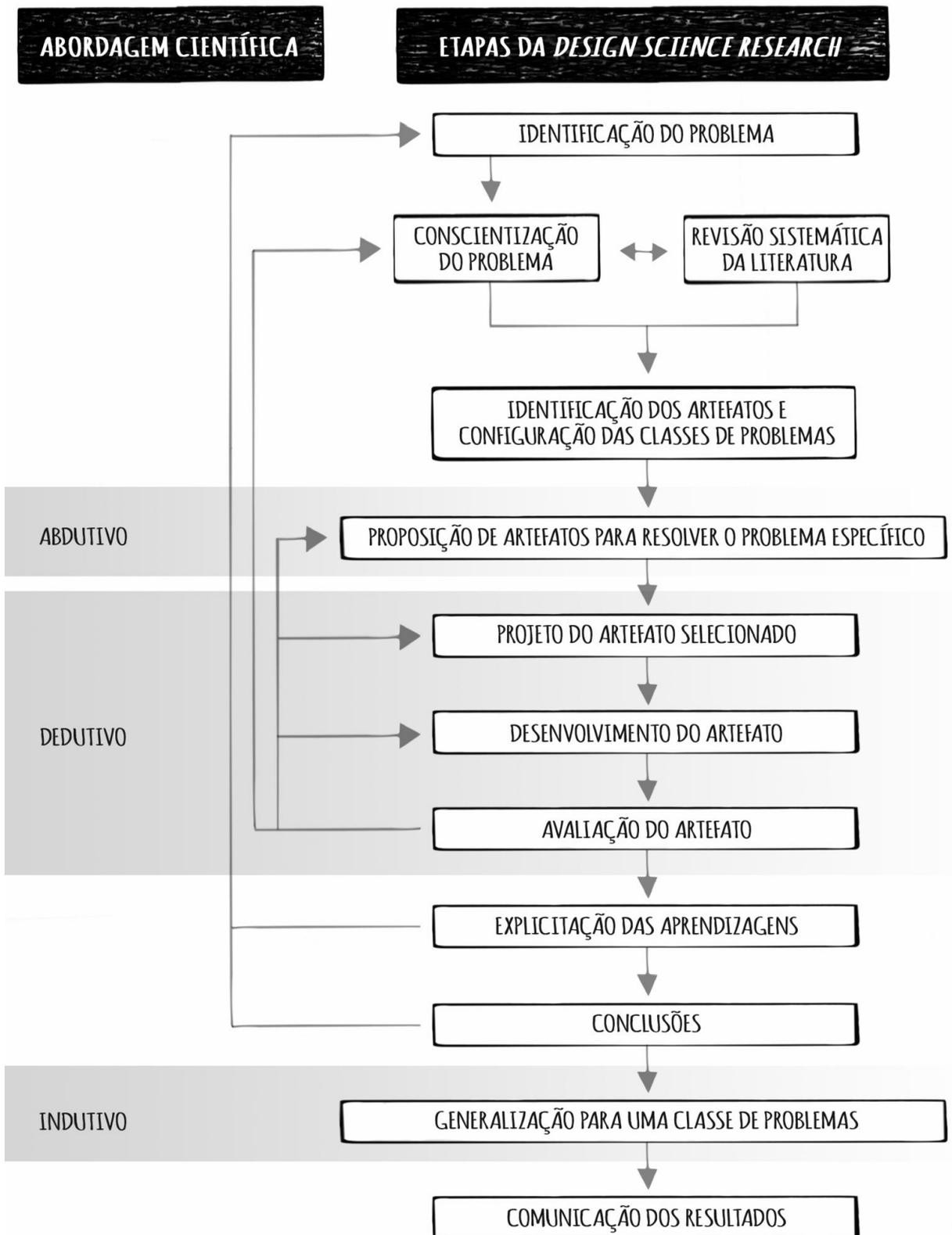
A presente pesquisa é de abordagem qualitativa, tipo exploratória e a metodologia escolhida é a *Design Science Research*. É qualitativa pois foca no complexo processo de formação de uma rede de cooperação. Segundo Sacool (2012), o caráter qualitativo descreve problemas complexos e compreende alguns processos dinâmicos vividos por grupos sociais. E se torna exploratória pois pretende investigar o contexto para buscar uma solução satisfatória. Segundo Dresch, Lacerda e Júnior (2015), a *Design Science* é a base epistemológica quando nos referimos ao estudo do que é artificial, é a ciência que projeta.

Já a *Design Science Research* é a metodologia que “fundamenta e operacionaliza a condução da pesquisa quando o objetivo a ser alcançado é um artefato ou uma prescrição” (DRESCH; LACERDA; JÚNIOR, 2015, p. 67). É um método de pesquisa que está orientado à solução de problemas. A partir do entendimento deles, busca construir e avaliar artefatos que permitam modificar situações, alterando suas condições para situações melhores ou desejáveis (DRESCH; LACERDA; JÚNIOR, 2015). Segundo os autores,

Uma característica fundamental da pesquisa que utiliza a *design science research* como método é ser orientada à solução de problemas específicos, não necessariamente buscando a solução ótima, mas a solução satisfatória para a situação. No entanto, as soluções geradas devem ser passíveis de generalização para uma determinada classe de problemas, permitindo que outros pesquisadores e profissionais, em situações diversas, também possam fazer uso do conhecimento gerado (DRESCH; LACERDA; JÚNIOR, 2015, p. 67).

Como proposta para a condução de pesquisas utilizando a *Design Science Research*, os autores indicam um método com 12 passos principais, indicados na Figura 3.

Figura 3 - Método proposto para condução da *Design Science Research*.



Fonte: Dresch; Lacerda; Júnior (2015, p. 124)

De forma geral, o método indica uma ampla etapa inicial em que ocorre a identificação do problema, é realizada uma revisão sistemática a respeito do tema para desenvolver a conscientização, ou seja, melhor entender todas as facetas do problema e, assim, identificar artefatos existentes e configurar a classe de problemas que se está trabalhando. Continuando, seguem as etapas em que se propõe um artefato, cria-se o projeto dele, o desenvolve e o avalia. Após isso, são explicitadas as aprendizagens, feita a conclusão, além de generalizar o artefato desenvolvido para uma classe de problemas e comunicar os resultados (DRESCH; LACERDA; JÚNIOR, 2015).

### **3.2 Método de trabalho**

O método de trabalho desta pesquisa foi elaborado com base nas sugestões de Dresch, Lacerda e Júnior (2015), adaptado considerando os recursos disponíveis e o objetivo geral da pesquisa. As etapas gerais do método de trabalho estão listadas a seguir.

#### **3.2.1 Conscientização do problema**

A partir da bagagem profissional e acadêmica da autora, adicionalmente aos conteúdos vistos na fundamentação teórica prévia, foi identificado o problema de forma ampla. Sistemicamente, artistas independentes enfrentam diversas dificuldades em sua atuação cultural (MACIEL, 2020), sendo uma delas a escassez de recursos financeiros (SOUZA; JÚNIOR, 2018). Considerando Poli (2016), a hipótese inicial para uma solução seja a formação de redes de cooperação para fortalecer a cadeia produtiva, possibilitando acessar financiamento de projetos culturais, trocar conhecimentos, entre outras vantagens competitivas. Como formações e estudos na área são escassos (MONTANARI, 2019; JULIANO, 2010), o artefato entra como uma ferramenta para guiar o desenvolvimento da cooperação no setor cultural. Considerando isso, a continuidade desta etapa foi dedicada a buscar mais informações para compreender as facetas do problema, as oportunidades e atores envolvidos.

### 3.2.1.1 Questionário com artistas independentes

Norteados pela identificação inicial do problema, foi aplicado um questionário do tipo estruturado para compreender algumas características e necessidades de artistas independentes da região, de maneira exploratória, relacionado ao objetivo “a”. O público-alvo foi uma amostra não probabilística, definida por acessibilidade e conveniência, objetivando artistas independentes. A divulgação foi feita através do WhatsApp, para grupos do setor, contatos pessoais, profissionais e acadêmicos, assim como nas redes sociais da autora. Aplicado de forma virtual através da ferramenta Google Forms, foram coletadas 19 respostas, no período de 16/01/2024 a 27/01/2024. Do total de respostas, apenas 18 foram consideradas válidas para análise de resultados, pois uma pessoa participante respondeu que não se considera artista independente, sendo desclassificada como público-alvo da pesquisa.

As questões do questionário estão apresentadas no Apêndice A. Como havia uma questão de resposta descritiva, foi realizada uma análise de conteúdo para identificar as principais dificuldades mencionadas pelas pessoas participantes. Para essa etapa de análise, foi utilizada a ferramenta *online* Atlas.ti. O texto das respostas foi reunido na ferramenta, onde é possível realizar a leitura e selecionar os trechos desejados, marcando como citação e incluindo um código nela. A codificação foi feita *en vivo*, ou seja, os nomes dos códigos foram definidos conforme o andamento da leitura. Após isso, a ferramenta Atlas.ti facilitou a exibição dos códigos e organização do conteúdo das respostas para consolidar o resultado da análise.

### 3.2.1.2 Análise dos editais

Segundo Sacool (2012, p. 64), “os documentos constituem importante fonte de informações atuais ou mesmo históricas”. Por isso, após analisar os resultados do questionário aplicado, identificando as dificuldades e contexto de alguns artistas, a análise de documentos foi empregada para obter informações sobre a disponibilidade de oportunidades de financiamento para projetos culturais que contemplem artistas independentes, de origem privada ou pública. Com a análise de editais, busquei identificar elementos que caracterizassem as oportunidades de financiamento de projetos culturais. Foram almejados apenas os editais culturais que

não envolvessem a Lei Rouanet, devido ao grande volume de projetos culturais envolvidos e ao fato de necessitar do intermédio de empresas para o repasse do recurso financeiro. Sendo assim, foram considerados apenas os editais de repasse direto do ente público para o proponente.

