

Adalto Aires Parada

**E O PALHAÇO O QUE É? O CIRCO DA DONA BILICA NA  
PERSPECTIVA DA ECONOMIA CRIATIVA: UMA ANÁLISE  
DAS DIMENSÕES DE TECNOLOGIA, TAMANHO, ESPAÇO E  
TEMPO**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Doutor em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Eloise Helena Livramento Dellagnelo.

Florianópolis  
2016

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Parada, Adalto Aires

E o palhaço o que é? O Circo da Dona Bilica na perspectiva da economia criativa : uma análise das dimensões de tecnologia, tamanho, espaço e tempo / Adalto Aires Parada ; orientadora, Eloise Helena Livramento Dellagnelo - Florianópolis, SC, 2016.

315 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração.

Inclui referências

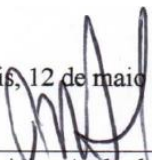
1. Administração. 2. Economia criativa. 3. Organizações culturais. 4. Paradigma Paraeconômico. 5. Lei dos requisitos adequados. I. Dellagnelo, Eloise Helena Livramento. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

Adalto Aires Parada

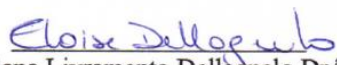
**E O PALHAÇO O QUE É? O CIRCO DA DONA BILICA NA  
PERSPECTIVA DA ECONOMIA CRIATIVA: UMA ANÁLISE  
DAS DIMENSÕES DE TECNOLOGIA, TAMANHO, ESPAÇO E  
TEMPO.**


Esta Tese foi julgada adequada para obtenção do Título de Doutor, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração.

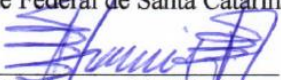
Florianópolis, 12 de maio de 2016.

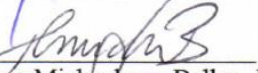
  
Prof. Marcus Venicius Andrade de Lima, Dr.  
Coordenador do Curso

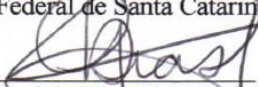
**Banca Examinadora:**

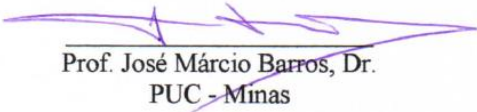
  
Prof.ª Eloise Helena Livramento Dellagnelo Dr.ª (Orientadora)  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

  
Prof. René Birochi, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

  
Prof. Lauro Mattei, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

  
Prof. Hans Michael van Bellen, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

  
Prof.ª. Graziela Dias Alperstedt Dr.ª  
Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC

  
Prof. José Márcio Barros, Dr.  
PUC - Minas



Este trabalho é dedicado a aqueles que sempre me motivaram, acreditaram e estiveram comigo em cada linha desta tese, com seu apoio, compreensão e carinho, Rossana, Natália e Guilherme. Amo vocês!



## AGRADECIMENTOS

Agradecer ao final de um trabalho é percorrer todo um caminho, é lembrar-se de todos aqueles que de alguma forma auxiliaram na consecução deste objetivo, é recordar todos os percalços, é lembrar-se dos momentos de angústia, alegria, de compartilhamento, é sentir-se grato por todos aqueles que acreditaram e te apoiaram nessa trajetória, é guardar uma sensação de que tudo que será dito não será o bastante, por isso, de forma simples, resumo toda minha gratidão em um insuficiente ***muito obrigado!***

- Ao PPGAdm / UFSC, pela oportunidade que me foi proporcionada;
- A minha orientadora, professora Dr.<sup>a</sup> Eloise Helena Livramento Dellagnelo, pela disposição, contribuições e apoio;
- Ao Circo da Dona Bilica e a todos os seus integrantes, pela oportunidade, receptividade e colaboração;
- Em especial ao Pepe Nuñez e Vanderleia Will, pela confiança, pelas conversas e trocas, principalmente por me permitir acompanhar essa iniciativa maravilhosa que é o Circo da Dona Bilica;
- A Fernanda Will e Dani Morawski, pelas conversas e apoio na coleta de dados, vocês são muito especiais;
- Aos demais integrantes do Circo que tive o privilégio de conhecer, Fábio Will, Fernando, Maria, Sueli, Márcio (Boró, o Belo); Lidiane (Xicosa), Gabi (Flor);
- Ao Instituto Federal Catarinense – IFC, pela oportunidade proporcionada;
- Aos professores e técnicos administrativos do IFC – Campus São Francisco do Sul que me apoiaram, auxiliaram e colaboraram durante meu período de afastamento;
- Aos amigos que fizeram diferença nessa trajetória, Luciano e Regina, Letícia, Neiva e Marina;
- Aos colegas do Observatório da Realidade Organizacional, pelas longas e longas conversas com trocas de informações e experiências, nominá-los seria correr o risco de esquecer alguém e todos tiveram a sua participação;
- Aos colegas da turma de doutorado;
- A todos aqueles que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho, por menor que tenha sido a sua participação.





“[...] um indivíduo completamente socializado é, necessariamente, menos do que aquilo que uma pessoa deveria ser e pode ser”.

(Guerreiro Ramos, 1981, p. 185)



## RESUMO

Nos anos de 1990 se observa tanto na Austrália como no Reino Unido o surgimento de uma nova proposta para o desenvolvimento econômico dos países, baseada em atividades que têm sua origem na criatividade, na habilidade e no talento. Essa nova perspectiva passou a ser reconhecida pela denominação de economia criativa ou indústria criativa. No Brasil, não diferentemente de outros países, o assunto também despertou a atenção e passou a ser um tema de interesse, abarcando no seu arcabouço as atividades culturais, as quais passam a estar incorporadas dentro dessa perspectiva. Porém ressurgem questionamentos e dúvidas com relação à associação entre cultura e economia nessa perspectiva, pois essa relação pode gerar tensões em virtude de as lógicas de produção e comércio cultural serem diferentes daquelas normalmente empregadas no mercado de *commodities*, gerando situações ambíguas e com potencial conflitante. Uma visão centrada unicamente no enclave econômico pode resultar na unidimensionalização de organizações culturais com características isonômicas e fenonômicas. Este estudo então se propôs a entender como o mercado, a partir da perspectiva da economia criativa, tensiona algumas das principais dimensões de uma organização isonômica/fenonômica da área da cultura, a saber, tecnologia, tamanho, espaço e tempo. A pesquisa, de abordagem qualitativa, analisou o caso do Circo da Dona Bilica, localizado em Florianópolis/SC. O estudo indicou que, apesar de ainda manter características próximas a isonomias e fenonomias, a organização cultural estudada sofre tensões nas suas dimensões, na direção de uma perspectiva mais próxima da economia. Essas transformações são principalmente influenciadas pela busca de recursos financeiros, agravadas pela falta de hábito do público em frequentar atividades culturais desse gênero e pela ausência de políticas públicas específicas para o setor econômico da cultura. Como resultado, a organização passa a vislumbrar as técnicas de gestão desenvolvidas para o mercado formal, como aquelas capazes de prover os recursos necessários para superar as dificuldades. O mimetismo de práticas do *management* para a cultura pode prejudicar o desenvolvimento imaterial, baseado nas inovações que ampliam o universo de ideias e valores de uma sociedade.

**Palavras-chave:** Economia criativa. Organizações culturais. Isonomias. Fenonomias. Lei dos requisitos adequados.



## ABSTRACT

In the 1990s in Australia and in the United Kingdom the emergence of a new proposal for the economic development of countries was observed, based on activities originated from creativity, skill and talent. This new perspective has been designated as creative economy and creative industries. In Brazil, and in other countries likewise, this new perspective of economy also gained attention and became a topic of interest, embracing cultural activities in its framework. However, there are questions and doubts regarding the association between culture and economy in this perspective, for this relationship may generate tension because the logic of cultural production and trade are different from those usually used in the commodities market, generating ambiguous and potentially conflicting situations. An approach focused solely on the economic enclave may summarize the culture organizations, which present isonomic and fenonomic features, in the economy category. Against this backdrop, this study aimed at understanding how the market, from the perspective of the creative economy, affects some of the main dimensions of an isonomic/fenonomic organization operating in the area of culture. The main dimensions are technology, size, space and time. The study adopted a qualitative approach in order to analyze the case of Circo da Dona Bilica, a culture organization established in Florianópolis, SC. The study showed that whilst still maintaining features close to isonomy and fenonomy, the cultural organization presents tensions regarding the analyzed dimensions, pushing the organization to operate in a perspective closer to the one of the economy. This is mainly influenced by continuous fundraising, compounded by the lack of public habit in attending cultural activities of this kind and the lack of specific public policies for culture as an economic sector. As a result, the organization begins to consider the management techniques developed for the formal market, such as those able to provide the resources needed to overcome difficulties. The mimicry of management practices for culture may impair its intangible development, based on innovations that expand the universe of ideas and values of a society.

**Keywords:** Creative economy. Cultural organizations. Isonomy. Fenonomy. Law of requisite adequacy.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Anfiteatro Astley, cerca de 1810.....	67
Figura 2 – Circo Royal de Hughes.....	68
Figura 3 – O <i>tramp</i> .....	77
Figura 4 – O palhaço do grande circo americano .....	78
Figura 5 – Marcos históricos do termo “indústria cultural” .....	91
Figura 6 – Indústrias Criativas: uma tipologia estilizada .....	102
Figura 7 – Vetores e eixos de atuação da SEC.....	107
Figura 8 – Setores criativos – a ampliação dos setores culturais .....	108
Figura 9 – Escopo dos setores criativos – UNESCO (2009).....	109
Figura 10 – Classificação dos setores criativos.....	110
Figura 11 – Classificação dos setores criativos MinC .....	110
Figura 12 – A economia criativa e seus princípios norteadores .....	111
Figura 13 – Trajetória da economia criativa .....	113
Figura 14 – O Paradigma Paraeconômico.....	119
Figura 15 – Projeto Teatro na Praia .....	200
Figura 16 – Espaço <i>Clown</i> e Turnê Europa 2004 .....	200
Figura 17 – Teatro na Comunidade e Viva Circo .....	201
Figura 18 – Dona Bilica e Convidados 2007/2008 .....	201
Figura 19 – Projeto Teatro e Contos e Dona Bilica e Convidados.....	202
Figura 20 – Dona Bilica e Convidados 2009 .....	202
Figura 21 – Viva o Circo e Dona Bilica e Convidados 2010.....	203
Figura 22 – Projeto Sustentação .....	204
Figura 23 – I Festival Internacional de Palhaços Ri Catarina .....	204
Figura 24 – Dona Bilica e Convidados 2012 .....	205
Figura 25 – II Festival Internacional de Palhaço Ri Catarina .....	206
Figura 26 – Caricaturas da Dona Bilica e do Palhaço Pepe Nuñez.....	208
Figura 27 – Logotipo Circo da Dona Bilica e Restaurante Don Pepe.....	209
Figura 28 – Imagens do Espaço Cultural Circo da Dona Bilica .....	210
Figura 29 – Personagem Dona Bilica .....	212
Figura 30 – Restaurante Don Pepe.....	212
Figura 31 – Estilo das portas e janelas do Circo da Dona Bilica .....	213
Figura 32 – Lojinha Espaço Cultural Circo da Dona Bilica.....	213
Figura 33 – Exposição e comercialização de artes visuais Circo da Dona Bilica .....	214
Figura 34 – Apresentações de boi de mamão.....	214
Figura 35 – Espetáculos no campo das artes.....	215
Figura 36 – Apresentação do documentário <i>Dona Bilica Naquele Tempo</i> ....	215
Figura 37 – Arquitetura do Espaço Cultural Circo da Dona Bilica.....	216
Figura 38 – III Festival Internacional de Palhaços Ri Catarina .....	217
Figura 39 – Programação do Festival de Verão 2014 .....	218
Figura 40 – Oficina de Palhaço.....	219
Figura 41 – Bom Apetite SESC.....	220
Figura 42 – IV Festival Internacional de Palhaços Ri Catarina .....	221

Figura 43 – O Ministério da Saúde adverte: o circo faz bem à saúde.....	222
Figura 44 – Programação de agosto de 2014.....	224
Figura 45 – Festival de Verão 2015.....	226
Figura 46 – 1ª Turma da Escola de Palhaços Dona Bilica.....	227
Figura 47 – Programação do V Festival Ri Catarina 2015 .....	228
Figura 48 – Detalhes da construção do Circo da Dona Bilica .....	253
Figura 49 – Cozinha, buffet e salão de refeições do Circo da Dona Bilica.....	254
Figura 50 – Escritório do Circo da Dona Bilica .....	255
Figura 51 – Mudanças do espaço do restaurante do Circo.....	257