Relacionada ao objetivo “b”, o método de análise dos documentos foi elaborado com base em Bardin (2016). As etapas foram as seguintes:

1. Busca: foi realizada uma pesquisa e captura dos documentos de editais em buscadores como Google, páginas oficiais de Prefeituras e do Estado, páginas de informes do setor, entre outros meios digitais e manuais. Foram encontrados e capturados 36 editais ao todo.
2. Pré-análise: consistiu em organizar o material, realizar uma leitura “flutuante” para se familiarizar com o texto e escolher os documentos a serem analisados. Foram escolhidos editais com base nos seguintes critérios: sejam do setor “Demais áreas da cultura” pois abrangem diversificadas formas de produção cultural; sejam do estado do Rio Grande do Sul ou que possam participar artistas residentes no Rio Grande do Sul; que possam se inscrever pessoas físicas ou jurídicas, inclusive MEI; que não tenham a expressa declaração de que são destinados a organizações ou artistas com carreira já consolidada; que sejam do período pós-pandêmico do Covid-19 (a partir do ano de 2020), devido ao impacto que o setor cultural teve nesse período (COBOS; PETERS; GUZMÁN, 2021). Foram descartados 22 editais por não atenderem aos critérios de seleção e selecionados 14 editais para análise, apresentados no Apêndice B.
3. Exploração do material: consistiu na leitura analítica do material selecionado para obter as informações desejadas, categorizando-as em códigos conforme a análise se desenvolvia. Para auxiliar nesta etapa, foi utilizado a ferramenta *online* Atlas.ti, responsável por armazenar os documentos, disponibilizar para a leitura e possibilitar selecionar os textos desejados, marcando como citação e incluindo um código nela. A codificação foi feita *en vivo*, ou seja, os nomes dos códigos foram definidos conforme o andamento da leitura.
4. Tratamento dos resultados: consistiu em reunir os dados obtidos e categorizados para sintetizar o conteúdo e consolidar as informações obtidas. Para isso, a ferramenta *online* Atlas.ti auxiliou na exibição dos códigos e organização do conteúdo dos documentos a que eles se referiam.

### 3.2.2 Revisão Sistemática da Literatura

A Revisão Sistemática da Literatura (RSL) teve como objetivo identificar, na literatura existente, artefatos prescritivos e descritivos que guiem a formação de redes, preferencialmente no setor cultural ou nas indústrias criativas. Ela está relacionada com o atingimento do objetivo específico “c”. A seguir estão descritas as etapas do método utilizado na revisão sistemática, adaptado de Dresch, Lacerda e Júnior (2015):

1. Definição do tema central: consiste na definição de uma pergunta inicial que conduziu a revisão da literatura, a partir da qual foi elaborado um *framework* conceitual, que pôde ser refinado durante o andamento da revisão. O *framework* conceitual é um esqueleto de termos-chave que guiou a realização da pesquisa (DRESCH; LACERDA; JÚNIOR, 2015).
  - a. Pergunta inicial: como desenvolver parcerias para cooperação no setor cultural?
  - b. Framework conceitual: a Figura 4 foi o protótipo inicial de termos-chave.

Figura 4 - *Framework* conceitual



Fonte: elaborado pela autora.

2. Estratégia de busca: consiste em um protocolo que norteou a busca dos conteúdos.
  - a. O que foi buscado? Conteúdos descritivos e prescritivos sobre formação de redes, parcerias, alianças, cooperação entre empresas ou profissionais autônomos no setor artístico, cultural, criativo.
  - b. Termos de busca utilizados (em português): parceria, aliança, cooperação, rede, “setor cultural”, “indústria cultural”, “indústria criativa”, “projeto cultural”, arte, “produção cultural”, artista.
  - c. Onde foi feita a busca?
    - i. Base de dados: CAPES, Scielo.
  - d. Quais estudos foram considerados? Somente artigos em português ou espanhol, que tenham como tema principal o desenvolvimento de redes, parcerias, alianças, cooperação entre empresas ou profissionais autônomos no setor artístico, cultural, criativo.
  - e. Qual foi a extensão da busca? Estratégia de saturação. Segundo Dresch, Lacerda e Júnior (2015):

é aquela que visa localizar os estudos primários suficientes para uma coerente configuração do tema que está sendo estudado. Assim, a busca por novos estudos se estende até o ponto em que eles não mais contribuam com novos conceitos para o processo de síntese.
3. Busca e elegibilidade: etapa dedicada a realizar a busca dos termos nas bases de dados, arquivar os estudos encontrados, eleger os que foram excluídos da leitura e os que foram lidos de forma analítica, além de codificar os conteúdos encontrados. Foram selecionados 763 artigos, incluídos na ferramenta *online* Rayyan, responsável por armazenar e listar as informações dos artigos selecionados. Do total, foram separados 122 artigos com base no título. Destes 122, 26 artigos foram selecionados para análise com base no resumo.
4. Codificação: etapa dedicada a codificar os artigos selecionados na etapa anterior. Foi utilizada a ferramenta *online* Atlas.ti para ler os artigos, selecionar trechos do conteúdo e marcá-los como citação, incluindo um código. A codificação foi feita *en vivo*, ou seja, os nomes dos códigos foram definidos conforme o andamento da leitura.

5. Avaliação da qualidade: nesta etapa os estudos analisados foram avaliados, considerando a qualidade de sua execução, o enquadramento na questão e o foco da revisão. Nesta etapa, 14 artigos foram desconsiderados por não se enquadrarem no foco da revisão.
6. Síntese dos resultados: etapa que consolidou os resultados encontrados, organizando os conteúdos disponíveis, estabelecendo padrões e respondendo a questão inicial de forma integrada. A partir de todos os códigos incluídos, foram definidos 3 códigos temáticos abrangentes.

É importante pontuar que a etapa da RSL começou a ser executada juntamente com a etapa de Conscientização do problema, se estendendo por um período longo. Tendo explorado o contexto e as necessidades de alguns artistas independentes, assim como a oferta atual de oportunidades de financiamento de projetos culturais, a etapa de codificação da RSL seguiu com um olhar mais crítico, buscando capturar elementos que ajudassem a mitigar as dificuldades e aproveitar as oportunidades.

### 3.2.3 Proposição do artefato inicial

Etapa essencialmente criativa dedicada a encontrar soluções satisfatórias para o problema, utilizando os resultados das etapas anteriores como fonte de inspiração. Apesar das etapas serem apresentadas de forma sequencial neste trabalho, foi necessário retroceder e rever decisões. Ou seja, as etapas retroalimentaram umas às outras, de forma interativa e circular. Conforme Dresch, Lacerda e Júnior (2015, p. 54), “nas pesquisas desenvolvidas no contexto das novas ciências, o objeto e o pesquisador não estão separados: eles interagem, e essa interação é bem-vinda”.

A exploração do público-alvo do artefato através do Questionário inicial com artistas independentes, adicionalmente ao mapeamento de oportunidades através da Análise de editais, se combinam com os conhecimentos já estudados sobre a formação de redes considerando as particularidades, experiências e estratégias aplicadas ao setor cultural, consolidados através da Revisão Sistemática da Literatura. Dessa forma, o artefato busca solucionar uma das principais necessidades da classe artística: financiamento para seus projetos. A colaboração e

a organização coletiva, pensados aqui como a formação de redes de cooperação, é a proposta do artefato para buscar uma solução satisfatória e viável para outras duas dificuldades principais que artistas independentes enfrentam: os dilemas da interação em sua própria comunidade e a falta de competências para gerir a atuação profissional no setor cultural.

Em uma visão ideal, o artefato precisava ser simples, passível de abranger diversas culturas, contextos, níveis de intelectualidade ou diversidade de experiências. Todos esses pontos foram se conectando e sendo costurados ao longo da pesquisa. Considerando isso, a proposição inicial do artefato é um guia para propor ações em rede intrinsecamente conectadas com a realidade de quem o utiliza. Pensado para ser como uma espécie de "oráculo", é um artefato conceitual que guia o usuário por questionamentos, de forma que as respostas são dadas por quem o utiliza. Ou seja, a construção dos símbolos, caminhos e potencialidades na articulação da rede deve ser feita pelo usuário do guia. O foco esteve no artista, mas o guia pode ser utilizado experimentalmente por outros atores.

Destaca-se que o artefato proposto nesta pesquisa é uma etapa inicial, considerando o rigor da metodologia aplicada: a *Design Science Research*. Conforme Dresch, Lacerda e Júnior (2015, p. 57),

a natureza desse tipo de pesquisa costuma ser pragmática e orientada à solução. Ou seja, o conhecimento deve ser construído a serviço da ação. É essencial não perder de vista que a *design science*, ainda que se ocupe da solução de problemas, não busca um resultado ótimo, que é comum em áreas como a pesquisa operacional, mas um resultado satisfatório no contexto em que o problema se encontra.

Após a proposição do artefato, é necessário desenvolvê-lo melhor, avaliá-lo e explicitar as aprendizagens, generalizando ele para uma classe de problemas. Assim, é possível que novas pesquisas dêem continuidade ao tema (DRESCH; LACERDA; JÚNIOR, 2015).

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Revisão Sistemática da Literatura (RSL)

A análise dos artigos selecionados na Revisão Sistemática da Literatura (RSL) resultou em um quadro síntese com as principais fontes utilizadas para compor a fundamentação teórica desta pesquisa. No Quadro 1 estão listados o identificador do código, o nome do código que agrupa alguns temas-chave e a fonte no formato autor-data.

Quadro 1 - Artigos analisados

Identificador	Nome do código	Fontes
C1	Análise de redes	(ALVES, 2018) (CAMIO; BILOTTO; URRUTIBEHETY, 2015) (CUNHA, 2022) (MARTINS; FOLETTI; LUNA, 2020) (MELO; BARCELLOS; RIBEIRO; RÉGIS; DELLAGNELO, 2014) (RAMOS-VIDAL, 2018) (SCHERER; GRISCI, 2022) (SILVA JUNIOR; POLI, 2019)
C2	Atores	(ALVES, 2015) (ALVES, 2018) (CAMIO; BILOTTO; URRUTIBEHETY, 2015) (COSTA, 2003) (CUNHA, 2022) (GUERRA; PAIVA JÚNIOR, 2011) (MELO; BARCELLOS; RIBEIRO; RÉGIS; DELLAGNELO, 2014) (PAIVA JÚNIOR; GUERRA; ALMEIDA, 2013) (RAMOS-VIDAL, 2018) (SCHERER; GRISCI, 2022)
C3	Estratégias	(ALVES, 2015) (ALVES, 2018) (CAMIO; BILOTTO; URRUTIBEHETY, 2015) (COBOS; PETERS; GUZMÁN, 2021) (COSTA, 2003) (CUNHA, 2022) (GRILLO, 2016) (MARTINS; FOLETTI; LUNA, 2020) (MELO; BARCELLOS; RIBEIRO; RÉGIS; DELLAGNELO, 2014) (RAMOS-VIDAL, 2018) (SCHERER; GRISCI, 2022)

Fonte: elaborado pela autora.

A referência completa de cada fonte pode ser verificada no capítulo Referências, ao final do trabalho. A seguir, cada código apresenta os conteúdos identificados na RSL por meio dos três códigos:

Análise de redes: abrange temas sobre redes de cooperação, parcerias e alianças no setor cultural, conceitos de ARS, grau de centralidade, grau de intermediação, homofilia entre atores e ocorrência de conflitos. Além disso, destaca alguns fatores que influenciam as dinâmicas do setor cultural, especificamente nas relações em rede, como tempo de experiência, reputação e confiança.

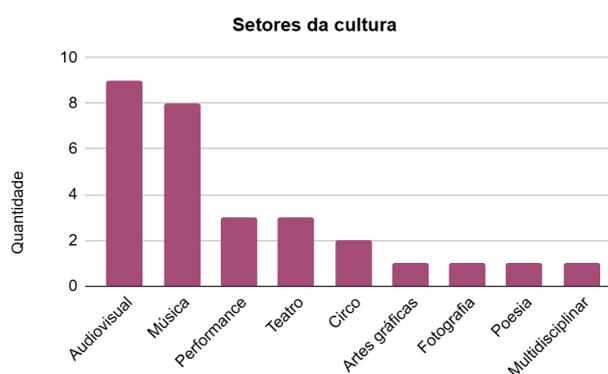
Atores: descreve os atores envolvidos nas dinâmicas do setor cultural e suas características, contemplando a figura do artista, do empreendedor cultural, de organizações financiadoras, do governo, entre outros.

Estratégias: apresenta táticas, dinâmicas e estratégias dentro do setor cultural, articulação entre atores, casos de inovação e novos modelos de trabalho.

## 4.2 Questionário com artistas independentes

O público-alvo pertence a diferentes setores culturais, sendo que os predominantes são Audiovisual (9) e Música (8), seguidos de Performance (3), Teatro (3), Circo (2), Artes gráficas (1), Fotografia (1), Poesia (1) e Multidisciplinar (1). O Gráfico 1 apresenta a moda, ou seja, quantas vezes cada alternativa foi escolhida como resposta.

Gráfico 1 - Moda dos setores culturais

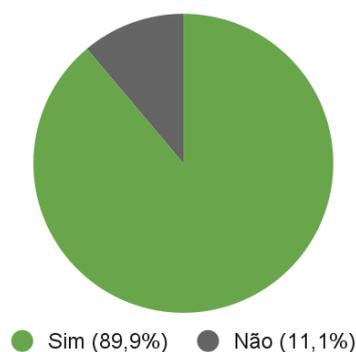


Fonte: elaborado pela autora.

A pesquisa mostrou que a maioria (89%) dos participantes tem outra ocupação, trabalho ou fonte de renda além da sua atividade artística. Essa constatação vai ao encontro com a fundamentação teórica, na qual foi visto que muitos artistas independentes têm a sua atividade artística em segundo plano, dedicando-se a ela de forma parcial, conforme o Tipo 1 e o Tipo 2 da tipologia de Michetti (2016) sobre empreendedores culturais. O Gráfico 2 representa visualmente a proporção de respostas Sim (16) e Não (2).

Gráfico 2 - Outra ocupação, trabalho ou fonte de renda

**Possuem outra ocupação, trabalho ou fonte de renda  
(além da atividade artística)**

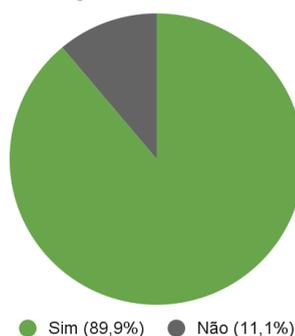


Fonte: elaborado pela autora.

Grande parte dos artistas- (89%) afirmou já ter participado de algum edital de financiamento à cultura. Dessa forma, pode-se afirmar que a amostra do público-alvo já está familiarizada com alguns mecanismos de financiamento cultural. O Gráfico 3 representa visualmente a proporção de respostas Sim (16) e Não (2).

Gráfico 3 - Participação em editais de financiamento cultural

**Já participaram de algum edital de financiamento à cultura**



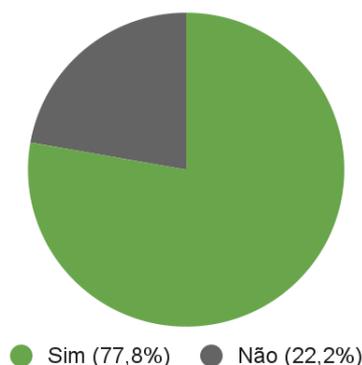
Fonte: elaborado pela autora.

Observa-se que todos os participantes (100%) já fizeram parcerias no setor cultural anteriormente. Nesse sentido, já compreendem a necessidade de colaboração para desenvolverem seus trabalhos no setor, corroborando com Poli (2016).

A maioria dos participantes (78%) já possui alguma ideia pré-concebida de projeto cultural para utilizar em um próximo edital. O Gráfico 4 representa visualmente a proporção de respostas Sim (14) e Não (4).

Gráfico 4 - Possuem projetos culturais em potencial

**Possuem alguma ideia pré-concebida (projeto cultural)  
para utilizar em um próximo edital**



Fonte: elaborado pela autora.

Esses dados indicam que os pesquisados são um grupo em potencial para explorar oportunidades de financiamento da atividade artística por meio de mecanismos de financiamento à cultura. Ao mesmo tempo, todos os participantes (100%) afirmaram conhecer profissionais com os quais poderiam fazer parceria no setor cultural. Isso evidencia que eles têm uma comunidade em potencial para buscar oportunidades de colaboração.

Com relação às dificuldades de trabalhar no setor cultural, surgiram, por meio de resposta descritiva, cinco aspectos essenciais: captação de recursos financeiros, comunidade artístico cultural, mecanismos, gestão estratégica e outros. O Quadro 2 indica o nome da dificuldade, sua sigla identificadora (coluna Identificador), a quantidade de vezes em que ela foi identificada nas respostas (coluna Ocorrência) e a breve explicação sobre do que ele se trata (coluna Descrição).

Quadro 2 - Principais dificuldades

	Identificador	Ocorrência	Descrição
<b>Captação de recursos financeiros</b>	F1	13	Indica dificuldades diretamente relacionadas à captação de recursos financeiros.
<b>Comunidade artístico cultural</b>	C2	12	Indica dificuldades relacionadas aos espaços, atores e relações da comunidade artístico cultural.
<b>Mecanismos</b>	M3	7	Indica dificuldades relacionadas ao funcionamento de mecanismos de fomento à cultura.
<b>Gestão e estratégia</b>	G3	6	Indica dificuldades relacionadas aos processos e competências gerenciais ou estratégicas.
<b>Outros</b>	O4	2	Indica outras dificuldades não relacionadas aos códigos anteriores.

Fonte: elaborado pela autora.

Em consonância com o que é afirmado por Figueiredo (2019) e Maciel (2020), as dificuldades que mais apareceram nas respostas são relacionadas aos códigos Captação de recursos financeiros (13) e Comunidade artístico cultural (12), seguidas Mecanismos (7), Gestão e estratégia (6) e Outros (2). A seguir, cada código apresenta os temas mencionados pelas pessoas artistas em suas respostas:

Captação de recursos financeiros: falta de oportunidades de captação de recursos financeiros que possibilitem a plena atividade artística de forma profissional e dificuldade para agregar valor econômico nos bens culturais produzidos.

Comunidade artístico cultural: falta de espaços para divulgação, apresentação ou troca de conhecimentos, além de dificuldades nas relações entre atores do setor artístico e cultural, como falta de reconhecimento e valorização, falta de oportunidades para artistas sem experiência prévia, dificuldade de inserção em grupos fechados, falta de amparo sindical ou dificuldade em encontrar parcerias.

Mecanismos: difícil acesso, burocracia, baixa ocorrência e baixo investimento em editais de financiamento da cultura, poucas contratações de artistas pelas prefeituras e precarização das leis de incentivo à cultura, sem representação circense.

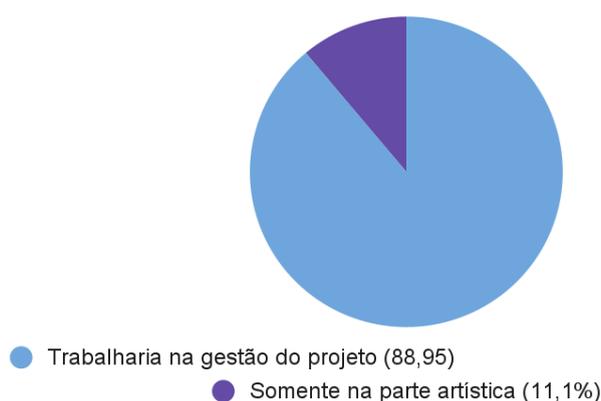
Gestão e estratégia: menções sobre gerenciamento de tempo e equipe, carreira, operações com divulgação e redes sociais, compromissos do MEI<sup>2</sup>, além da necessidade de desenvolver competências comerciais e financeiras.

Outros: menções sobre questões pessoais e diferença entre classes sociais.

Foi questionado se os artistas se dispõem a trabalhar na gestão do projeto cultural ou preferem atuar somente com a sua atividade de cunho artístico. A maioria dos participantes (89%) respondeu que atuaria na gestão de um projeto. O Gráfico 5 representa visualmente a proporção de respostas Trabalharia na gestão do projeto (16) e Somente na parte artística (2).