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Atividades artísticas Munic .....	45
Quadro 2 – Definições de indústrias criativas. ....	97
Quadro 3 – Objetivos e ações da Secretaria de Economia Criativa ....	105
Quadro 4 – Descrição dos princípios norteadores .....	111
Quadro 5 – Economia Criativa no Brasil .....	114
Quadro 6 – Teoria da Vida Humana Associada .....	123
Quadro 7 – Características das dimensões dos espaços sociais.....	170
Quadro 8 – Aspectos analisados na dimensão tecnologia .....	172
Quadro 9 – Aspectos analisados na dimensão tamanho .....	177
Quadro 10 – Aspectos a serem analisados na dimensão espaço.....	181
Quadro 11 – Aspectos a serem analisados na dimensão tempo .....	184
Quadro 12 – Parcerias institucionais da Secretaria de Economia Criativa .....	193
Quadro 13 – Dimensões do Circo, características e associação com os enclaves .....	263



## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Bilheteria 2013 .....	216
Tabela 2 – Bilheteria 2014 .....	223
Tabela 3 – Bilheteria 2015 .....	225
Tabela 4 – Composição da receita bruta média do Circo da Dona Bilica .....	230
Tabela 5 - Composição da receita líquida média do Circo da Dona Bilica .....	232
Tabela 6 – Custos fixos mensais .....	233



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACIF – Associação Comercial e Industrial de Florianópolis  
APLs – Arranjos produtivos locais  
ARENA CODE – Conferência do desenvolvimento do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada  
BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento  
CDT/UnB – Centro de apoio ao desenvolvimento tecnológico da Universidade Federal de Brasília  
CEART – Centro de Artes da Universidade do Estado de Santa Catarina  
CNPQ – Conselho Nacional de Política Cultural  
DAC – Departamento Artístico Cultural  
DCMS – *Department for Culture, Media & Sport – UK*  
ESTADIC – Pesquisa de Informações Básicas Estaduais  
FECOMÉRCIO/RJ – Federação do Comércio do Rio de Janeiro  
FIRJAN – Federação das Indústrias do Rio de Janeiro  
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior  
MERCOSUL – Mercado Comum do Sul  
MICSUL – Mercado de Indústrias Culturais dos países do sul  
MinC – Ministério da Cultura do Brasil  
MUNIC – Pesquisa de Informações Básicas Municipais  
OBEC – Observatório de Economia Criativa  
OBECES – Observatórios Estaduais de Economia Criativa  
PNC – Plano Nacional de Cultura  
PSEC – Plano da Secretaria de Economia Criativa 2011-2014  
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  
SEC – Secretaria de Economia Criativa  
SESC – Serviço Social do Comércio  
SESI – Serviço Social da Indústria  
SICSUR – *Sistema de Información Cultural del Mercosur*  
UNCTAD – *United Nations Conference on Trade and Development*  
UNESCO – *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>25</b>
1.1	OBJETIVOS .....	38
1.1.1	Objetivo Geral .....	38
1.1.2	Objetivos Específicos .....	38
1.2	JUSTIFICATIVA .....	38
<b>2</b>	<b>ORGANIZAÇÕES DA ÁREA DA CULTURA</b> .....	<b>43</b>
2.1	ORGANIZAÇÕES CULTURAIS E OS DIFERENTES CENÁRIOS SOCIAIS .....	46
2.2	OCUPAÇÃO E TRABALHO EM ORGANIZAÇÕES CULTURAIS, IR E VIR. ....	47
2.3	A GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES ARTÍSTICAS CULTURAIS .....	58
<b>3</b>	<b>O CIRCO E O PALHAÇO</b> .....	<b>65</b>
<b>4</b>	<b>ECONOMIA CRIATIVA</b> .....	<b>79</b>
4.1	ECONOMIA DA CULTURA E INDÚSTRIA CULTURAL ....	80
4.2	A RETOMADA DA DISCUSSÃO A PARTIR DA ECONOMIA CRIATIVA .....	94
4.3	A ECONOMIA CRIATIVA NO BRASIL .....	103
4.3.1	Os dados da economia criativa no Brasil .....	113
<b>5</b>	<b>PARADIGMA PARAECONÔMICO</b> .....	<b>119</b>
5.1	ORGANIZAÇÕES ISONÔMICAS E FENONÔMICAS .....	120
5.1.1	Isonomias .....	120
5.1.2	Fenonomias .....	126
<b>6</b>	<b>A LEI DOS REQUISITOS ADEQUADOS</b> .....	<b>129</b>
6.1	AS DIMENSÕES DOS SISTEMAS SOCIAIS .....	129
6.1.1	Tecnologia .....	129
6.1.2	Tamanho .....	140
6.1.3	Espaço .....	144
6.1.4	Tempo .....	150
<b>7</b>	<b>ASPECTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>161</b>
7.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	161
7.2	A ESCOLHA DO CASO .....	162
7.3	A COLETA DE DADOS .....	166
7.4	QUADRO DE ANÁLISE .....	170
7.5	CONSTITUTIVOS ANALÍTICOS .....	171
7.5.1	Tecnologia .....	171
7.5.2	Tamanho .....	176
7.5.3	Espaço .....	179
7.5.4	Tempo .....	183

<b>8</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>189</b>
8.1	AÇÕES DO GOVERNO FEDERAL NO CAMPO DA ECONOMIA CRIATIVA – UM CICLO.....	189
8.2	O ESPAÇO CULTURAL CIRCO DA DONA BILICA.....	198
8.2.1	O Início – 1998.....	198
8.2.2	O grupo se amplia – 2000/2001.....	199
8.2.3	Novos horizontes – 2003/2006.....	200
8.2.4	Dona Bilica e convidados – 2007/2009.....	201
8.2.5	Novas mudanças e o Ri Catarina – 2010/2013.....	202
8.2.6	Nasce o Espaço Cultural Circo da Dona Bilica – 2013.....	206
8.2.7	E o Circo segue... – 2014/2015.....	218
8.3	ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRA DO CIRCO DA DONA BILICA.....	230
8.4	TRAÇOS FENONÔMICOS E ISONONÔMICOS NO CIRCO DA DONA BILICA.....	237
8.5	TECNOLOGIA, TAMANHO, ESPAÇO E TEMPO NO CIRCO DA DONA BILICA.....	244
8.5.1	Tecnologia.....	245
8.5.2	Tamanho.....	248
8.5.3	Espaço.....	251
8.5.4	Tempo.....	258
8.6	REFLETINDO ACERCA DO CIRCO DA DONA BILICA...	264
<b>9</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>275</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>295</b>
	<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>315</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Nos anos de 1990 se observa tanto na Austrália como no Reino Unido o surgimento de uma nova proposta para o desenvolvimento econômico dos países, baseada em atividades que têm sua origem na criatividade, na habilidade e no talento, vislumbradas como potencialmente capazes de gerar riqueza e emprego. Essa nova perspectiva passou a ser reconhecida pela denominação de economia criativa ou indústria criativa, apesar de a definição ainda não estar totalmente consolidada e se encontrar em construção, além do fato de que em alguns momentos é utilizada tanto como sinônimo ou se sobrepondo a outros conceitos, como o de indústria cultural.

O tema da economia criativa tem a sua ascensão ou seu impulso maior atrelado a programas de governo, principalmente do governo inglês, que visam justamente desenvolver setores que podem passar a contribuir para o desenvolvimento econômico dos países. Isso se dá em virtude de diversos fatores, entre os quais podem ser citados a desindustrialização que acomete alguns países desenvolvidos e o consequente desemprego gerado a partir desse fenômeno. Outros motivadores seriam as possibilidades que são visualizadas a partir de uma sociedade da informação e do conhecimento, a qual envolve a geração de propriedade intelectual e os consequentes benefícios resultantes da detenção de direitos autorais e marcas registradas. Além desses aspectos, alguns autores associam ainda o seu surgimento e o interesse pela temática a um avanço da perspectiva neoliberal de governo, a qual, baseada no estado mínimo, espera que o erário seja desonerado a partir da expectativa de que as atividades culturais passem a gerar seus próprios recursos, sem a necessidade da concessão de subsídios (GAY; PRYKE, 2002; GARNHAM, 2005; GIBSON; KONG, 2005; HOWKINS, 2007; BENDASSOLLI, 2007; HESMONDHALGH, 2008).

No Brasil, não diferentemente de outros países, a temática referente à economia criativa despertou a atenção e passou inclusive a ser, em determinado momento, um tema de interesse do governo federal, o que ficou evidenciado em 2011 com o lançamento, pelo Ministério da Cultura do Brasil (MinC), do “Plano da Secretaria da Economia Criativa”, simbolizando um movimento do Ministério da Cultura na redefinição do papel da cultura no país. O plano previa para os anos de 2011 a 2014 as políticas, diretrizes e ações para o setor da economia criativa, política que perdurou até março de 2015, quando a Secretaria

perdeu força e foi extinta informalmente pelo novo Ministro da Cultura que assumiu a pasta no segundo mandato da Presidente Dilma Rousseff.

Apesar desse revés, alguns estados e municípios, por meio de propostas próprias, seguiram desenvolvendo e implementando políticas públicas voltadas para a economia criativa. A eles se somam, ainda, outras instituições privadas e organismos internacionais, que também seguem tratando da temática e dando continuidade a ações no campo, como a FIRJAN (Federação das Indústrias do Rio de Janeiro), o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), a UNESCO (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura), entre outros.

Com relação então a essa disseminação da abordagem da economia criativa ao redor do mundo, o que se observa é que sua proposta está fundada em programas institucionais, verificando-se que o seu surgimento se dá de maneira elaborada, ou seja, ela possui um arcabouço previamente discutido. Este, por sua vez, envolve diversos interesses que acabam por gerar pontos de incertezas e conflitos no campo, como aquele que se refere a quais setores devem ou não ser incorporados dentro dessa perspectiva, compondo o *corpus* de atividades abrangidas pela economia criativa e conseqüentemente apoiadas, entre outros, por projetos governamentais.

Essa questão, em especial, traz consigo algumas outras discussões, como aquelas relacionadas ao que seria ou poderia ser considerado como criativo, ou ainda quais as conseqüências de tal abordagem para os diferentes setores envolvidos. Isso acaba resultando uma ampla gama de possibilidades, sustentadas por diferentes interlocutores que procuram defender seus respectivos pontos de vista, o que caracteriza o campo como heterogêneo e transdisciplinar, uma arena complexa com questões desafiadoras que não possuem respostas fáceis (JEFFCUTT, 2000).

Incluem-se, ainda, nessas discussões, as questões relacionadas às atividades culturais, as quais passam a estar incorporadas dentro da perspectiva da economia criativa. Este imbricamento, da inserção das atividades culturais dentro do ambiente da economia criativa, tem suas origens no próprio processo de surgimento dessa nova abordagem, no momento da elaboração e divulgação das primeiras políticas públicas desenvolvidas na Austrália e no Reino Unido, na década de 1990.

O *Creative Nation* na Austrália, por exemplo, em 1994, argumentava que era o momento de o governo elevar a cultura dentro da agenda política do país, reconhecendo o seu lugar com relação às expectativas de todos os australianos, incentivando uma definição mais

ampla das artes e percebendo a sua importância para a vida social e econômica (AUSTRALIA, 2014; BENDASSOLLI et al., 2009; MIGUEZ, 2009).

O programa australiano ressaltava que novas áreas ligadas à criatividade necessitavam de maior atenção, graças às oportunidades resultantes da globalização e das novas tecnologias. Além disso, existia a necessidade de assegurar que todos tivessem oportunidade de se envolver com as artes, seja como criadores, seja como público. Era preciso garantir tanto para os artistas individuais como para os grandes mídias e pequenas instituições, suporte suficiente para prosperar, além de reconhecer de forma mais ampla até que ponto as soluções culturais podem fornecer respostas para os problemas sociais (AUSTRALIA, 2014).

Já no Reino Unido esse entrelaçamento é perceptível após a vitória do Partido Trabalhista Britânico, em 1997, na eleição para primeiro ministro. A partir dos documentos produzidos pelo partido acerca das políticas das artes, é possível se observar a alteração dos termos empregados no programa de governo. Antes da vitória eleitoral o termo empregado para descrever a gama de atividades com as quais eles estavam principalmente preocupados era indústrias culturais. Após a vitória naquela eleição, nos novos documentos governamentais produzidos acerca das políticas a serem adotadas, o termo foi substituído por indústrias criativas.