Gráfico 5 - Atuariam na gestão do projeto

**Se dispõem a atuar na gestão do projeto ou preferem atuar somente na parte artística**



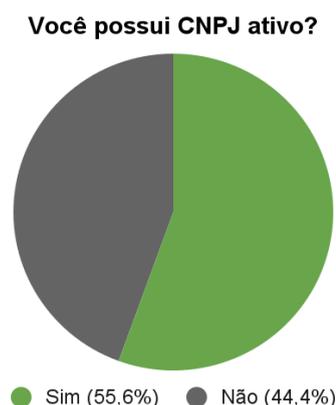
Fonte: elaborado pela autora.

---

<sup>2</sup> MEI é sigla para microempreendedor individual, uma categoria de pessoa jurídica no Brasil. O MEI possui CNPJ<sup>3</sup>, pode emitir notas fiscais, contribuir para a previdência social, pagar tributos mais baixos, entre outros benefícios (BRASIL, 2023).

A pesquisa mostrou que 56% dos participantes possui um CNPJ<sup>2</sup> ativo. Isso indica que elas já possuem o nível básico de formalização para sua atividade artística, podendo oportunizar mais acesso aos mecanismos de financiamento à cultura. O Gráfico 6 representa visualmente a proporção de respostas Sim (10) e Não (8).

Gráfico 6 - Possuem CNPJ ativo



Fonte: elaborado pela autora.

O Questionário aplicado foi importante para entender um pouco do contexto atual de algumas pessoas artistas independentes e as suas dificuldades, ajudando a nortear a proposição do artefato, conforme o esperado no objetivo específico “c”. Porém, reconhecemos que a amostra do público-alvo é limitada, visto que foi formada com base no alcance da pesquisa dentro da comunidade cultural da própria autora, além de ter uma região geográfica delimitada por proximidade, então pode ou não ser extrapolada para demais regiões e contextos.

### 4.3 Análise dos editais

No Quadro 3 estão listados os editais analisados, com as informações correspondentes sobre o local de abrangência (relativa à inscrição do edital), o código identificador do edital (referente ao Anexo B), a faixa de valores disponibilizados (em milhares de reais - R\$, aproximadamente), ano de lançamento do edital e fonte do recurso identificada nele.

Quadro 3 - Editais analisados

Local de abrangência	Código do documento	Valores disponibilizados (aproximadamente, em milhares de reais - R\$)	Ano
Rio Grande do Sul	E1	De 20 a 50	2021
Rio Grande do Sul	E2	De 30 a 240	2021
Brasil	E3	De 50 a 350	2022
Rio Grande do Sul	E4	110	2023
Sapucaia	E5	5	2023
Rio Grande do Sul	E6	80	2023
Canoas	E7	Até 35	2023
Rio Grande do Sul	E8	De 150 a 300	2023
Novo Hamburgo	E9	De 2 a 20	2023
São Leopoldo	E10	De 20 a 50	2023
Caxias do Sul	E11	1,5	2024
Esteio	E12	De 10 a 20	2024
Estância Velha	E13	De 9,5 a 15	2024
Santa Maria	E14	Até 79	2024

Fonte: elaborado pela autora.

Foram identificados cinco aspectos principais: tipos de bens ou manifestações culturais contemplados, valores disponibilizados, tipos de proponentes, requisitos de participação, além de requisitos de execução e prestação de contas. A seguir, cada aspecto apresenta as informações obtidas nos documentos:

Tipos de bens ou manifestações culturais contemplados: os editais são destinados a apoiar agentes e projetos culturais em áreas diversas (exceto de audiovisual), atividades de economia criativa e de economia solidária. Exemplos de áreas contempladas nos editais: Dança, Teatro, Música, Artes Plásticas e Visuais, inclusive Digitais, Artesanato, Leitura, escrita e oralidade, Circo e cultura circense, Patrimônio Cultural, Cultura Popular e Manifestações Tradicionais, como festejos e capoeira, Projetos Livres, Feiras Culturais, Mostras e Festivais, entre outras áreas, expressões, linguagens e manifestações culturais não descritas.

Requisitos de participação: a maioria dos editais requerem que a inscrição seja feita de forma virtual, através de *link* ou *e-mail*. É necessário enviar diversos documentos, como: descrição da proposta ou projeto cultural, currículos da equipe, clipagem, comprovação de residência e experiências prévias, além de planilhas orçamentárias, cronograma, entre outros arquivos necessários conforme a natureza do projeto proposto. Adicionalmente, alguns editais prevêm que o proponente do projeto não pode exercer apenas funções administrativas, precisa ter poder de decisão. Ou seja, pode atuar na criação, direção, produção, coordenação, gestão artística ou outra função de destaque no projeto. Os editais municipais não aceitam a participação de pessoas envolvidas nas etapas de elaboração dos editais ou que trabalhem em cargos públicos do Poder Judiciário, Poder Legislativo, Ministério Público ou Tribunal de Contas, por exemplo.

Requisitos de execução e prestação de contas: os editais prevêm um prazo de 6 a 18 meses para executar o projeto contemplado, os materiais de divulgação devem conter recursos de acessibilidade para pessoas com deficiência e a prestação de contas deve ser feita de 30 a 60 dias após o término da execução do projeto por meio de relatório de execução e outros documentos comprobatórios. Além disso, é necessário oferecer uma contrapartida, inclusa no orçamento do projeto. A contrapartida podem ser ações culturais oferecidas gratuitamente ao público, no caso dos editais municipais, ou participações em ações da marca, no caso de editais de fundo privado. Alguns editais têm como requisito a contratação de equipe de trabalho local. Os editais estaduais prevêm um período de mentoria para os projetos aprovados.

Valores disponibilizados: os valores disponibilizados pelos editais variam entre R\$1.500,00 e R\$110.000,00 para cada projeto. O valor total que o projeto pode receber depende do enquadramento nas categorias especificadas por cada edital.

Tipos de proponentes: a maioria dos editais admite a participação de proponentes que podem ser agentes culturais, contemplando artistas, grupos artísticos, coletivos culturais, produtores culturais independentes, curadores, podendo se apresentar como pessoas físicas maiores de 18 anos ou pessoas jurídicas, com ou sem fins lucrativos, inclusive MEI. Os proponentes devem residir no local de abrangência do

edital. Além disso, os editais prevêm a utilização de cotas raciais, de gênero e etnia no processo de seleção dos projetos. Os editais estaduais tornam obrigatória que o proponente tenha registro habilitado regularmente junto ao Cadastro Estadual de Proponente Cultural (CEPC) da SEDAC/RS. Para esses editais, somente pessoas jurídicas podem participar, incluindo MEI.

Fonte do recurso: todos os editais analisados utilizam recursos financeiros oriundos do orçamento público, através de uma ou mais leis e/ou normativas, sendo as principais: Lei Complementar nº 195 de 08 de julho de 2022 (Lei Paulo Gustavo); Lei Federal nº 14.399, de 08 de julho de 2022 (Política Nacional Aldir Blanc), Lei Estadual nº 13.490, de 21 de julho de 2010 (Pró-cultura RS).

## 5 PROPOSIÇÃO DO ARTEFATO

O artefato proposto é um guia formado por quatro etapas básicas: **Autoavaliação**, **Comunidade**, **Conexões em potencial** e **Ações em rede**. Cada etapa do guia tem o objetivo de questionar quem o utiliza, para gerar um momento de reflexão. É proposto que se realize uma pesquisa para reunir informações como forma de responder às perguntas feitas na etapa. Ao responder cada etapa, sugere-se que siga para a etapa seguinte. Conforme Dresch, Lacerda e Júnior (2015, p. 57) “o artefato é a organização dos componentes do ambiente interno para atingir objetivos em um determinado ambiente externo”.

A figura 5 é uma representação gráfica das etapas do guia, em formato circular.

Figura 5 - Artefato proposto



Fonte: elaborado pela autora.

A seguir, cada etapa do guia é apresentada com detalhes, indicando os questionamentos pertinentes e as fontes que fundamentam a importância da etapa.

### 5.1 Auto-avaliação

Na primeira etapa do guia, a proposta é fazer uma avaliação sobre quem o está utilizando. No caso desta pesquisa, o foco são artistas independentes. Sugere-se avaliar qual é a área de atuação no setor cultural, quais tipos de projetos

culturais podem ser escritos, quais tipos de bens culturais se produz, qual é o público-alvo, qual é a estética ou ligação simbólica com o público-alvo ou comunidade, quais são as referências e fontes de inspiração. Adicionalmente, deve-se questionar quais são as limitações da atuação cultural artística. Quais dificuldades enfrenta, quais conhecimentos ainda não possui. Como sugestão, indica-se aplicar o artefato “Matriz SWOT” (FERNANDES, 2015), que auxilia na identificação de quatro pontos principais: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Essa etapa é fundamental para desenvolver uma consciência quanto ao contexto e subjetividade da pessoa artista. Compreender as características de sua atuação auxilia na identificação de como a sua atividade artística pode ser contemplada nos editais de projetos culturais, assim como a consciência sobre sua raça, gênero ou etnia é importante para ter conhecer as possibilidades de cotas previstas nas possibilidades de financiamento cultural.

Como destaca Paiva Júnior, Guerra e Almeida (2013), a atuação do empreendedor cultural - aqui, a pessoa artista - é permeada pelo seu contexto social, territorial e cultural. Ou seja, é importante identificar e compreender a conexão entre o produto artístico cultural e a subjetividade de quem o produz (GUERRA; PAIVA JÚNIOR, 2011).

## **5.2 Comunidade**

Na segunda etapa do guia, é proposto que se reflita sobre quais atores formam a comunidade em torno do artista independente. Conforme Hanneman e Riddle (2005 apud MELO; BARCELLOS; RIBEIRO; RÉGIS; DELLAGNELO, 2014), a posição de cada ator em sua rede social influencia suas oportunidades e restrições. Então deve-se reunir informações sobre outros artistas semelhantes ou que compartilham do mesmo público (regionais ou não), sobre o público-alvo que interessa para o artista independente que está utilizando o guia, os coletivos, associações, instituições e empresas que fazem parte da cadeia produtiva do setor cultural.