Garnham (2005) argumenta que esse fato não se trata de uma simples mudança neutra de rótulos, mas que existem aspectos teóricos e políticos envolvidos nessa modificação, cujo objetivo foi redesenhar as fronteiras do campo da cultura, de forma a permitir a mudança das bases, propostas e instrumentos de políticas públicas, passando a área a ser entendida no contexto da sociedade da informação. Essas mudanças permitiriam a incorporação de atividades até então não abrangidas pela cultura, como, por exemplo, o setor de software de computadores.

Considerando-se então esses aspectos, é possível se observar como se dá o surgimento da economia criativa e o que pressupostamente está envolto no seu contexto. A economia criativa pode ser vista como uma construção simbólico-discursiva, surgida em meio às transformações ocorridas durante a última década do século XX. O que se verifica é que a ela envolve tanto um conjunto de atividades e realizações artístico-culturais que fazem parte de uma série de bens e serviços culturais como também trabalha com um conjunto discursivo capaz de envolver novas práticas e saberes, que são considerados proeminentemente criativos. Outro emprego para o qual a categoria

economia criativa tem sido utilizada diz respeito a uma construção conceitual que serve tanto para descrever antigas e novas práticas relacionadas a atividades e bens artístico-culturais como para criar uma nova ordem discursiva capaz de motivar políticas públicas, investimentos e ações que estabeleçam novos recursos de saberes, novas dinâmicas de fruição e negócios culturais, e conseqüentemente novas realidades econômico-culturais (ALVES, 2012).

Nessa perspectiva a cultura e suas manifestações interessam a economia criativa a partir do momento que esta é passível de gerar algum tipo de resultado que possa ser capitalizado pela economia, na forma de índices positivos que signifiquem algum tipo de desenvolvimento econômico. Como exemplos dessas possibilidades podem ser citados o cinema, o teatro, a música, os livros, as festas populares, entre outros, os quais, além dos aspectos relacionados aos direitos autorais, podem auxiliar o desenvolvimento ou incremento do turismo, podendo, ainda, promover a inclusão social e o desenvolvimento sustentável (BRASIL, 2012).

Observa-se assim a inserção das atividades culturais dentro dessa nova ordem discursiva, a qual, segundo Garnham (2005), serve como uma proposta retórica específica dentro do discurso político. Ela atua como um slogan, uma referência abreviada, que mobiliza irrefletidamente uma gama de suportes teóricos e posições políticas (GARNHAM, 2005).

Ainda conforme Garnham (2005), a perda da reflexividade é essencial para esse poder ideológico, pois ela serve para encobrir tanto as suas verdadeiras e reais contradições como as fraquezas empíricas que a sua análise teórica mobiliza. Ao fazê-lo, ajuda a criar uma coalizão muito díspar e com interesses muitas vezes potencialmente antagônicos em torno de um dado impulso político. Ela torna-se algo que já sabemos, e, portanto, tomado como certo, ou seja, que as indústrias criativas são importantes e que merecem por isso receber iniciativas políticas de apoio.

Miller (2004), na mesma direção crítica, discorre a respeito dessa visão generalizada e instalada de que essa nova proposta representa uma panaceia para os problemas econômicos. Flew e Cunningham (2010) ressaltam que na realidade as indústrias criativas fazem parte de um discurso neoliberal e que a este serve.

O neoliberalismo, cujos princípios têm sido adotados em diferentes países desde os primórdios dos anos de 1980, possui como ponto central a ideia de “empresa”, alterando as relações tanto entre os domínios dos governos e da economia como do público e do privado e

do político com o pessoal. Nele, as distinções tradicionais entre esses domínios ou aspectos da vida se esvanecem ou são invertidos (LOACKER, 2013).

No neoliberalismo, os limites que antes eram claramente estabelecidos com relação a espaço e tempo são substituídos por uma rede de múltiplas associações transitórias e inseguras. Ele implica a redução do papel do estado na economia e nas relações sociais, em favor de uma nova economia que enfatiza a responsabilidade e a autonomia individual em todos os níveis (LOACKER, 2013).

O novo papel essencial a ser desempenhado pelo estado passa a ser o de instalar mecanismos baseados no mercado para condicionar a condução dos indivíduos, das ações das instituições, das relações sociais e da população como um todo (LOACKER, 2013).

Esta visão, de que a economia criativa está relacionada ao neoliberalismo, tem a sua origem relacionada a três fatores. O primeiro se refere ao *New Labour*, administração que governou a Grã-Bretanha sob a direção de Tony Blair e Gordon Brown, que podem ser considerados como aqueles que proveram os primeiros pensamentos de liderança acerca das indústrias criativas, na vanguarda pós-industrial. O segundo fator diz respeito ao foco sobre mercado, empreendedorismo e propriedade intelectual que é encontrada na literatura sobre indústrias criativas. Por fim, a abordagem sobre novas indústrias, mercados emergentes e o setor de pequenas e médias empresas, pensada em uma perspectiva que se mostra transversal às divisões políticas tradicionais, ou seja, os limites e a atuação pública se tornam esvanecidos. Os neoliberais defendem que o foco deve estar tanto na questão econômica de uma maior concorrência como nas oportunidades proporcionadas pelas novas tecnologias, sustentando que existe a necessidade da redução da intervenção do setor público e da mudança da visão considerada de esquerda sobre as questões sociais de propriedade pública, regulação e subsídio público para as artes (FLEW; CUNNINGHAM, 2010).

Considerando-se, então, essa perspectiva neoliberal, a cultura, por estar imbricada na perspectiva da economia criativa, passa a ser confrontada pelos mesmos princípios, frente a uma abordagem baseada no mercado, economicista, passando a ser tratada, quase que de forma exclusiva, com base em uma lógica econômico-comercial, que é entendida como unidimensional e reducionista (BENDASSOLLI et al., 2009; BOLAÑO, 2011).

Isso revela, de certa forma, uma apropriação do mercado de atividades humanas, que antes era economicamente pouco enfatizado,

algo que se assemelha ao que foi exposto por Ramos (1981) e Lefebvre (2013) acerca de sociedades em que mercado é a categoria fundamental e na qual prevalecem, preponderantemente, motivações econômicas. Atividades antes desconsideradas, como o lazer e ócio, por exemplo, passam a fazer parte de uma cadeia temporal de consumo, na qual são mais um elo, cujo desfrute acaba por implicar a realização de gasto e somente se justifica se adquirido com o esforço e sacrifício, com a inversão do seu significado.

Frente a essa questão ressurgem questionamentos e dúvidas com relação à associação entre cultura e economia, em virtude dos antagonismos que se observa quando se considera, por um lado, os valores que poderiam estar direcionando a sociedade a um consumo cultural maior em virtude de uma virada cultural e, por outro, aqueles que parecem conduzir a economia criativa na direção do mercado sob a lógica capitalista (GIBSON; KONG, 2005; BENDASSOLLI, 2007; LOACKER, 2013).

A economia criativa, assim, resgata e até certo ponto amplia as discussões acerca dos riscos de uma comoditização da cultura, com a forte presença de uma racionalidade técnica, instrumental, de dominação, com caráter repressivo da sociedade que se autoaliena, algo para o qual a Escola de Frankfurt já chamava a atenção e dirigia críticas ao abordar as indústrias culturais (HORKHEIMER; ADORNO, 2009).

Além disso, Lawrence e Phillips (2009) assim como Bendassolli et al. (2009) destacam que essa relação entre economia e cultura pode gerar tensões, pois as lógicas de produção e comércio cultural são radicalmente diferentes, gerando situações ambíguas e com potencial conflitante, tendo em vista que as organizações criativas tratam de maneira simultânea com interesses artísticos e instrumentais. Conforme esses autores, há de se considerar que, diferentemente das indústrias tradicionais, nas quais a racionalidade, a funcionalidade e a instrumentalidade tendem a decidir as prioridades e a alocação de recursos, nas indústrias criativas as concepções estéticas e artísticas podem possuir forte influência nas escolhas e no direcionamento de recursos.

O que se observa na abordagem da economia criativa, como defendido por alguns autores, é o fato de que se verifica uma forte expectativa com relação às leis de mercado, como se, a partir deste, a economia criativa fosse capaz de solucionar os problemas que surgirem em função justamente da sua própria incapacidade de distribuir a riqueza, pois os pressupostos econômicos, quando colocados à prova, têm se mostrado incapazes de promover o desenvolvimento como

imaginado inicialmente pelos pensadores econômicos (MILLER, 2004, 2012; BOLAÑO, 2010, 2011).

Uma das causas dessa incapacidade estaria em um dos pressupostos contidos na teoria de Smith, de que todo o comportamento econômico se baseia em motivos egoístas e aquisitivos (HUNT, 1985).

Na perspectiva de Smith, esses motivos egoístas e aquisitivos (resultantes de uma natureza que tinha criado em toda parte uma ilusão nas pessoas de que a felicidade pessoal era fruto principalmente da riqueza material) iriam promover o bem social, não por ser seu intento ou motivo, mas sim como resultado daquilo que foi denominado como “mão invisível”. Nas palavras de Smith, “cuidando do seu próprio interesse, o indivíduo, quase sempre, promove o interesse da sociedade mais eficientemente do que quando realmente deseja promovê-lo” (SMITH apud HUNT, 1985, p. 57).

A ampliação da perspectiva de Smith deveria alcançar proporções globais, no entanto, diversos dados têm apontado, por exemplo, que o acirramento internacional da competição não tem aumentado o crescimento nem o desenvolvimento dos países, pelo contrário, as desigualdades entre os países ricos e em desenvolvimento têm sido acentuadas. Isso caracteriza a incapacidade do capitalismo global, através de sua desregulamentação e globalização, de garantir o desenvolvimento e a convergência entre as economias nacionais do centro e da periferia do sistema capitalista mundial (FIORI, 1999).

Stiglitz (2012) destaca a ideia de que os mercados autorregulados nunca funcionam. As deficiências são amplas, não só com relação ao funcionamento da própria autorregulação como também no que se refere as suas consequências (como para os pobres). Essas deficiências são tão grandes que exigem que o governo aja no intuito de corrigi-las, sendo que as consequências delas decorrentes serão determinadas pelo ritmo com que as mudanças são implementadas. O mito da economia autorregulada pode ser considerado como algo praticamente extinto.

Polanyi (2012) chama a atenção para o fato de que essas dificuldades surgem em função do tipo de economia que tem prevalecido em nossa sociedade e não da existência dela, já que é impossível a sobrevivência de uma sociedade sem algum tipo de economia.

Conforme Polanyi, Arensberg e Pearson (1976), o tipo de economia que tem prevalecido é aquela definida por eles como economia formal. Seu significado deriva da lógica caracterizada pela relação entre meios e fins, tão evidente em palavras como econômico ou economizar. Refere-se a uma situação de escolha, ou seja, os diferentes

usos dos meios são induzidos pela escassez desses meios, sua lógica é a ação racional.

Esta versa contrariamente à economia substantiva, a qual se refere ao processo institucionalizado de interação entre o homem e o meio, dotando-o, nessa interação, de maneira continuada, dos meios materiais para satisfazer as suas necessidades. Ela deriva da dependência do homem da natureza e de seus semelhantes para conseguir seu sustento (POLANYI; ARENSBERG; PEARSON, 1976).

Os significados, substantivo e formal, de econômico não têm nada em comum. O primeiro tem a sua origem nos feitos empíricos; o segundo, na lógica. O significado formal implica uma série de normas que regem a eleição entre os usos alternativos de meios escassos. O significado substantivo por sua vez não implica a eleição nem a escassez de recursos, o sustento do homem não tem por que implicar a necessidade de eleições, e, se estas existem, não tem por que estarem determinadas pelo efeito limitador de uma escassez dos recursos. Na realidade algumas das condições físicas e sociais mais importantes de sobrevivência podem estar disponíveis, sem maiores limitações (POLANYI; ARENSBERG; PEARSON, 1976).

De acordo com Polanyi, Arensberg e Pearson (1976), o que ocorre atualmente é que a concepção corrente do econômico funde os dois significados, de subsistência e de escassez, sem suficiente consciência dos perigos que tal fusão envolve para a clareza de pensamento, o que leva todos a pensarem que para sobreviver é preciso disputar recursos.