Guerra e Paiva Júnior (2011), destacam que a atuação artística e cultural está amparada por um referencial de sentidos e ideias compartilhados com a comunidade. Além disso, Martins, Foletto e Luna (2020) destacam a importância do

mapeamento dos anseios da comunidade local para identificar as necessidades comuns de expressão e ação cultural. Desenvolver ações que estejam implicadas com a comunidade local é, também, uma forma de alcançar credibilidade na sociedade (MELO; BARCELLOS; RIBEIRO; RÉGIS; DELLAGNELO, 2014).

### **5.3 Conexões em potencial**

Na terceira etapa do guia é onde a primeira etapa e a segunda etapa se combinam, possibilitando identificar as possíveis conexões e parcerias entre a comunidade e o artista independente.

É proposto que se identifique quais atores podem auxiliar na produção cultural do artista independente. Quais parcerias podem ser formadas, quais fornecedores podem ser contratados para auxiliar nos projetos, quais artistas ou profissionais podem somar em uma parceria ou colaboração, quais são as instituições que podem oferecer apoio educacional ou operacional, quais são as oportunidades de financiamento que podem ser buscadas. Indica-se pensar em formas de inovar, como ampliar o alcance do público, desenvolver novas formas de arte, criar valor de novas maneiras e/ou inovar na gestão (CAMIO; BILOTTO; URRUTIBEHETY, 2015).

Enfim, é uma etapa para “ligar os pontos” (HANNEMAN, 2001 apud CAMIO; BILOTTO; URRUTIBEHETY, 2015), tecendo a teia que pode se tornar uma rede de cooperação para o artista independente potencializar sua atuação artístico-cultural. Pois a comunidade não tem apenas objetivos financeiros (SILVA JUNIOR; POLI, 2019), então a articulação em rede pode ter objetivos diversos (RAMOS-VIDAL, 2018). Sendo assim, é interessante pensar em todos os recursos e atores que podem ser combinados.

### **5.4 Ações em rede**

Na quarta etapa do guia, é proposto que se reflita e liste algumas ações que podem ser feitas para concretizar as conexões idealizadas na etapa anterior. A rede se forma propriamente ao ser realizada na prática. Então é importante que o artista planeje como pode entrar em contato com os atores identificados na terceira etapa para articular a conexão.

Para apoiar a articulação desta etapa, Wegner (2019) orienta sobre a seleção de parceiros, enquanto destaca algumas competências relevantes nesse processo, junto com Melo, Barcellos, Ribeiro, Régis e Dellagnelo (2014) e Grillo (2016), como a capacidade de comunicação, flexibilidade e trabalho em equipe. Ramos-Vidal (2018) destaca a importância dos contextos informais de interação onde ocorrem articulações estratégicas do setor cultural. O autor também indica que é crucial articular com organizações que desenvolvam diferentes segmentos criativos, possibilitando a inovação (UZZI; SPIRO, 2005 apud RAMOS-VIDAL, 2018). Além disso, a utilização de novas tecnologias digitais possibilita formar algumas redes entre produtores e consumidores, aumentando a visibilidade e promoção de artistas (HERSCHMANN, 2012 apud GRILLO, 2016) e os *hubs* criativos forma elos de conexão entre a comunidade cultural e criativa, possibilitando trocar conhecimentos e combinar recursos (CUNHA, 2022).

Considerando tais aspectos, sugere-se refletir e definir quais são os objetivos com a formação da futura rede. Quais recursos a pessoa artista possui para compartilhar e quais recursos ela busca, sejam materiais, financeiros ou intelectuais. Assim, o objetivo da ação em rede irá nortear a articulação das conexões em potencial.

A quarta etapa não pretende ser a última etapa da formação de redes, como se ela fosse um encerramento de toda a movimentação proposta até então. Sugere-se que o artista independente continue explorando a sua identidade, contexto e comunidade, em uma busca constante por identificar oportunidades de conexão com o seu entorno, fortalecendo e ampliando cada vez mais a sua rede social. Como disse o cantor e compositor pernambucano Siba, “toda vez que eu dou um passo o mundo sai do lugar” (SIBA, 2024). Ou seja, realizar as ações propostas na quarta etapa trará novos horizontes e possibilidades, a partir das experiências que o artista irá viver e dos entendimentos que terá consolidado, permitindo que a sua caminhada continue. Concluindo, o artefato proposto é um guia que pode ser utilizado de forma contínua e circular. Ou seja, a partir da quarta etapa, siga para a primeira etapa novamente.

## 6 CONCLUSÃO

Podemos concluir que os objetivos desta pesquisa foram alcançados. Considerando os objetivos específicos, foi possível compreender as dificuldades e características de alguns artistas independentes da região, identificar oportunidades de financiamento de projetos culturais e reunir conteúdos sobre a formação de redes no setor cultural. Por fim, o objetivo geral foi concluído com a proposição do artefato.

Na perspectiva de Martins, Foletto e Luna (2020), “as ferramentas livres podem ser utilizadas para democratizar o acesso à cultura e fortalecer a produção cultural comunitária”. Sendo assim, os conhecimentos de Administração podem ser utilizados como ferramenta para *hackear* as “redes sociais” ou culturais. Enfim, iniciar a construção de uma pequena ferramenta que ajude na transformação da sociedade (que é a transformação das pessoas por meio do acesso ao conhecimento e a transformação das redes sociais por meio da reorganização das parcerias em uma comunidade) foi a chave de ouro da minha caminhada acadêmica até aqui.

Apesar de alcançar os objetivos propostos, este trabalho possui limitações. O período de desenvolvimento e os recursos disponíveis não permitiram que a metodologia da *Design Science Research* fosse aplicada em todo o seu potencial. O questionário teve uma amostra pequena e a proposição do artefato é apenas o início de um trabalho que tem um processo de desenvolvimento muito maior. Sendo assim, trabalhos futuros podem ampliar a etapa de conscientização do problema e incluir outras etapas dedicadas ao desenvolvimento e à avaliação do artefato proposto.

Por exemplo, na etapa de conscientização do problema, a RSL poderia ter uma busca mais ampla, abrangendo outras bases de dados importantes, como Latindex, Science Direct e Emerald. A busca pode incluir termos em inglês e espanhol, para que também sejam selecionados outros conteúdos nesses idiomas. Na análise de editais, sugere-se incluir na busca e seleção os editais da Lei Rouanet, mecanismo chave de financiamento no setor cultural. Já no questionário, indica-se providenciar uma amostra maior, que seja mais representativa, além de coletar mais informações sobre os respondentes, como região (território) e outras características de sua atuação, e os objetivos que podem levar eles a formar redes, para citar alguns tópicos.

Já na etapa de desenvolvimento, faz-se necessário colocar em prática a proposição inicial do artefato para verificar quais ajustes são necessários. Para isso, podem ser utilizados grupos focais e/ou entrevistas com artistas e especialistas do setor. Posteriormente, a DSR prevê uma etapa de avaliação do artefato, que não pôde ser feita devido ao tempo disponível. Seria necessário mais tempo e mais pessoas envolvidas formando uma equipe de trabalho, considerando o volume de tarefas adicionais que podem e devem ser realizadas para que o artefato seja desenvolvido de forma plena.

Concluindo assim, essa pesquisa buscou explorar o tema de redes de cooperação dentro do setor cultural e o fez de forma satisfatória. Como pesquisadora e agente cultural, desejo que ela seja ampliada futuramente para que possa impactar positivamente o setor e, conseqüentemente, a sociedade brasileira.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Armando; PAIVA NETO, Carlos Beyrodt. Fomento à cultura no Brasil: desafios e oportunidades. **Políticas Culturais em Revista**, Salvador, v. 10, n. 2, p. 35-58, jul. 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/pculturais/article/view/24390/16203>. Acesso em: 15 out. 2023.

ALVES, Cristiano Nunes. RECIFE, DINÂMICA URBANA E CENA MANGUEBEAT. **Revista Ra'e Ga: o espaço geográfico em análise**. Curitiba, v.35, p. 95-125, dez. 2015. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/raega/article/view/39568>. Acesso em: 27 mar. 2024.

ALVES, Thiago Meneses. Alianças e conflitos nos segmentos artísticos relativamente especializados: o caso do rock independente de Teresina no início do século XXI. **Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto**, [s.l.], v. 36, p. 145-171, 2018. Disponível em: <https://ojs.letras.up.pt/index.php/Sociologia/article/view/5319>. Acesso em: 27 mar. 2024.

AZEVEDO, Fábio Palácio de. O CONCEITO DE CULTURA EM RAYMOND WILLIAMS. **Revista Interdisciplinar em Cultura e Sociedade (Rics)**, São Luís, v. 3, n. especial, p. 205-224, jul. 2017. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/233161818.pdf>. Acesso em: 24 out. 2023.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016. Disponível em: <https://madmunifacs.files.wordpress.com/2016/08/anc3a1lise-de-contec3bado-laurence-bardin.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2023.

BLUM, Bárbara; MORAES, Carolina. Ministério da Cultura terá orçamento recorde de R\$ 10 bilhões em 2023. [S. l.], 2022. Disponível em: [https://www.em.com.br/app/noticia/cultura/2022/12/27/interna\\_cultura,1437775/ministerio-da-cultura-tera-orcamento-recorde-de-r-10-bilhoes-em-2023.shtml](https://www.em.com.br/app/noticia/cultura/2022/12/27/interna_cultura,1437775/ministerio-da-cultura-tera-orcamento-recorde-de-r-10-bilhoes-em-2023.shtml). Acesso em: 13 jun. 2023.

BOLÁN, Eduardo Nivón. La noción de cultura en la Unesco. Problemas y posibilidades. In: CALABRE, Lia; ROCHA, Renata; RUBIM, Antonio Albino Canelas (org.). **Mondiacult 40 anos depois**: impactos e desdobramentos nas políticas culturais na América Latina. Salvador: Edufba, 2022. p. 31. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/35797/1/cult35-REPO.pdf>. Acesso em: 24 out. 2023.

BRASIL. Instrução Normativa RBF nº 2119, de 6 de dezembro de 2022. Disponível

em:

<http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?idAto=127567#2392764>. Acesso em: 29 abr. 2024.

BRASIL. PORTAL GOV.BR. **A Lei Paulo Gustavo**. 2023. Ministério da Cultura.

Disponível em:

<https://www.gov.br/cultura/pt-br/assuntos/lei-paulo-gustavo/central-de-conteudo/apresentacao-da-lei>. Acesso em: 11 out. 2023.

BRASIL. PORTAL GOV.BR. **Cadastrar Microempreendedor Individual (MEI)**.

2023. Disponível em:

<https://www.gov.br/pt-br/servicos/realizar-registro-como-microempreendedor-individual-mei>. Acesso em: 29 abr. 2024.

BRASIL. Emenda Constitucional nº 71, de 29 de novembro de 2012. Acrescenta o art. 216-A à Constituição Federal para instituir o Sistema Nacional de Cultura. 2012.

Disponível em:

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/Emendas/Emc/emc71.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc71.htm). Acesso em: 10 out. 2023.

BRASIL. GOVERNO FEDERAL. **Painéis do Mapa de Empresas**. 2023. Dados extraídos da Base de dados do Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ).

Disponível em:

<https://public.tableau.com/app/profile/mapadeempresas/viz/shared/BJDC2KN76>. Acesso em: 13 out. 2023.

BRASIL. Institui a Política Nacional Aldir Blanc de Fomento à Cultura. 2022.

Disponível em:

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2022/lei/l14399.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/lei/l14399.htm). Acesso em: 30 out. 2023.

CAMIO, María Isabel; BILOTTO, Constanza María Díaz; URRUTIBEHETY, Jesús Estefanía Rivas. Redes sociales e innovación en el sector de la cultura. **Poliantea**, [s.l.], v. 10, n. 18, p. 271-302, 14 jan. 2015. Disponível em:

<https://revistas.poligran.edu.co/index.php/poliantea/article/view/536>. Acesso em: 27 mar. 2024.

COBOS, Carla Pinochet; PETERS, Tomás; GUZMÁN, Victoria. La crisis COVID en el sector cultural chileno: estrategias de acción colectiva y políticas culturales desde abajo. **Revista de Estudios Sociales**, [s.l.], n. 78, p. 14-35, out. 2021. Universidad de los Andes. Disponível em: <https://doi.org/10.7440/res78.2021.02>. Acesso em: 27 mar. 24.

CORAZZA, Rosana Icassatti. Criatividade, inovação e economia da cultura: abordagens multidisciplinares e ferramentas analíticas. **Revista Brasileira de Inovação**, Campinas, v. 1, n. 12, p. 207-231, jan. 2013. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rbi/article/download/8649059/15608>. Acesso em: 21 nov. 2023.

COSTA, Maria Alice Nunes. SINERGIA E CAPITAL SOCIAL NA CONSTRUÇÃO DE POLÍTICAS SOCIAIS: a favela da Mangueira no Rio de Janeiro. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, nº 21, p. 147-163, nov. 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rsocp/a/pnS3WJ8hrCJDzymbtX6rXWm/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 27 mar. 2024.

CUNHA, Karina Poli Lima da. AGLOMERADOS URBANOS E AS REDES CULTURAIS – AS NOVAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NA ECONOMIA CRIATIVA. **Brazilian Creative Industries Journal**, [s.l.], v. 2, n. 2, p. 155-173, 13 set. 2022. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/braziliancreativeindustries/article/view/2757>. Acesso em: 27 mar. 2024.

DRESCH, Aline; LACERDA, Daniel Pacheco; ANTUNES JÚNIOR, José Antonio Valle. **Design science research**: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia. Porto Alegre: Bookman, 2015. Recurso eletrônico. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788582605530>. Acesso em: 05 set. 2023.

DYER, Jeffrey H.; SINGH, Harbir. The Relational View: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy Of Management Review**, Philadelphia, v. 23, n. 4, p. 660-679, out. 1998. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/239928358\\_The\\_Relational\\_View\\_Cooperative\\_Strategy\\_and\\_Sources\\_of\\_Interorganizational\\_Competitive\\_Advantage](https://www.researchgate.net/publication/239928358_The_Relational_View_Cooperative_Strategy_and_Sources_of_Interorganizational_Competitive_Advantage). Acesso em: 09 set. 2023.

FERNANDES, Djair Roberto. Uma Visão Sobre a Análise da Matriz SWOT como Ferramenta para Elaboração da Estratégia. **Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais**, [s. l.], v. 13, n. 2, 2015. Disponível em: <https://revistajuridicas.pgsscogna.com.br/juridicas/article/view/720>. Acesso em: 20 jun. 2024.

FIGUEIREDO, João Luiz de; ARAÚJO, Lara Muniz. A Rede Carioca de Rodas de Samba e a produção independente de música. **Conhecimento & Diversidade**, Niterói, v. 11, n. 24, p. 73-90, ago. 2019. Disponível em: [https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/conhecimento\\_diversidade/article/view/5217/pdf](https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/conhecimento_diversidade/article/view/5217/pdf). Acesso em: 08 set. 2022.

GRILLO, André Peralta. Cultura e trabalho imaterial: música independente e produção cultural no novo mundo do trabalho. **PragMATIZES - Revista Latino Americana de Estudos em Cultura**, [s.l.], n. 10, p. 53-65, 7 mar. 2016. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/pragmatizes/article/view/10424>. Acesso em: 27 mar. 2024.

GUERRA, José Roberto Ferreira; PAIVA JÚNIOR, Fernando Gomes. Empreendedorismo cultural na produção cinematográfica: a ação empreendedora de realizadores de filmes pernambucanos. **Revista de Administração e Inovação - RAI**, [s.l.], v. 8, n. 3, p. 78-99, 7 nov. 2011. Disponível em: <https://revistas.usp.br/rai/article/view/79227>. Acesso em: 27 mar. 2024.

HENKIN, Hélio; PAES, Lucas; VALIATI, Leandro. Mapeamento do sistema federal de incentivo e fomento à cultura. In: VALIATI, Leandro; MOLLER, Gustavo (org.). **Economia criativa, cultura e políticas públicas**. Porto Alegre: Editora da Ufrgs, 2016. Cap. 11. p. 252-266. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/198726/001100763.pdf?sequence=1>. Acesso em: 24 out. 2023.

IBGE. **SIIC 2009-2020**: setor cultural ocupava 4,8 milhões de trabalhadores em 2020. 2022. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/32481-siic-2009-2020-setor-cultural-ocupava-4-8-milhoes-de-trabalhadores-em-2020>. Acesso em: 13 out. 2023.

JULIANO, Viviane Fontes. AS SINGULARIDADES DA GESTÃO DAS EMPRESAS DE PRODUÇÃO CULTURAL. **VI Enecult: Encontro de estudos multidisciplinares em cultura**. Salvador, p. 1-10. maio 2010. Disponível em: <http://www.cult.ufba.br/wordpress/24342.pdf>. Acesso em: 08 set. 2022.

KIRSCHBAUM, Charles; CUNHA, Miguel Pina e; WOOD JUNIOR, Thomaz. Indústrias criativas e sua relevância para a ciência da Administração. In: WOOD JUNIOR, Thomaz; BENDASSOLLI, Pedro Fernando; KIRSCHBAUM, Charles; CUNHA, Miguel Pina e (org.). **INDÚSTRIAS CRIATIVAS NO BRASIL**. [S.l.: s.n.], [2009?]. p. 392-403. Disponível em: [https://www.academia.edu/3456659/Ind%C3%BAstrias\\_Criativas\\_no\\_Brasil](https://www.academia.edu/3456659/Ind%C3%BAstrias_Criativas_no_Brasil). Acesso em: 18 out. 2023.

MACIEL, Erick de Melo. Gestão de projetos aplicada à produção cultural. In: ANDRES, Fernanda Sagrilo; RHODEN, Valmor (org.). **Experiências e perspectivas: 10 anos do curso de relações públicas da unipampa**. Santa Maria: Facos-Ufsm, 2020. p. 91-109. Disponível em: <https://cursos.unipampa.edu.br/cursos/relacoespublicas/files/2020/08/livro-relacoes-pblicas-10-anos.pdf#page=91>. Acesso em: 25 set. 2022.

MARTINS, Beatriz Cintra; FOLETTO, Leonardo Feltrin; LUNA, Carlos Eduardo Falcão. Encontro Online Cultura Livre do Sul: a produção cultural comunitária para a construção do comum. **Contratexto**, Lima, n. 033, p. 105-124, jun. 2020. Disponível em: <https://revistas.ulima.edu.pe/index.php/contratexto/article/view/4756>. Acesso em: 27 mar. 2024.

MELO, Paulo Thiago Nunes Bezerra de; BARCELLOS, Rebeca Moraes Ribeiro; RIBEIRO, Elisa Maria Barbosa de Amorim; RÉGIS, Helder Pontes.; DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento. O Poder da Intermediação na Rede de Financiamento dos Captadores de Recursos Para Projetos Culturais. **Revista Gestão.Org**, [s. l.], v. 12, n. 1, p. 1-15, 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/index.php/gestaoorg/article/view/21788>. Acesso em: 27 mar. 2024.

MICHETTI, Miqueli; BURGOS, Fernando. Fazedores de cultura ou empreendedores culturais? Precariedade e desigualdade nas ações públicas de estímulo à cultura. **Políticas Culturais em Revista**, Salvador, v. 9, n. 2, p. 582-604, jun. 2016. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/317255911\\_Fazedores\\_de\\_cultura\\_ou\\_empreendedores\\_culturais\\_Precariedade\\_e\\_desigualdade\\_nas\\_acoes\\_publicas\\_de\\_estimulo\\_a\\_cultura](https://www.researchgate.net/publication/317255911_Fazedores_de_cultura_ou_empreendedores_culturais_Precariedade_e_desigualdade_nas_acoes_publicas_de_estimulo_a_cultura). Acesso em: 25 out. 2023.