Claro que analisar a questão econômica neste momento histórico é extremamente vantajoso, pois olhamos para baixo, depois do terremoto, para os templos destruídos dos deuses que nos foram tão queridos; porém ela permite vislumbrar a fraqueza contida nas fundações que agora estão expostas, que talvez até seja possível de se reconstruir, porém é necessário se considerar outra forma, capaz de suportar melhor os choques de mudança que ocorrem no mundo (MACIVER, 2012).

A economia clássica, dessa maneira, tem a sua aura desmitificada, pelo menos no que se refere à percepção coletiva de sua centralidade. Sobre esse mito, Block (2012, p. XXXIII) cita o conceito de incrustação cunhado por Polanyi, o qual “expressa a ideia de que a economia não é autônoma como pressupõe a teoria econômica, mas sim, subordinada à política, à religião e às relações sociais”. Acerca dessa condição, Polanyi chama a atenção para o fato de que, ao contrário da ideia de a economia estar subordinada à sociedade, o mercado



autorregulado exige justamente a subordinação da sociedade à lógica do mercado, trazendo consigo os riscos de uma sociedade dirigida como se fosse um acessório do mercado. O que se observa é que as relações sociais estariam incrustadas no sistema econômico ao invés de a economia estar incrustada nas relações sociais.

O que essas perspectivas depreendem é que a economia não pode ser colocada como o ponto central, como um ente em separado, a partir do qual todos os demais espaços sociais devem se organizar, mas sim o contrário, a economia deve estar subordinada à sociedade (POLANYI; ARENSBERG; PEARSON, 1976) e, por conseguinte, à cultura.

Gibson e Kong (2005), considerando essa mesma questão, destacam que a economia é polivalente e que a economia cultural é parte de um amplo conjunto de relações complexas com a economia. Eles defendem o reconhecimento de que a economia está inserida na cultura; o econômico é representado através da mídia cultural de símbolos, sinais e discursos; e o cultural é visto como materializado no econômico.

É possível, considerando-se algumas ponderações, entender de forma resumida algumas das implicações e limitações desta situação de sujeição e subordinação da cultura econômica, sob a lógica de que a natureza e os seres humanos são objetos, e que os seus preços são determinados totalmente pelo mercado sob a lógica da “mão invisível” (POLANYI, 2012).

Inicialmente está presente o fato de que o mercado, com seu caráter utilitário, de maneira abrangente, transformou-se em uma força histórica e social por meio da sua institucionalização em larga escala e principalmente por ter se revelado extremamente conveniente para “a escalada e a exploração dos processos da natureza e para a maximização da inventiva e das capacidades humana de produção” (RAMOS, 1981, p. 52).

De forma ilusória, esse experimento proporcionou aos indivíduos uma melhora material em suas vidas, porém eles tiveram de pagar com a perda do senso pessoal de auto-orientação. O mercado originou uma sociedade em que somente o cálculo utilitarista substituiu o senso comum do ser humano (RAMOS, 1981).

O mercado, no entanto, não representa o único enclave de uma sociedade, diferentes espaços a constituem, sendo que os indivíduos precisam se empenhar em diferentes atividades substantivas como forma de se autorrealizarem, pois possuem diferentes tipos de necessidades, e o mercado atende somente a limitadas necessidades humanas, o que tem sido descoberto e experimentado pelas pessoas (RAMOS, 1981). Submeter a cultura a essa mesma lógica é também unidimensionalizar as

suas possibilidades. Acerca dessa questão, Santos (2002) ressalta a necessidade de se considerar que a amplitude de experiências sociais sob a perspectiva da totalidade é bem maior do que o concebido pelo pensamento hegemônico baseado no mercado.

Por fim, conforme já discutido por outros autores, é preciso considerar mais duas questões acerca desta relação entre cultura, economia e mercado. Primeiramente é preciso atentar para o fato de que o setor cultural encerra em seu interior uma série de peculiaridades, seja entre indivíduos, grupos, microempresas ou grandes corporações, sendo possível se encontrar diferentes relações, seja no que se refere ao consumo, ao mercado de trabalho, entre outras (BENHAMOU, 2007; DURAND, 2007).

Em segundo lugar, considerando-se as peculiaridades do setor cultural, algumas atividades fogem da lógica mercadológica, seja pelo conteúdo produzido ou pelas características daquele ou daqueles que a produzem, os quais procuram não se submeter à racionalidade predominante no mercado, buscando alternativas (GARLAND, 2012).

Portanto deve-se ter cautela no trato das atividades culturais sob a ótica da economia criativa, o risco de empregar tal enquadramento é resultar em uma unidimensionalização dos ambientes sociais, nos quais as relações passariam a ser pautadas por simples processos de trocas cujos preços são determinados pelo mercado. Há de se considerar que a vida humana tem uma dimensão sagrada. Não se pode conciliar essa dimensão sagrada pressupondo o trabalho e a natureza subordinados ao mercado (RAMOS, 1981; BLOCK, 2012).

Dessa forma, considerando-se as peculiaridades das organizações do setor cultural e sua diversidade, suscita-se que esta perspectiva de unidimensionalização, resultante da centralidade da economia de mercado, pode gerar tensões em organizações culturais, principalmente se considerarmos organizações cujos princípios estejam baseados em valores distintos daqueles preconizados no espaço de mercado. Nessas organizações princípios como o coletivo em detrimento do individual prevalecem como norteadores de sua ação; a submissão ao mercado é questionada e a preocupação é a de dar visibilidade a práticas desconsideradas pela lógica predominante no mercado (GARLAND, 2012).

Como exemplo dessas organizações, pode ser citado o circo, que envolve, entre outras atividades, o teatro e palhaçaria. Apesar de o circo resguardar características associadas à economia e ter seu surgimento associado a esta, ele traz consigo muitos aspectos que escapam a essa lógica, a partir de uma organização que não somente privilegia critérios

econômicos, de acumulação de capital. Conforme Silva e Abreu (2009, p. 86), “[...] o circo como organização empresarial é um caso atípico”. A sua herança nômade de origens múltiplas solidificou, ao longo dos anos, várias características que o identificam como uma organização que pode ser considerada *sui generis* (SILVA; ABREU, 2009).

Analisando-se, então, algumas dessas organizações e suas características, é possível efetuar uma analogia com aqueles espaços definidos por Guerreiro Ramos (1981) como isonômicos e fenomenômicos, a partir da sua proposta baseada no Paradigma Paraeconômico.

O Paradigma Paraeconômico, conforme Guerreiro Ramos (1981), é uma proposta do autor para justamente superar a unidimensionalização que tem prevalecido na sociedade, em que a economia de mercado passou a ser central na ordenação da vida das pessoas.

Dentro dessa possibilidade, as isonomias e fenomenias passam a desempenhar um importante papel na ordenação da vida das pessoas em busca de sua autorrealização. Conforme Ramos (1981), as isonomias podem ser definidas como espaços nos quais todos os membros são iguais, já as fenomenias se caracterizam por serem formadas por um indivíduo ou pequeno grupo e por permitirem aos seus membros “o máximo de opção pessoal e o mínimo de subordinação a prescrições formais” (RAMOS, 1981, p. 152).

As isonomias são enclaves em que o seu principal objetivo é a autorrealização de seus participantes, independentemente das prescrições impostas, nelas as atividades são amplamente autograticantes, com os indivíduos livremente associados, realizando atividades que são compensadoras em si mesmas. As atividades são desempenhadas como vocações e não como empregos, a tomada de decisões e a definição de diretrizes políticas são totalmente abrangentes, com o predomínio de relações interpessoais primárias entre seus membros (RAMOS, 1981).

Já as fenomenias se caracterizam por ser um ambiente em que as pessoas podem liberar a sua criatividade, da forma e maneira que escolherem, fazendo uso de sua plena autonomia. Nelas o envolvimento dos indivíduos é determinado pela atuação em obras automotivadas, o que os mantêm comprometidos com a execução daquilo que consideram relevantes. Mesmo que essas atividades possam ser consideradas em termos de mercado, os critérios econômicos são incidentais com relação ao que motiva seus membros, os quais, apesar de poderem estar interessados em sua singularidade, possuem consciência política (RAMOS, 1981).

Ramos (1981) expõe que as isonomias são enclaves que na atualidade estão constituindo, cada vez mais, uma parte do mundo social, com as pessoas buscando outros espaços para a sua autorrealização. Nesses tipos de associações “as pessoas buscam estilos de vida que transcendem os padrões normativos que dominam a sociedade como um todo” (RAMOS, 1981, p. 151). Já as fenonomias são cenários que se protegem contra a invasão do mercado, elas desafiam ou batem no sistema de mercado (RAMOS, 1981).

Nas isonomias e fenonomias o que se pressupõem são relações com características substantivas, contrárias a uma perspectiva em que o único pressuposto seja o da economia formal, ou seja, de escolhas racionais baseadas na escassez, algo inclusive que na economia criativa aparenta ser contraditório, já que esta se pauta na abundância e não na escassez (BRASIL, 2012).

Alguns estudos considerando outros tipos de organizações, que não as típicas de mercado, têm insinuado que a exposição dessas organizações a uma economia formal acaba por levá-las a alterarem suas características ou até mesmo a perderem a sua força, podendo resultar, em alguns casos, inclusive no seu desaparecimento (FRENZEL et al., 2011; BALBINOT; PEREIRA, 2007).

Isso parece ocorrer em virtude de alterações que são aos poucos introduzidas nas organizações, seja em função da incompatibilidade organizacional com questões jurídicas e fiscais ou de crenças arraigadas à lógica do mercado, que modificam importantes dimensões da sua constituição, alterando, em uma analogia biológica, o seu DNA<sup>1</sup>.

Sobre essas importantes dimensões, Ramos (1981), ao tratar da delimitação dos sistemas sociais, a partir do paradigma paraeconômico, expõe de forma rápida as características que compõem cada uma dessas dimensões para cada um dos enclaves, de forma prática, de maneira que possam ser utilizados como um ponto de partida para o seu planejamento.

Ramos (1981) enumera essas dimensões, cujas características estariam associadas a cada um dos enclaves, como tecnologia, tamanho, cognição, espaço e tempo. A tecnologia se refere ao sistema de apoio de qualquer sistema social; o tamanho, ao número de pessoas do cenário social; a cognição se refere aos tipos e formas de conhecimento que

---

<sup>1</sup> DNA é a sigla para ácido desoxirribonucleico, que é um composto orgânico cujas moléculas contêm as instruções genéticas que coordenam o desenvolvimento e funcionamento de todos os seres vivos e de alguns vírus.

prevalecem de maneira hierárquica em função da natureza do sistema social; o espaço diz respeito ao local reservado ao sistema social; e o tempo se refere à orientação temporal dos membros de um sistema social.

Para cada um dos enclaves, então, se observaria a predominância de algumas características nessas dimensões, as quais estariam associadas à consecução dos seus objetivos. Nas organizações isonômicas e fenonômicas, por exemplo, prevaleceriam características relacionadas a aspectos que privilegiaram a participação nas decisões, a proximidade social, a autorrealização pessoal a partir do convívio, o interesse coletivo em detrimento do individual, com proporções de participantes adequadas as suas metas (RAMOS, 1981).

Já nas economias baseadas no mercado, o que prevaleceria seriam características funcionais, relacionadas a decisões mais do tipo *top-down*, com alguma ou nenhuma participação das pessoas nas decisões, grandes proporções ou preocupação em ver o crescimento como algo linear a ser perseguido, sendo caracterizadas pelo emprego de normas, regulamentos e controle nas suas atividades, espaços socioafastadores que não privilegiam o contato pessoal, com o conhecimento técnico e o tempo serial, linear ou sequencial, predominando sobre outras formas (RAMOS, 1981).

Diversos estudos têm sido desenvolvidos a partir de Guerreiro Ramos sobre organizações isonômicas e fenonômicas e a sua aproximação com o mercado, bem como acerca da racionalidade predominante nestas e suas alterações. No entanto, pouco se discute sobre o impacto do mercado nas dimensões dos sistemas sociais, as quais possuem requisitos adequados para cada um dos enclaves, conforme citado pelo autor.

Considerando-se então as questões relacionadas à associação entre cultura e economia na perspectiva da economia criativa e as características das organizações circenses isonômicas e fenonômicas, em especial com referência as suas principais dimensões, surge o pressuposto de que a economia criativa gera tensões nessas organizações, expondo-as ao risco de unidimensionalização, sob a lógica do mercado.

Com base nesse pressuposto, emerge então o questionamento proposto para nortear este estudo: **como o mercado, a partir da perspectiva da economia criativa, tensiona algumas das principais dimensões de uma organização fenonômica e isonômica circense, a saber, tecnologia, tamanho, espaço e tempo, conforme proposto por Ramos (1981)?**

A proposta de tese é analisar como uma organização circense com características isonômica e fenonômica, ao atuar na perspectiva da economia criativa, é tensionada pelos aspectos do mercado, considerando para tal as dimensões de tecnologia, tamanho, espaço e tempo.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral é o de compreender as tensões decorrentes da aproximação com o mercado, conforme a perspectiva da economia criativa, de uma organização cultural com características isonômicas e fenonômicas, o Circo da Dona Bilica, considerando-se, para tal, algumas das principais dimensões propostas por Ramos (1981) para os sistemas sociais, a saber, tecnologia, tamanho, espaço e tempo.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar as da economia criativa ações governamentais federais no campo ocorridas no período de 2011 a 2014;
- Conhecer a trajetória da organização estudada;
- Analisar econômica e financeiramente a organização;
- Conhecer como se manifestam os traços isonômicos e fenonômicos na organização;
- Analisar as dimensões de tecnologia, tamanho, espaço e tempo ao longo da trajetória da organização;
- Analisar as alterações observadas nas dimensões da organização estudada e suas relações com a aproximação com a lógica do mercado.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Conforme já destacado na introdução, a temática referente à economia criativa é relativamente nova, tendo o seu início referenciado ao ano de 1994, na Austrália, sendo que o seu campo ainda se encontra em estruturação, necessitando de estudos na área que venham a auxiliar na consolidação do seu arcabouço e que permitam uma melhor compreensão da dinâmica das organizações que dela fazem parte.

Há de se considerar ainda uma carência de estudos organizacionais a respeito de organizações da área da cultura, apesar dos esforços que têm sido empreendido por alguns pesquisadores, como aqueles ligados aos Observatórios da Realidade Organizacional, no Brasil. Além disso, é relevante buscar pela ampliação de outras possibilidades de pesquisa que não aquelas tradicionais nos estudos organizacionais, pois estas muitas vezes desconsideram as características e as dinâmicas únicas das indústrias culturais. Como resultado, as dinâmicas da produção cultural acabam permanecendo, em grande parte, sem serem investigadas (JEFFCUTT, 2000; CUNNINGHAM, 2002; LAWRENCE; PHILLIPS, 2002, 2009; HESMONDHALGH, 2008; BENDASSOLLI ET. AL., 2009; MIGUEZ, 2009, MACHADO, 2009; BRASIL, 2012).

Nesse sentido, esse estudo pretende auxiliar no preenchimento dessa lacuna, oferecendo a possibilidade de se ampliar a compreensão acerca dessas organizações, a partir da análise de algumas de suas principais dimensões, conforme proposto por Ramos (1981), ou seja, tecnologia, tamanho espaço e tempo.

Os estudos conduzidos acerca da proposta de Guerreiro Ramos do Paradigma Paraeconômico e das organizações isonômicas e fenonômicas predominantemente não têm abordado de maneira específica a Lei dos Requisitos Adequados, a qual, quando citada, é de maneira indireta, conforme levantamento realizado, envolvendo os trabalhos existentes nos portais Capes, Scielo, Domínio Público, Anpad e Google Acadêmico.

A compreensão dessas dimensões e de seus movimentos, a partir de uma aproximação com o mercado, possibilitam um melhor entendimento acerca dessas organizações, especificamente sobre aspectos básicos que as caracterizam e que influenciam diretamente no seu funcionamento e manutenção. A expectativa é a de obter subsídios que possam auxiliar na superação da inexistência de uma teoria articulada sobre administração, que possam beneficiar especificamente essas organizações (SUMMERTON; KAY; HUTCHINS, 2006).

A articulação dessa teoria e a preocupação com a manutenção dessas organizações é algo que também se mostra relevante em face da importância dessas atividades no Brasil, bem como no que se refere às disparidades e desigualdades que marcam as condições trabalhistas nesses setores (LOACKER, 2013).

Sobre isso, O MinC (2016) aponta que as relações trabalhistas no setor cultural é uma agenda importante a ser considerada, pois 43% dos trabalhadores da cultura atuam na informalidade, decorrentes da

sazonalidade de algumas atividades, como os espetáculos, além do fato de muitos trabalhadores serem autônomos (BRASIL, 2016; FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, 2015).

As atividades culturais no Brasil são responsáveis por aproximadamente 6% do PIB (MINISTÉRIO DA CULTURA, 2015), sendo que em 2010 as atividades culturais (indústria, comércio e serviços) reuniam 239,2 mil empresas, ocupando 1,7 milhão de pessoas, com sete pessoas ocupadas por empresa em média, gerando R\$ 374,8 bilhões de receita líquida e R\$152,9 bilhões de valor adicionado (IBGE, 2013).

Ainda conforme o IBGE (2015), dos 19 tipos de grupos artísticos pesquisados nos municípios brasileiros, de acordo com o Munic de 2014, os de artesanato estavam presentes em 78,6% das cidades, os de manifestações tradicionais populares, em 71,9%, os de dança, em 68,5%, banda, em 68,4%, capoeira, em 61,7%, grupos musicais, em 54,6%, corais, em 50,4%, blocos carnavalescos, em 46,9% e os de teatro, em 43,4%. Isso denota um número expressivo de atividades cujas características se afastam das práticas formais de mercado, que envolvem a pura comercialização de mercadorias.

Portanto, a ampliação do conhecimento acerca dessas organizações e das suas relações com o mercado é importante para o desenvolvimento de práticas e ações que auxiliem na sua manutenção, sem, contudo, desconsiderar e interferir nos seus princípios norteadores. Isso ampliaria as possibilidades para que essas organizações se tornem geradoras de trabalho e renda, proporcionando um desenvolvimento socioeconômico sustentável, com respeito à diversidade cultural e à inclusão social através da inovação, sem a necessidade de mudança de seus pressupostos.

Outra questão relevante no estudo diz respeito ao que está subjacente à economia criativa, já que esta surge como algo dado e certo para o desenvolvimento, *take for granted*, uma prática discursiva que vai rapidamente ganhando espaço ao redor do mundo, exigindo que se efetue ponderações acerca do conceito, de forma a revelar as nuances de tal abordagem, desvelando suas reais intenções e consequências ao se reaproximarem cultura e economia, considerando-se o fato de que a economia formal dá sinais de esgotamento (GARNHAM, 2005; GIBSON; KONG, 2005; BOLAÑO, 2011; ALVES, 2012).

Alguns autores, por exemplo, chamam a atenção para o fato de que a economia criativa surge como um projeto neoliberal (GARNHAM, 2005; FLEW; CUNNINGHAM, 2010). Gibson e Kong (2005) nesse sentido alertam que à espreita, por trás da economização da



cultura, se escondem políticas potencialmente perigosas, já que a diversidade cultural, a homossexualidade e a tolerância à diferença, por exemplo, se tornarão aceitáveis somente quando forem enquadradas em termos de benefícios econômicos, como é evidente quando se faz uso de índices criativos para ilustrar o discurso acerca da economia criativa.

Essas organizações, no entanto, por estarem inseridas em um sistema social cujo enclave dominante é o econômico e em que o gerencialismo prevalece como visão paradigmática de gestão, sofrem com o assédio que lhes é imposto no seu dia a dia. Esse assédio se dá porque a sociedade, sob essa lógica, se baseia na perspectiva de que somente a partir do emprego de técnicas gerencialistas é que se torna possível administrar organizações, e de que estas, por sua vez, devem se adequar a essa perspectiva, aceitando o mercado e suas características como único meio capaz de prover os subsídios e recursos necessários para a sua sobrevivência. Isso ocorre porque o gerencialismo exerce atualmente, de forma simultânea, um fascínio e uma dominação sobre a sociedade, sendo visto como a solução, se não para todos, para a grande maioria das atividades desenvolvidas dentro de uma sociedade (PARKER, 2002).

Em síntese, o gerencialismo com a sua expansão e aplicabilidade em todas as áreas da vida humana é limitante e perigoso, já que passa a ser utilizado como uma forma de pensamento e de atuação que justifica uma série de desigualdades. Ao se admitir o emprego das práticas gerenciais em todos os espaços da vida humana, estão se abrindo lacunas para que a sociedade civil e política, e mesmo a vida privada, sejam internalizadas por sistemas corporativos, passando de uma sociedade política para uma sociedade organizacional, a qual é entendida com uma sociedade de gestão sistêmica e tecnocrática, que legitima a identidade individual em detrimento da identidade política universalista (DUPAS, 2003). Surge a ilusão de que é possível controlar tudo, desde um processo físico, um comportamento biológico a uma ação social. Em suma, ao se enaltecer e privilegiar o desempenho individual, que é um dos dogmas do gerencialismo, promove-se e reforça-se a desagregação do coletivo, reduzindo a sociedade ao âmbito dos atores privados, do individualismo e da volatilização da solidariedade (PARKER, 2002; DUPAS, 2003).

Cabe ainda ressaltar que estudos dessa natureza buscam auxiliar no surgimento de uma consciência coletiva crítica no Brasil, a qual é reflexo de uma nova forma de se avaliar e compreender os fatos, e que revela um imperativo de se ultrapassar o plano de existência bruta e de se passar a adotar uma conduta caracterizada como significativa,

fundada de alguma forma na percepção dos limites e possibilidades de seu contexto e, sobretudo, orientada para fins que não signifiquem simplesmente uma mera sobrevivência vegetativa. A consciência crítica possui a capacidade de instaurar uma aptidão autodeterminativa que distingue as pessoas das coisas (RAMOS, 1965).

## 2 ORGANIZAÇÕES DA ÁREA DA CULTURA

Ao se tratar de organizações da área da cultura, um primeiro aspecto que surge é o de tentar caracterizar essas organizações, considerando-se que existe uma profusão de tipos possíveis, devido à abrangência da área cultural.

As dificuldades iniciam a partir da própria definição de cultura. O seu emprego se dá com diferentes significados, sendo utilizado hoje em dia em diversos sentidos, porém sem um significado central tangível, ou ainda, que seja de comum acordo. O seu uso se dá abrangendo os mais variados fenômenos. No âmbito acadêmico, por exemplo, a cultura se relaciona de uma forma ou outra a conceitos e ideias empregados tanto nas ciências sociais como humanas, porém é frequentemente utilizada sem uma definição precisa e em direções que diferem tanto dentro como entre diferentes disciplinas (LARAIA, 2001; THROSBY, 2003; KNOPP et al., 2010).

O termo cultura pode ser utilizado em alguns casos considerando as artes, a dança, o cinema, o teatro, ou seja, envolvendo as diversas expressões artísticas de uma sociedade. Pode ser relacionado à educação formal (escolar), sendo utilizado, ainda, como um juízo de valor, de quem tem ou não formação educacional, denotando ingenuidade ou elitismo (KNOPP et al., 2010).

A falta de unificação do conceito traz consigo algumas consequências para o campo das organizações culturais, pois, conforme Thiry-Cherques (2001), somente a partir de um acordo que condensasse os referentes do conceito de cultura é que se podem tornar operacionais as políticas culturais. Isso porque, a partir desse conceito, seria possível definir, entre outros aspectos, as regras que regerão a inclusão e exclusão das diferentes áreas no setor cultural, a partilha de recursos, a forma como se irá efetuar a medição e avaliação do setor, bem como quais, quando e onde devem ser realizadas as intervenções que eventualmente sejam necessárias, por parte da administração pública (GALLOWAY; DUNLOP, 2007; BOTELHO, 2001).

Diante dessas questões, uma das principais definições que passou a ser utilizada pelas instituições governamentais é aquela empregada pela UNESCO na Declaração Universal Sobre a Diversidade Cultural. Conforme a UNESCO (2002, p. 2), a cultura é considerada “o conjunto dos traços distintivos espirituais e materiais, intelectuais e afetivos que caracterizam uma sociedade ou um grupo social e que abrange, além das

artes e das letras, os modos de vida, as maneiras de viver juntos, os sistemas de valores, as tradições e as crenças”.