MONTANARI, Ivan. O Sistema Nacional de Cultura, seus componentes e a gestão pública de cultura. **Revista Brasileira de Políticas Públicas e Internacionais - Rppi**, [s.l.], v. 4, n. 3, p. 148-167, 31 dez. 2019. Portal de Periódicos UFPB. <http://dx.doi.org/10.22478/ufpb.2525-5584.2019v4n3.47496>.

OAKLEY, Kate. 'Art Works' – cultural labour markets: a literature review. **Creativity, Culture and Education**, London, 2009. Disponível em: <https://www.creativitycultureeducation.org/wp-content/uploads/2018/10/CCE-lit-review-8-a5-web-130.pdf>. Acesso em: 10 out. 2023.

OLIVEIRA, Roberta Fernandes de; GUERRINI, Fábio Müller. CARACTERÍSTICAS DAS TIPOLOGIAS DE REDES DE COOPERAÇÃO ENTRE EMPRESAS. In: XXII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2002, Curitiba. Enegep, 2002. p. 1-7. Disponível em: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38837978/enegep2002\\_tr76\\_0616-libre.pdf?1442835331=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCARACTERISTICAS\\_DAS\\_TIPOLOGIAS\\_DE\\_REDES.pdf&Expires=1700946308&Signature=PPsm6cY2MkEBRm76jNwmXQREIJTq5AYvHj8R-6acxVNbaAClhJjFsu4ZoK580o73S8BUvB-MNytgF6Pnp7E1gn2e8kEtwZPFwiSxpfFylb3FEONoyWHQBbNr~Wu-Yva0AZ1BzG5E3zGyY-noG7mPeiFt5hI0hMmqJX0ZNPoRz5hEMu9a0iQYcOE3loK1rTdNsxWozRE5jw9ukceClfODq3mVDp31GiDQSIXORSIVjBqV~CjHxmmnRAXzNpwJuJzhwOa7jVLWDn5vya0TZ1BYgKQNAOT6xYknYoEpf8khfguZFeM8vSFC79Kv39feeZY5jEdC9s~7Tce-HI4IMGVg\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38837978/enegep2002_tr76_0616-libre.pdf?1442835331=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCARACTERISTICAS_DAS_TIPOLOGIAS_DE_REDES.pdf&Expires=1700946308&Signature=PPsm6cY2MkEBRm76jNwmXQREIJTq5AYvHj8R-6acxVNbaAClhJjFsu4ZoK580o73S8BUvB-MNytgF6Pnp7E1gn2e8kEtwZPFwiSxpfFylb3FEONoyWHQBbNr~Wu-Yva0AZ1BzG5E3zGyY-noG7mPeiFt5hI0hMmqJX0ZNPoRz5hEMu9a0iQYcOE3loK1rTdNsxWozRE5jw9ukceClfODq3mVDp31GiDQSIXORSIVjBqV~CjHxmmnRAXzNpwJuJzhwOa7jVLWDn5vya0TZ1BYgKQNAOT6xYknYoEpf8khfguZFeM8vSFC79Kv39feeZY5jEdC9s~7Tce-HI4IMGVg__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA). Acesso em: 25 nov. 2023.

PAIVA JÚNIOR, Fernando Gomes de; GUERRA, José Roberto Ferreira; ALMEIDA, Simone Lira de. A Dimensão Pública da Ação do Empreendedor Cultural na Produção de Cinema. **Cadernos de Estudos Sociais**, [s. l.], v. 27, n. 1, 2013. Disponível em: <https://periodicos.fundaj.gov.br/CAD/article/view/1480>. Acesso em: 27 mar. 2024.

POLI, Karina. Economia criativa, *hubs* criativos e a emergência de uma nova forma de organização do trabalho. In: VALIATI, Leandro; MOLLER, Gustavo. **Economia criativa, cultura e políticas públicas**. Porto Alegre: Editora da UFRGS/CEGOV, 2016. Cap. 10. p. 234-251. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/198726/001100763.pdf?sequence=1>. Acesso em: 10 out. 2023.

QUEIROZ, Inti Anny. A produção cultural responsável: a produção cultural responsável. In: BARROS, José Márcio; BEZERRA, Jocastra Holanda (org.). **Gestão cultural e diversidade: do pensar ao agir**. Belo Horizonte: EDUEMG, 2018. p. 243-263. Disponível em: <https://editora.uemg.br/component/k2/item/4-gestao-cultural-e-diversidade#sobre-o-livro>. Acesso em: 30 out. 2023.

RAMOS-VIDAL, Ignacio. DETERMINANTES DE LA FORMACIÓN DE REDES INTERORGANIZATIVAS EN EL SECTOR CULTURAL. **Revista de Administração de Empresas**, [s. l.], v. 58, n. 1, p. 16-29, jan. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020180103>. Acesso em: 27 mar. 2024.

ROCHA, Renata. Políticas culturais na América Latina: uma abordagem teórico-conceitual. **Políticas Culturais em Revista**, [s. l.], v. 9, n. 2, p. 674, 26 abr. 2016. Universidade Federal da Bahia. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.9771/pcr.v9i2.16765>. Acesso em 6 nov. 2023.

RUBIM, Antonio Albino Canelas. Políticas Culturais entre o possível e o impossível. **O Público e O Privado**, Fortaleza: UECE, v. 5, n. 9, p. 33-47, jan-jun. 2007. Semestral. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/opublicoeoprivado/article/view/2358/2130>. Acesso em: 6 nov. 2023.

RUBIM, Antonio Albino Canelas. PANORAMA DAS POLÍTICAS CULTURAIS NO MUNDO. In: RUBIM, Antonio Albino Canelas; ROCHA, Renata (org.). **Políticas culturais**. Salvador: Edufba, 2012. p. 13-27. Disponível em: <https://repositoriohml.ufba.br/bitstream/ri/34401/1/politicas-culturais-RI.pdf>. Acesso em: 2 nov. 2023.

SACCOL, Amarolinda *et al* (org.). **Metodologia de pesquisa em administração: uma abordagem prática**. São Leopoldo: Unisinos, 2012. 104 p.

SANGUINET, Eduardo Rodrigues; CALVETE, Cassio da Silva; WAISMANN, Artur Peluso. Economia da cultura e economia criativa no Brasil: uma análise conjuntural do mercado de trabalho (2014-2016). In: VALIATI, Leandro; MOLLER, Gustavo (org.). **Economia criativa, cultura e políticas públicas**. Porto Alegre: Editora da UFRGS/CEGOV, 2016. Cap. 13. p. 279-299. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/198726/001100763.pdf?sequence=1>. Acesso em: 25 nov. 2023.

SCHERER, Laura; GRISCI, Carmem. Migrante e refugiado empreendedor (de si): modos vernáculos de trabalho imaterial como (re)invenção de si no país de destino. **Brazilian Business Review**, [s.l.], v. 19, n. 2, p. 189-207, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.15728/bbr.2021.19.2.5>. Acesso em: 3 abr. 2024.

SEVERINO, José Roberto. **Módulo II: Cultura e Culturas Brasileiras**. Salvador: UFBA; UFRB, 2024.

SIBA. **Toda Vez Que Eu Dou Um Passo O Mundo Sai Do Lugar**. Disponível em: <https://www.lettras.mus.br/siba/1312247/>. Acesso em: 20 jun. 2024.

SILVA JUNIOR, João Roque da; POLI, Karina. O potencial das redes culturais: entrevista com Manuel Gama. **Extraprensa**, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 292-305, jul. 2019. Entrevista. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/extraprensa/article/view/164988/159262>. Acesso em: 25 nov. 2023.

SOUZA, Mariana de Barros; OLIVEIRA JÚNIOR, Sócrates. Gestão de Projetos Culturais. In: BARROS, José Márcio; BEZERRA, Jocastra Holanda (org.). **Gestão Cultural e Diversidade**. Belo Horizonte: Eduemg, 2018. p. 188-204. Disponível em: [https://editora.uemg.br/images/livros-pdf/catalogo-2018/Gest%C3%A3o/2018\\_Gestao\\_cultural\\_e\\_diversidade.pdf](https://editora.uemg.br/images/livros-pdf/catalogo-2018/Gest%C3%A3o/2018_Gestao_cultural_e_diversidade.pdf). Acesso em: 30 out. 2023.

THROSBY, David. The concentric circles model of the cultural industries. **Cultural Trends**, Sydney, v. 17, n. 3, p. 147-164, set. 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09548960802361951>. Acesso em: 01 nov. 2023.

VALIATI, Leandro; MIGUEZ, Paulo; CAUZZI, Camila; SILVA, Pedro Perfeito da. Economia Criativa e da Cultura: conceitos, modelos teóricos e estratégias metodológicas. In: VALIATI, Leandro; FIALHO, Ana Letícia do Nascimento (org.). **Atlas econômico da cultura brasileira: metodologia I**. Porto Alegre: Editora da UFRGS/CEGOV, 2017. p. 6-30. Disponível em:

<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/200211/001054559.pdf?sequenc>.  
Acesso em: 01 nov. 2023.

WEGNER, Douglas. **Redes, alianças e parcerias**: ferramentas e práticas para a gestão da cooperação empresarial. Porto Alegre: Est Edições, 2019.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO COM ARTISTAS

*O carácter especial \* indica uma pergunta cuja resposta é obrigatória.*

### **1. Você se considera artista independente? \***

Artista independente é a pessoa que trabalha com arte e não possui contratos de agenciamento com grandes empresas do setor para desenvolver seu trabalho.

- Sim
- Não

### **2. Você trabalha com quais áreas da cultura? \***

Pode marcar mais de uma opção. Caso não encontre uma opção adequada para a sua arte, descreva ela brevemente na opção "Outros".

- Música
- Fotografia
- Audiovisual
- Performance
- Dança
- Outro:

### **3. Você possui outra ocupação, trabalho ou fonte de renda (além de sua atividade artística)? \***

- Sim
- Não

### **4. Você já participou de algum edital de fomento à cultura? \***

Você já trabalhou em algum projeto cultural financiado por leis de incentivo à cultura?

- Sim
- Não

*(continua)*

**5. Você já fez parcerias no setor cultural anteriormente? \***

Você já fez alguma parceria com outra pessoa ou organização (de forma informal ou formal) para trabalhar com arte, alguma vez?