Alguns autores optam por empregar definições mais detalhadas, como Botelho (2001), que conceitua a cultura considerando duas dimensões, uma antropológica e outra sociológica. Na dimensão antropológica a cultura se dá através da interação dos indivíduos, os quais organizam suas formas de pensar e sentir, construindo os seus valores, manejando suas identidades e diferenças, e estabelecendo as suas rotinas. Isso gera um conjunto de atitudes, crenças, costumes e práticas que são comuns para o grupo, ou ainda compartilhadas por estes (BOTELHO, 2001; THROSBY, 2003).

Os indivíduos dessa forma constroem em seu entorno, conforme determinações de tipos diversos, pequenos mundos de sentido, os quais lhes proporcionam uma relativa estabilidade. Os fatores envolvidos nessa construção podem ser resultantes de questões relacionadas às suas origens regionais, interesses profissionais ou econômicos, esportivos ou culturais, de sexo, de origens étnicas, de geração etc. Na construção desses pequenos mundos, a interação dos indivíduos é um dado fundamental e a sociabilidade é vista como um dado básico. Neste sentido a cultura pode ser vista como tudo aquilo que é elaborado e produzido pelo ser humano de forma simbólica e material (BOTELHO, 2001).

Essa construção pode resultar em características que façam com que o grupo seja definido em termos de política, geografia, religião, etnia ou alguma outra característica, o que torna possível se referir, por exemplo, à cultura mexicana, cultura basca, cultura judia, cultura asiática, cultura feminista, cultura corporativa, cultura jovem, entre outras. Essas características que definem o grupo podem ainda ser substanciadas na forma de signos, símbolos, textos, linguagem, artefatos, tradição oral, escrita ou por outras formas. Uma das funções dessas manifestações da cultura dos grupos é o de estabelecer, ou, por último, contribuir para estabelecer, distintivas identidades entre eles, de forma que os membros desses grupos possam se diferenciar dos membros de outros grupos (THROSBY, 2003).

Já a dimensão sociológica não é constituída através do cotidiano dos indivíduos, ela é resultado de uma produção elaborada, especializada, seu objetivo é o de revelar e construir determinados sentidos e atingir um público específico, fazendo uso de certos meios específicos de expressão. Para a concretização desse intento, faz-se necessário o emprego de um conjunto de fatores que possibilitem ao indivíduo o desenvolvimento e o aperfeiçoamento de seus talentos como

também a disponibilidade de canais, que lhe propicie a oportunidade de expressá-los (BOTELHO, 2001).

Em síntese, a perspectiva sociológica se refere a um contexto caracterizado pela existência de um conjunto diversificado de demandas profissionais, institucionais, políticas e econômicas, que acaba por lhe proporcionar visibilidade própria. Ela faz parte de um universo que gere e interfere em um circuito organizacional, sendo que a sua complexidade faz com que geralmente o foco das políticas culturais seja direcionado para ela, ficando o plano antropológico relegado simplesmente ao discurso (BOTELHO, 2001).

Apesar dessa categorização aparentemente facilitar a identificação das organizações culturais, a partir da premissa de que podemos considerar dois tipos de organizações, aquelas engastadas na perspectiva antropológica e aquelas que fazem parte do universo abordado pela dimensão sociológica, outras dificuldades surgem, como o fato de o campo cultural encerrar em si uma diversidade de organizações dos mais variados setores. Tome-se como exemplo a classificação empregada no Munic (Pesquisa de Informações Básicas Municipais) para as atividades artísticas e que foi apresentada pelo IBGE no Perfil dos Estados e dos Municípios Brasileiros, no Suplemento de Cultura de 2014 (IBGE, 2015):

Quadro 1 – Atividades artísticas Munic

<b>Tipo de atividade artística</b>		
• Artesanato	• Coral	• Associação literária
• Manifestação tradicional popular	• Bloco carnavalesco	• Circo
• Dança	• Artes plásticas e visuais	• Teatro
• Banda	• Arte digital	• Orquestra
• Capoeira	• Escola de samba	• Cineclubes
• Grupo musical	• Moda	• Gastronomia
		• Design

Fonte: IBGE (2015).

Como se pode observar, as organizações culturais transitam por diferentes setores. Podem ser empresas privadas de grande capital, com relações de compra e venda de mão de obra, voltadas a grandes públicos, ou médias e pequenas organizações, que articulam relações mistas assalariadas e cooperativadas, ou, ainda, cooperativas puras, caracterizadas como amadoras. As organizações culturais envolvem um amplo leque de práticas, pode se referir a um pintor, um músico solista

ou ainda um membro de uma companhia de teatro, todos dentro de diferentes áreas profissionais, com suas próprias histórias para contar, necessitando de tipos específicos de consciência, profissionalismo, atenção pública, equipamentos de financiamento e muitos outros recursos (CARREIRA, 2002; BENDIXEN, 2010).

Com base então nas peculiaridades do setor cultural e nas dificuldades delas decorrentes para uma caracterização abrangente dessas organizações, buscou-se elencar e descrever algumas das características passíveis de serem observadas nessas organizações, considerando-se os cenários sociais de atuação, a ocupação, o trabalho e a gestão dessas organizações. Essas características, no entanto, não podem ser consideradas como definitivas, como as únicas possibilidades ou, ainda, como a totalidade de possibilidades. Elas somente traduzem a visão e a abordagem adotada pelos autores reunidos neste trabalho.

## 2.1 ORGANIZAÇÕES CULTURAIS E OS DIFERENTES CENÁRIOS SOCIAIS

As organizações culturais podem atuar em diferentes cenários sociais, o que pressupõe a necessidade do emprego de um modelo paradigmático capaz de captar as diferenças e nuances existentes entre eles para caracterizá-las, evitando-se assim o risco de ser influenciado por uma única perspectiva, centrada no mercado, que desconsidera outras experiências sociais e que tem sido central nos estudos organizacionais (RAMOS, 1981; SANTOS 2002).

Para tanto, uma das possibilidades é fazer uso do paradigma paraeconômico e das respectivas delimitações dos sistemas sociais propostos de Guerreiro Ramos (1981), os quais revelam a intenção do autor de ir em direção a uma perspectiva em que se possa superar a unidimensionalização que tem prevalecido na sociedade, decorrência do fato de que a economia de mercado passou a ser central na ordenação da vida das pessoas.

Considerando-se as categorias delimitadoras do paradigma paraeconômico e seus enclaves, ou seja, anomia, horda, economia, isonomias, fenonomias e isolado, pode-se inferir que as organizações culturais podem variar entre aquelas cujas características estão associadas à economia, isonomia e fenonomia. A desconsideração da anomia e da horda se dá em virtude de elas se caracterizarem por serem espaços sociais em que predomina a ausência de normas, o que, de acordo com Ramos (1981), dificulta ou impede a ocorrência e consecução de qualquer trabalho, pois para que isso ocorra é necessária

a observância de normas operacionais mínimas. Já no caso do isolado, a sua perspectiva é a preocupação com normas que para ele são únicas, particularíssimas, ou seja, ele se opõe aos sistemas sociais em conjunto, pois considera o mundo social, de maneira ampla, como sendo inteiramente incontrolável e sem remédio. O isolado vive “de acordo com seu peculiar e rígido sistema de crença” (RAMOS, 1981, p. 153).

Dessa forma, ao se tratar de organizações, considerando-se que necessitam de um mínimo de normas, os enclaves de anomia, horda e isolado não constituem espaços a serem considerados para a definição de organizações culturais.

## 2.2 OCUPAÇÃO E TRABALHO EM ORGANIZAÇÕES CULTURAIS, IR E VIR.

Ao se abordar o empenho dos indivíduos na realização de atividades em organizações culturais, é preciso resgatar as diferenças existentes entre ocupação e trabalho. Isso permite uma melhor compreensão do que está envolto na dedicação das pessoas envolvidas no fazer cultural e também permite afastar a definição que tem prevalecido na sociedade de mercado, que considera o trabalho como a fonte de todos os valores (RAMOS, 1981).

Nesse sentido, conforme Ramos (1981), o trabalho se refere às práticas que envolvem esforços subordinados às necessidades que são objetivamente inerentes ao processo de produção em si. Já “a ocupação é a prática de esforços livremente produzidos pelo indivíduo em busca de sua autorrealização pessoal” (RAMOS, 1981, p. 130).

A ocupação está relacionada às atividades que são exercidas preferencialmente de maneira autônoma pelo indivíduo, conforme seu desejo de autorrealização, sendo consideradas de categorização existencial superior. Aos olhos de outros indivíduos, ao exercer tais atividades, o homem está realizando algo desejável como um fim em si mesmo. O trabalho por sua vez é relacionado a atividades que não alcançam esse nível superior, sendo geralmente determinadas externamente por necessidades objetivas e não em função da livre deliberação pessoal. Essas atividades conduzem os indivíduos a se empenhar em esforços penosos, não que as atividades de nível superior não exijam esforços, porém estes são intrinsecamente gratificantes (RAMOS, 1981).

Considerando-se essa diferenciação, a atuação em organizações culturais envolve tanto aspectos relacionados ao ato de se ocupar como ao trabalho, na acepção apresentada por Ramos (1981), em um

constante ir e vir, gerando tensões naqueles que atuam nesse setor (BENDIXEN, 2010).

Loacker (2013), por exemplo, a partir de uma pesquisa com artistas independentes de teatro na Áustria, destaca as características encontradas no trabalho desenvolvido por esses artistas, as quais, por sua vez, refletem as práticas da área de artes e espetáculos do setor cultural. Essas características, que parecem replicar a mesma situação vivenciada por outros profissionais da cultura, envolvem as incertezas resultantes da constante descontinuidade das atividades no setor, que muitas vezes se resumem a curtas temporadas.

Conforme Loacker (2013), o campo das artes, especificamente, é caracterizado por “espetaculares” desigualdades, geradas, entre outros motivos, pelo fato de os artistas atuarem em múltiplos trabalhos, que muitas vezes se dão sobre bases tão somente contratuais, criando uma situação de desemprego crônico que resulta em estruturas de renda muito baixas e inconstantes (grifo da autora). Essa tendência de condições precárias de trabalho e vida, que aparenta ser uma norma no setor, torna impossível o planejamento de uma carreira no teatro. Isso, no entanto, parece ser raramente avaliado por todos os artistas, sendo aparentemente consensual, nesse meio, a possibilidade da vida em condições precárias, conforme aponta Loacker (2013). Adicionalmente, existe a visão de que os artistas têm outra missão e deveres a cumprir antes de sentirem vergonha de si e de seus modos de existência. Além disso, no meio prevalece um entendimento comum de que os baixos salários e o status de permanente insegurança é o preço a ser pago para que possam ter a sua “autonomia” individual e a oportunidade de “pensar, atuar e ser diferente (mente)”. Os artistas, enquanto percebem ter chances de autonomia, participação, alegria e autodeterminação, dentro do ambiente em que exercem suas atividades, aceitam a existência de um “lado negro” da profissão (LOACKER, 2013, grifos da autora).

Ainda de acordo com Loacker (2013) citando McRobbie (2009), parece existir certa conexão mitológica entre criatividade e pobreza, alguns artistas consideram isso inevitável e necessário para as artes e para as suas práticas, sendo inclusive algo demandado pelo real artista.

Outro aspecto, conforme apontam Summerton, Kay e Hutchins (2006), é que normalmente as organizações das artes e cultura lidam com recursos escassos, sendo demandadas a efetuarem o planejamento com a ausência de segurança financeira de longo prazo, o que as tornam propensas a utilizarem voluntários não remunerados, sejam como membros da direção ou como pessoal-chave. Elas estão sob constante



pressão para concluir projetos de curto prazo e ao mesmo tempo para garantir a contínua inovação.

Há de considerar também que as organizações culturais se caracterizam por envolverem atividades cujas bases estão assentadas em aspectos imateriais, conforme pontua Lazzarato (1996). Esses aspectos, refletindo-se a partir de Gorz (2005) e suas observações acerca do trabalho imaterial, trazem consigo uma série de características específicas, decorrentes do fato de que o valor está na inteligência, na imaginação e nos saberes dos indivíduos, que são definidos como capital humano.

O capital humano, conforme aponta Gorz (2005), analisando a sua apropriação pelo capitalismo em organizações consideradas formais, fez com que os empregados tivessem de se tornar empresas, deixando de depender do salário e transformando-se em empresários da força de trabalho, passando a ser responsáveis por aspectos como a sua própria formação, aperfeiçoamento, planos de saúde etc. As pessoas se tornam empresas, deixando de serem exploradas para se autoexplorarem e se autocomercializarem, tornam-se “Eu S/A”, rendendo lucro às grandes corporações que passam a ser seus clientes (grifo do autor).

Esse fato não é muito distante daquilo vivenciado pelas organizações culturais, algo que já as acompanha há algum tempo, como aponta Loacker (2013), uma vez que nesse meio alguns artistas convivem com essa realidade, que é aceita ou vista como uma moeda de troca ou um preço a ser pago por uma pretensa autonomia, que não se concretiza totalmente, em função das suas necessidades econômicas. Ideais artísticos como a liberdade, comprometimento, disciplina e autoatualização tornam os artistas até certo ponto exploráveis (LOACKER, 2013), como se presume que venha ocorrendo aos trabalhadores desta, agora denominada, economia do conhecimento (GORZ, 2005).

Gorz (2005) também chama a atenção para as dificuldades que podem surgir para a medição do trabalho imaterial e a sua valoração. No momento em que o tempo socialmente necessário para a produção se torna incerto, faz surgir uma incerteza que repercute sobre o valor de troca daquilo que é produzido. O trabalho mais qualitativo, menos explicitamente mensurável, coloca em crise questões como “sobretalho” e “sobrevalor”, colocando também em crise a medição de valor e a definição da essência de valor, o que, por conseguinte, atinge o sistema que compara e regula as trocas (GORZ, 2005, grifo do autor).

Nesses casos o trabalho geral social empregado nas mercadorias não é o determinante para sua valoração, seja ela material ou não, o valor de troca passa a ser definido pelo conteúdo de conhecimento, pelas informações e inteligências gerais contidas nele. Essas últimas, e não o trabalho social abstrato mensurável de acordo com um único padrão, é que se tornam a principal substância social comum, ela se torna a principal fonte de valor. A diversidade das atividades de trabalho denominadas cognitivas, seja dos produtos por elas criados ou ainda dos saberes que elas implicam, faz com que seja imensurável o valor tanto das forças de trabalho como dos seus produtos. As escalas normalmente empregadas para a avaliação do trabalho se tornam um tecido de contradições (GORZ, 2005).

Dessa forma se torna impossível pensar na padronização e estandardização dos parâmetros das prestações demandadas – o que se traduz em vãs tentativas de se quantificar a dimensão qualitativa – assim como pressupor a possibilidade de se fazer uso de normas de rendimento precisamente calculadas, considerando-se até mesmo os segundos como unidade de aferição, as quais ao final se revelam incapazes de dar conta de uma realidade que exige uma qualidade comunicacional do serviço (GORZ, 2005).

Os saberes envolvidos nas atividades culturais transcendem a capacidade de mensuração. A riqueza cultural é resultante do quantitativo de saberes comuns envolvidos em sua tessitura e da sua capacidade de integrar e transformar conhecimentos novos em saberes (GORZ, 2005). Até certo ponto esses saberes podem ser traduzidos em conhecimentos, em procedimentos homologados, ou até mesmo em ciência, porém uma parte desses saberes escapa à formalização exercida na profissionalização de um serviço. Esses saberes somente são objetivados a partir dos atos daqueles que os demonstram, sendo que a produção desses atos envolve necessariamente uma parte de produção de si e de doação de si, visíveis nos casos dos ofícios artísticos, como moda, design, publicidade (GORZ, 2005).

Nessas atividades o serviço será tão menos mensurável quanto maior for a parcela de doação e de produção de si, já que o caráter incomparavelmente pessoal confia ao trabalho um valor intrínseco que se sobrepõe ao seu valor de troca normal. A competência pessoal, no limite, transcende a norma das atribuições profissionais e surge como uma arte na qual o prestador é um virtuose. O seu nome se compara a uma marca, como o nome de uma empresa. Suas prestações se tornam imensuráveis e incomparáveis, podendo se tornar fonte de uma renda de monopólio (GORZ, 2005).

Conforme Gorz (2005, p. 33):

Os saberes comuns ativados pelo trabalho imaterial não existem senão em sua prática viva, e por ela. Eles não foram adquiridos ou produzidos em vista de trabalho que podem realizar ou do valor que podem assumir. Eles não podem ser destacados dos indivíduos sociais que os praticam, nem avaliados em equivalente monetário, nem comparados ou vendidos. Os saberes resultam da experiência comum da vida em sociedade e não podem ser legitimamente assimilados ao capital fixo.

Portanto os saberes aqui destacados se referem a uma capacidade prática, uma competência a qual não implica, por sua vez, necessariamente, conhecimentos formalizados, codificáveis, escapando em sua maior parte à possibilidade de formalização. São aprendidos na prática, pelo costume, quando a pessoa se exercita efetuando aquilo que trata de aprender a fazer. Esse aprendizado envolve o apelo à capacidade da pessoa em se produzir a si próprio, sendo que o saber é aprendido quando o sujeito o assimilou a tal ponto de esquecer que teve de aprendê-lo (GORZ, 2005).

Além desses aspectos, tem-se de considerar que nas organizações culturais existe a presença da percepção da dádiva, a qual, diferentemente das trocas ocorridas no comércio diário de nossas vidas, quando oferecida através da arte ao espírito, pode revivificá-lo. O toque da emoção pela arte faz surgir um sentimento de gratidão pela existência daquele artista, por ele ter feito uso de seus dons (HYDE, 2010).

Esse artista por sua vez se nutre dessa doação, espiritual e materialmente, em uma era dominada por valores baseados no mercado. Em prevalecendo o comércio fundamentado exclusivamente no tráfico de *commodities*, aqueles que criam são impossibilitados de efetuarem trocas que mantenham vivas as suas criações através do movimento constante que gera outras dádivas. A doação tende a estabelecer um relacionamento entre aqueles que estão envolvidos, diferentemente da simples venda de uma mercadoria (HYDE, 2010).

Esse processo de doação transfere consigo a vitalidade do artista, a qual revive a alma daquele que a recebe, ao contrário da venda de uma *commodity*, que gera lucro. As dádivas não geram lucro, o que elas fazem é promover a abundância, já que, diferentemente das *commodities*, cuja valorização cessa com a geração de lucro, na dádiva a

valorização se dá através de um processo contínuo de doação – recebimento – retribuição, essas transações envolvem traços profundos e isolados de “caráter voluntário, por assim dizer, aparentemente livre e gratuito, e, no entanto, obrigatório e interessado dessas prestações” (MAUSS, 2003, p. 188; HYDE, 2010).

Considerando-se o exposto por Mauss (2003), em sociedades fundamentadas nesses princípios, prevalecem motivos de vidas e de ação baseados na alegria do doar em público; no prazer do dispêndio artístico generoso; no prazer da hospitalidade e da festa privada e pública; na honra. O desprendimento e a solidariedade corporativa não são vistos, nessas sociedades, como palavras vãs nem tampouco contrariam as necessidades do trabalho, há o predomínio de uma vida social normal, sem o prevalecimento único do utilitarismo. Os sujeitos agem considerando a si mesmos, os subgrupos e a sociedade, defendendo seus interesses tanto pessoalmente como em grupo, em um sistema de prestações totais.

Essas doações transformadoras caracterizam uma cultura pujante, em que o saber é repassado pelos velhos para os mais jovens, em que as criações dos artistas são dádivas que auxiliam na transformação dessa cultura. O labor nessa perspectiva é ditado pelo curso da vida e não pela sociedade; apesar de também possuir um teor de urgência, segue o seu próprio ritmo interior e possui mais ligações com os sentimentos do que com o trabalho (HYDE, 2010). Isso difere do trabalho, ou obra, conforme Arendt (2014), o qual se refere à atividade cujo valor se expressa unicamente em termos de mercado, de trocas, ao *homo faber*, que só encontra relação apropriada através das trocas que realiza com outras pessoas, ele produz objetos para troca em vez de coisas para uso.

É no mercado que essas trocas acontecem, quando as coisas são trazidas a público e quando passam a possuir um valor e podem ser trocadas por outras, pois somente aquilo que é de domínio público pode ser estimado, reclamado ou negligenciado, aspectos que não são visíveis na privacidade. “As coisas, as ideias ou os ideais morais só se tornam valores em sua relação social” (ARENDRT, 2014, p. 205).

Há de se considerar, no entanto, que nem tudo pode ser comparado a simples mercadorias que possuem um valor de uso. As obras de arte, por exemplo, apesar de estarem no mercado e possuírem um valor, elas são apreçadas de maneira arbitrária, devido ao fato de serem consideradas sem uma utilidade imediata aparente, ou por serem únicas e não intercambiáveis, o que impede que sejam igualadas por um denominador comum, como o dinheiro (ARENDRT, 2014). Além disso, as obras de arte possuem a propriedade de permanência no mundo, suas

características proporcionam uma durabilidade que permanece quase que inatingível pelos processos corrosivos dos processos naturais, é uma ordem superior de existência, acima de todas as outras coisas, em que a sua permanência pode durar várias eras (ARENDDT, 2014).

A obra de arte possui como fonte imediata a capacidade humana de pensar, a qual está relacionada aos sentimentos. O pensar tem a capacidade de transformar o desalento mudo e inarticulado de tal forma a torná-lo adequado para adentrar o mundo sob a forma de coisas, reificados. É a liberação no mundo, através da transcendência de uma capacidade humana, que por sua própria natureza é comunicativa e aberta ao mundo, de uma “apaixonada intensidade” que se encontrava aprisionada no si-mesmo (*self*) (ARENDDT, 2014, grifo meu).

A reificação das obras de arte pode ser vista como algo que está além de uma mera transformação, é uma transfiguração, uma metamorfose, como se o pó, em um processo inverso, pudesse irromper das chamas. Porém, apesar de serem coisas do pensamento, as obras de arte nem por isso deixam de ser coisas, pois o processo de pensamento não é capaz de produzir e fabricar por si mesmo coisas tangíveis, como livros, pinturas, esculturas ou composições, assim como ocorre com o uso, o qual não é capaz de produzir e fabricar por si próprio, móveis e casas (ARENDDT, 2014).

Há de se considerar que apesar de o pensamento preceder a reificação que ocorre quando se escreve algo, quando se pinta uma imagem ou se modela uma figura ou ainda quando se compõe uma música, é a manufatura, com a ajuda dos instrumentos mais primordiais existentes, que são as mãos humanas, que transforma o pensamento em realidade e fabrica as coisas do pensamento, assim como ocorre na construção de coisas duráveis do artifício humano. O pensamento – para atender ao desejo de imperecibilidade proveniente da recordação e do dom da lembrança, que necessitam de coisas que façam rememorar, para que eles próprios não pereçam – acaba por ser feito, isto é, transformado em uma coisa tangível entre as coisas (ARENDDT, 2014).

Porém não se pode confundir o pensamento com a cognição. O pensamento é a fonte das obras de arte e se manifesta, sem muita transformação ou transfiguração, em toda grande filosofia. Já os processos cognitivos possuem como principal forma de manifestação as ciências, através das quais adquirimos e acumulamos conhecimento (ARENDDT, 2014).

Apesar de o pensamento inspirar a mais alta produtividade mundana do *homo faber*, ele não é sua prerrogativa. Ele começa a se firmar, como fonte de inspiração, quando esse mesmo *homo faber*, por

assim dizer, se ultrapassa e se coloca a produzir coisas inúteis, objetos que não estão relacionados com carências materiais ou intelectuais, com as suas necessidades físicas ou com sua sede de conhecimento (ARENDDT, 2014).

Essa nova atividade de produzir coisas inúteis difere do trabalho intencional, realizado por meio da vontade, com certo limite para execução, com início e fim pré-definidos, executado, quando possível, por dinheiro. Ela, ao contrário, define seu próprio ritmo, podendo ser até remunerada, mas de difícil mensuração, quantificação. A sua intencionalidade está muitas vezes restrita somente ao ato de estabelecer as bases do que precisa ser feito, momento após o qual passa a ter seu próprio tempo. As coisas são feitas, porém em alguns momentos passam para aqueles que as executam a percepção de não terem sido realizadas por eles mesmos. Geralmente se tem a sensação de não se estar fazendo coisa alguma, de se estar realizando uma atividade de lazer ou até mesmo de se estar sonhando (HYDE, 2010).