- Sim  
 Não

**6. Você possui alguma ideia pré-concebida (projeto cultural) para utilizar em um próximo edital? \***

Com esta pergunta, gostaria de saber se você já teria alguma ideia possível de ser aplicada em um edital de fomento à cultura. Não precisa ser um projeto já escrito ou pronto, mas sim uma ideia mais clara e objetiva para um possível projeto cultural.

- Sim  
 Não

**7. Você conhece profissionais com os quais poderia fazer parceria no setor cultural? \***

Pessoas que você considera que sejam de confiança e tenham competência para trabalhar com você em algum projeto cultural (em uma possível parceria entre vocês).

- Sim  
 Não

**8. Quais dificuldades você enfrenta ao trabalhar no setor cultural? \***

Quais dificuldades você encontra ao trabalhar com a sua arte? Descreva elas, por gentileza.

---

---

---

*(continua)*

**9. Você se dispõe a atuar na gestão do projeto ou prefere atuar somente na parte artística? \***

Com essa pergunta, gostaria de saber se você tem afinidade e/ou desejo de atuar na liderança de um projeto cultural (que você possa vir a executar, algum dia). Ou, se você preferiria atuar somente como artista, sem se envolver com a gestão principal do projeto cultural (possivelmente delegando a gestão para outra pessoa competente).

- Trabalhariá na gestão do projeto
- Somente na parte artística

**10. Você possui CNPJ ativo? \***

- Sim
  - Não
-

## APÊNDICE B – EDITAIS ANALISADOS

Código do documento	Referência
E1	ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. SECRETARIA DE ESTADO DA CULTURA DO RIO GRANDE DO SUL. <b>EDITAL SEDAC nº 09/2021</b> : Edital de Concurso FAC Expressões Culturais. 2021. Disponível em: <a href="https://www.procultura.rs.gov.br/upload/1656697972edital_sedac_09_2021_fac_expressoes_culturais.pdf">https://www.procultura.rs.gov.br/upload/1656697972edital_sedac_09_2021_fac_expressoes_culturais.pdf</a> . Acesso em: 06 jun. 2024.
E2	ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. SECRETARIA DE ESTADO DA CULTURA DO RIO GRANDE DO SUL. <b>EDITAL SEDAC nº 16/2021</b> : Edital de Concurso FAC das Artes de Espetáculo. 2021. Disponível em: <a href="https://www.procultura.rs.gov.br/upload/1656609852edital_sedac_16_de_2021_fac_das_artes_de_espetaculo_prorrogado.pdf">https://www.procultura.rs.gov.br/upload/1656609852edital_sedac_16_de_2021_fac_das_artes_de_espetaculo_prorrogado.pdf</a> . Acesso em: 06 jun. 2024.
E3	NATURA (Brasil). <b>Edital Natura Musical 22</b> : regulamento. 2022. Disponível em: <a href="https://prosas-prod-files.s3.sa-east-1.amazonaws.com/arquivos/arquivos/001/190/966/original/regulamento.pdf?X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&amp;X-Amz-Credential=AKIAUS3M5UKOOGXP27N7%2F20240611%2Fsa-east-1%2Fs3%2Faws4_request&amp;X-Amz-Date=20240611T175850Z&amp;X-Amz-Expires=3600&amp;X-Amz-SignedHeaders=host&amp;X-Amz-Signature=81d71a09fa3cc732485b733038078b71717f5d6c410979b46817644e7bb90b25">https://prosas-prod-files.s3.sa-east-1.amazonaws.com/arquivos/arquivos/001/190/966/original/regulamento.pdf?X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&amp;X-Amz-Credential=AKIAUS3M5UKOOGXP27N7%2F20240611%2Fsa-east-1%2Fs3%2Faws4_request&amp;X-Amz-Date=20240611T175850Z&amp;X-Amz-Expires=3600&amp;X-Amz-SignedHeaders=host&amp;X-Amz-Signature=81d71a09fa3cc732485b733038078b71717f5d6c410979b46817644e7bb90b25</a> . Acesso em: 28 maio 2024.
E4	ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. SECRETARIA DE ESTADO DA CULTURA DO RIO GRANDE DO SUL. <b>EDITAL SEDAC/LPG nº 12/2023</b> : Edital de Concurso Criação Artística. 2023. Disponível em: <a href="https://www.procultura.rs.gov.br/upload/1692975304edital_sedac_12_de_2023_criacao_artistica.pdf">https://www.procultura.rs.gov.br/upload/1692975304edital_sedac_12_de_2023_criacao_artistica.pdf</a> . Acesso em: 06 jun. 2024.
E5	ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Prefeitura Municipal de Sapucaia do Sul. Secretaria Municipal de Cultura e Turismo. <b>EDITAL/LPG DE Nº 11/2023</b> . 2023. Disponível em: <a href="https://www.sapucaiaodosul.rs.gov.br/wp-content/uploads/2023/12/Edital-Chamamento-Publico-11-2023.pdf">https://www.sapucaiaodosul.rs.gov.br/wp-content/uploads/2023/12/Edital-Chamamento-Publico-11-2023.pdf</a> . Acesso em: 05 jun. 2024.
E6	ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. SECRETARIA DE ESTADO DA CULTURA DO RIO GRANDE DO SUL. <b>EDITAL SEDAC/LPG nº 11/2023</b> : Edital de Concurso Pesquisa, Registro e Memória. 2023. Disponível em: <a href="https://www.procultura.rs.gov.br/upload/1692975252edital_sedac_11_2023_pesquisa_registro_e_memoria.pdf">https://www.procultura.rs.gov.br/upload/1692975252edital_sedac_11_2023_pesquisa_registro_e_memoria.pdf</a> . Acesso em: 06 jun. 2024.
E7	ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Município de Canoas. Secretaria Municipal de Licitações e Contratos. <b>EDITAL DE Nº 262/2023</b> . 2023. Disponível em: <a href="https://www.canoas.rs.gov.br/licitacoes/edital-no-262-2023-selecao-de-propostas-artisticas-culturais/">https://www.canoas.rs.gov.br/licitacoes/edital-no-262-2023-selecao-de-propostas-artisticas-culturais/</a> . Acesso em: 11 abr. 2024.

E8	ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. SECRETARIA DE ESTADO DA CULTURA DO RIO GRANDE DO SUL. <b>EDITAL SEDAC/LPG nº 08/2023:</b> Edital de Concurso Festivais, Mostras e Circulação. 2023. Disponível em: <a href="https://www.procultura.rs.gov.br/upload/1692975147edital_sedac_08_de_2023_festivais_mostras_e_circulacao.pdf">https://www.procultura.rs.gov.br/upload/1692975147edital_sedac_08_de_2023_festivais_mostras_e_circulacao.pdf</a> . Acesso em: 06 jun. 2024.
E9	ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Prefeitura Municipal de Novo Hamburgo. Secretaria Municipal de Cultura. <b>CHAMAMENTO PÚBLICO CULTURAL Nº 03/2023.</b> 2023. Disponível em: <a href="https://www.novohamburgo.rs.gov.br/secult/lpg/editalcultural">https://www.novohamburgo.rs.gov.br/secult/lpg/editalcultural</a> . Acesso em: 11 abr. 2024.
E10	ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Prefeitura Municipal de São Leopoldo. Secretaria Municipal de Cultura e Relações Internacionais. <b>EDITAL SECULT CHAMAMENTO PÚBLICO Nº 06/2023.</b> 2023. Disponível em: <a href="https://www.saoleopoldo.rs.gov.br/conteudo/1243/1?titulo=Secretaria+Municipal+de+Cultura+e+Rela%C3%A7%C3%B5es+Internacionais+-+SECULT">https://www.saoleopoldo.rs.gov.br/conteudo/1243/1?titulo=Secretaria+Municipal+de+Cultura+e+Rela%C3%A7%C3%B5es+Internacionais+-+SECULT</a> . Acesso em: 11 abr. 2024.
E11	ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Prefeitura de Caxias do Sul. Secretaria Municipal da Cultura. <b>CONVOCATÓRIA DE ARTE – OCUPAÇÃO SALA DE EXPOSIÇÕES 2024.</b> 2024. Disponível em: <a href="https://gcpstorage.caxias.rs.gov.br/documents/2024/03/f6a84381-4611-4cfa-92a3-67822ca08675.pdf">https://gcpstorage.caxias.rs.gov.br/documents/2024/03/f6a84381-4611-4cfa-92a3-67822ca08675.pdf</a> . Acesso em: 22 mai. 2024.
E12	ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Prefeitura de Esteio. Secretaria Municipal da Cultura, Esporte e Lazer. <b>EDITAL DE CHAMAMENTO PÚBLICO Nº 001/2024.</b> 2024. Disponível em: <a href="https://www.esteio.rs.gov.br/noticia/22757/1057?titulo=Lan%C3%A7ados+editais+de+meio+milh%C3%A3o+de+reais+para+projetos+culturais">https://www.esteio.rs.gov.br/noticia/22757/1057?titulo=Lan%C3%A7ados+editais+de+meio+milh%C3%A3o+de+reais+para+projetos+culturais</a> . Acesso em: 22 mai. 2024.
E13	ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Município de Estância Velha. Secretaria Municipal de Educação e Cultura. <b>EDITAL Nº 48/2024, DE 03 DE ABRIL DE 2024.</b> 2024. Disponível em: <a href="https://leis.estanciavelha.rs.gov.br/acessos/consolida/edital/gbKtL1jiLAbIGYX.html#">https://leis.estanciavelha.rs.gov.br/acessos/consolida/edital/gbKtL1jiLAbIGYX.html#</a> . Acesso em: 04 jun. 2024.
E14	ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Prefeitura de Santa Maria. Secretaria de Município da Cultura. <b>EDITAL Nº 002/2024 – ARTES E ECONOMIA CRIATIVA.</b> 2024. Disponível em: <a href="https://www.santamaria.rs.gov.br/arquivos/baixar-arquivo/conteudo/D29-2748.pdf">https://www.santamaria.rs.gov.br/arquivos/baixar-arquivo/conteudo/D29-2748.pdf</a> . Acesso em: 22 mai. 2024.