Vista como um ato de doação, ela cria laços de relação afetiva, algo que não ocorre na simples comercialização de uma *commodity*, a qual não deixa, necessariamente, conexão alguma. A *commodity* de maneira clássica tem a sua produção, venda ou compra avaliada sob a perspectiva da análise do custo-benefício. Nesse processo as despesas necessárias à realização de um empreendimento são comparadas com as vantagens auferidas, apesar das críticas que são feitas em função da confusão que envolve a diferença entre valor e valor econômico. Certas coisas evidentemente não deixam dúvidas com relação a sua natureza e a possibilidade de lhe auferir preço, porém nem sempre essa distinção é óbvia, sendo o preço relativizado às vezes a questões de princípios e costumes. O fato é que o envolvimento afetivo tende a excluir avaliações quantitativas, nesse caso não sendo realizadas análises de custo-benefício (HYDE, 2010).

Quando a doação é transformada em uma *commodity*, os laços existentes entre o grupo que lhe deu origem, que o mantém coeso e o auxilia a enfrentar os problemas que porventura surjam, tendem a se romper, fragmentando o grupo. Transformar uma ideia em *commodity* é impedir que ela possa ser repassada a outras pessoas sem que haja o devido pagamento de um pedágio, ou seja, elas deixam de circular livremente (HYDE, 2010).

O fato é que ao se lançarem ao mercado para ganharem dinheiro, homens e mulheres passam a agir de maneira calculada, efetuando a comparação de alternativas e orientando-se pela maior rentabilidade,

deixando de lado os valores afetivos, algo que vai contra o labor de doação, que envolve atividades mais humanas (HYDE, 2010).

O artista, ao exercitar o poder *esemplástico*<sup>2</sup> da imaginação, entregando-se a um estado de dom, em que ele é capaz de discernir as conexões inerentes a seus materiais, dando-lhes vida em sua obra, pode induzir sua audiência a um momento de graça, desde que esta esteja suficientemente sensível, de tal forma a proporcionar uma comunhão, um período no qual se é possível perceber a coerência oculta de nosso ser e permitir o experimento da plenitude da vida (HYDE, 2010).

Conforme Hyde (2010, p. 239):

As obras de arte são extraídas de partes do ser que não são exclusivamente pessoais, partes que derivam da natureza, do grupo, da raça, da história e da tradição e que se manifestam através do dom do artista. Já o público que delas usufrui, este tem essas mesmas partes comuns nutridas pelas obras de arte. Na doação que faz através do dom que recebe, o artista nos possibilita fazer parte de algo que não perecerá, ainda que perecemos todos nós e as gerações que nos sucederão.

A arte é a fiadora da cidadania de um povo, quando significante de uma verdadeira emanção do seu espírito. A obra de arte pode ser vista como uma cópula, uma união, um laço, através do qual muitos se transformam em um, através de uma comunhão que une uns aos outros (HYDE, 2010). Essa comunhão é mantida por aqueles que dedicam sua vida a realizar os seus dons, sendo que as obras de arte não se resumem unicamente a aspectos meramente simbólicos e nem representam de forma simples o *self* maior de um espírito de grupo, elas representam a sua necessária corporificação, uma linguagem sem a qual inexistiria esse *self* maior (HYDE, 2010).

A arte pode ser comparada a algo que carrega consigo uma espécie de mensagem específica para a sociedade, para o público, para audiências ou clientes especiais, ou ainda, em alguns casos, para círculos fechados. A particularidade da arte em comparação a outros tipos de mensagens públicas pode ser vista a partir da substância estética e intelectual, a qual toca não somente a esfera da cognição, mas também

---

<sup>2</sup> Que dá forma e unifica (*esemplastic*).

a esfera da imaginação e da emoção através do apelo estético (BENDIXEN, 2010).

Todos os artistas de todas as culturas já experimentaram e sentiram a tensão envolvida entre a doação e o mercado; entre a atitude mercadologicamente desinteressada, que muitas vezes caracteriza as artes, e a promoção daquilo que o mundo realmente assegura, algo que é discutido desde Aristóteles. Isso pode ser traduzido em um conflito irreconciliável entre a troca de doações e a economia de mercado, tendo como consequência a exposição constante do artista à tensão entre a esfera da doação (dádiva, dom), à qual ele acredita que a sua obra pertença, e a sociedade de mercado, a qual é o seu contexto (HYDE, 2010).

De acordo com Eikhof e Haunschild (2007), em face deste confronto entre as práticas baseadas na lógica do trabalho artístico e aquelas relacionadas ao econômico, os artistas acabam buscando por formas que os auxiliem a superar tal dicotomia, tendo em vista que, entre outros fatores, a lógica econômica pode sobrepor-se à lógica artística, pondo em risco os recursos vitais para a produção criativa.

Conforme Hyde (2010), é difícil para o profissional artístico sustentar uma independência ou total desinteresse quanto às questões econômicas em uma sociedade dominada pelo mercado. Dessa forma surge a busca, por parte dos artistas, de alternativas que possibilitem a sua sobrevivência e a salvaguarda das práticas artísticas, delimitando a influência das lógicas econômicas. Para tal, assumem uma segunda ocupação, vivendo relações profissionais paralelas, encontram alguém que os patrocine, colocam suas obras no mercado, fazendo uso dos direitos autorais ou *royalties* para pagar as suas contas, ou assumem postos em organizações que permitem a máxima liberdade possível, com a manutenção de regras e práticas mínimas de gestão (HYDE, 2010). A opção por uma segunda fonte de renda possibilita a libertação da arte do peso da responsabilidade financeira, permitindo que, durante a criação, esta ocorra em um “campo protegido”, e que o balanço entre lógicas econômicas e artísticas minimize a interferência negativa sobre os recursos vitais da criatividade (CARREIRA, 2002; EIKHOF; HAUNSCHILD, 2007; BENDASSOLI; BORGES-ANDRADE, 2011; HYDE, 2010, grifo do autor).

No mundo das artes, conforme Bendassoli e Borges-Andrade (2011), o trabalho é fortemente marcado por ser carregado de conteúdos expressivos, é o ideal do trabalho do artesão, caracterizado por ser intrinsecamente motivador e autônomo, ao contrário do trabalho mecanizado e alienante. Essa perspectiva se aproximaria do conceito de



*práxis*, em que o homem envolve seu corpo e mente na execução de uma obra da qual ele extrai significado. Esse ideário traz consigo imagens de autonomia, de interação entre sujeito objeto/obra e a construção de si (BENDASSOLI; BORGES-ANDRADE, 2011).

O tipo de trabalho encontrado na cultura e nas artes pode ser visto como um repositório de conteúdo criativo, o qual possui a expressiva capacidade de materializar a identidade do artesão-artista. Nesse tipo de trabalho o artista atuaria orientado pelo ideal do amor à arte, mantendo-se muitas vezes sob condições sócio-ocupacionais desfavoráveis (BENDASSOLI; BORGES-ANDRADE, 2011).

Conforme observaram Bendassoli e Borges-Andrade (2011), existe uma elevada centralidade do trabalho na vida dos profissionais que atuam em atividades de cunho criativo, a qual pode ser interpretada sob duas perspectivas. A primeira, supondo-se que seja resultado de um elevado comprometimento afetivo dos profissionais, em se admitindo a relação de cunho vocacional do profissional, refletiria a existência de um comprometimento primeiro consigo mesmo e não com as organizações, podendo com isso implicar uma intensa dedicação à carreira. Outra possibilidade seria a de se considerar algumas características comuns nas atividades criativas que poderiam explicar tal centralidade, como a intensa exigência de envolvimento emocional na execução das atividades, como para a representação de um papel, a *performance* em dança, ou então a criação de enredos e personagens na literatura, caracterizando um trabalho que exige treino e controle emocional. Essa característica revelaria uma dificuldade do indivíduo em se distanciar afetivamente de seu próprio trabalho ou papel profissional, podendo significar um alto envolvimento afetivo com a atividade desenvolvida.

Isso talvez caracterize a inexistência de fronteiras perfeitamente delineadas no trabalho criativo, confundindo e misturando atividades como trabalho e não trabalho, lazer e trabalho, vida pessoal e vida profissional, diversão e trabalho, entre outras (BENDASSOLI; BORGES-ANDRADE, 2011).

Além disso, para os indivíduos envolvidos nessas atividades, o trabalho significa se desenvolver e se aperfeiçoar, envolvendo aprendizagem, exercício das próprias competências e prazer. Através do trabalho criativo, a pessoa julga se transformar afetiva e cognitivamente, possivelmente em função de características envolvidas nessas atividades, como o grau de complexidade e o risco de nem sempre saber antecipadamente qual será o resultado do seu trabalho (BENDASSOLI; BORGES-ANDRADE, 2011).

Bendassoli e Borges-Andrade (2011) sugerem que o trabalho para os profissionais envolvidos em atividades criativas ganha significado na medida em que lhes possibilita expressar-se, fazer-se ouvir e colocar em exercício suas competências e aspirações, algo que vai ao encontro do conhecimento acumulado acerca de arte, dos artistas e do mercado criativo em geral. Atuar nesses setores envolve alguma forma de “estética em si”, ou seja, a afirmação de sua própria identidade através de suas obras, *performances*, atividades, encenações, entre outros (grifo dos autores).

O profissional das artes muitas vezes é ele próprio uma “marca”, podendo, por essa razão, o trabalho ser pensado como uma expressão de si mesmo, da própria identidade, algo mais proeminente nesses setores profissionais do que nos tradicionais, nos quais o trabalho é executado em nome de uma organização ou empresa (BENDASSOLI; BORGES-ANDRADE, 2011, grifo dos autores).

## 2.3 A GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES ARTÍSTICAS CULTURAIS

A gestão das artes e da cultura, em virtude da diversidade de tipos de organizações possíveis, se revela muito ampla, abrangendo uma gama de atividades com uma grande variedade de lógicas e práticas, existindo evidências significantes de que os padrões de organizações são muito variados (SUMMERTON; KAY; HUTCHINS, 2006).

Muitos desses padrões decorrem do princípio baseado em “formas que seguem as funções”, sem a existência e o benefício de uma teoria articulada (SUMMERTON; KAY; HUTCHINS, 2006, grifo das autoras). Ainda de acordo com essas autoras, para que se estabeleça uma base forte para um desenvolvimento mais profissional da área cultural, é necessário, entre outros aspectos, o reconhecimento das questões relacionadas à grande variedade de contextos, que incluem as especificidades de cada forma de arte e a multiplicidade de objetivos envolvidos e aspectos financeiros. Isso faz com que qualquer medida de sucesso seja complexa, tanto para as pessoas como para a organização, o que envolve ainda a ambiguidade estrutural causada pelo uso de um vasto *mix* de trabalhadores remunerados e não remunerados e as demandas específicas que facilitam e nutrem as atividades artísticas e culturais, que por sua vez também problematizam o setor.

Summerton, Kay e Hutchins (2006) salientam, ainda, que a gestão no campo das atividades culturais acaba por ser normalmente praticada de forma inconsciente, sem um exame minucioso tanto por

parte dos praticantes como das demais pessoas que fazem parte da organização, as quais, frequentemente, ficam ocupadas com o trabalho que elas costumam apreciar.

Nesse sentido, a tentativa de caracterizar as práticas de organização no campo das atividades culturais não se revela uma tarefa simples, principalmente ao se considerar sistemas sociais que fujam ou mesmo se oponham à lógica única do mercado e às suas práticas, como no caso das isonomias e fenomenias (RAMOS, 1981).

Para se avançar na discussão sobre essa temática, há de se considerar uma série de diferentes aspectos. Conforme Ramos (1981), para que haja a consecução de qualquer trabalho, faz-se necessária a observância de algumas normas operacionais mínimas, para o que se pressupõe algum nível de burocracia, com suas respectivas características, mesmo em organizações isonômicas e fenonômicas.

Além disso, mesmo as organizações culturais do tipo isonômicas e fenonômicas estão em constante contato com outras esferas sociais, relacionadas com o mundo do sistema, o que as aproxima do modelo dominante de gestão e das suas práticas, seja pela necessidade de atendimento a questões legais ou ainda pelos benefícios que são proclamados acerca da adoção de técnicas gerencialistas. Essas últimas são caracterizadas e vistas como sendo as únicas capazes de proporcionar a eficiência desejada, levando muitas vezes à necessidade de a organização revisar seus pressupostos e valores iniciais, desconfigurando suas características (PARKER, 2002; ANDION, 2005; BALBINOT; PEREIRA, 2007).

Essas organizações, muitas vezes adotam ambientes que privilegiam um clima organizacional pautado na igualdade e no direito de participação de todos os membros na tomada de decisões, em que o trabalho é motivado por um ideal compartilhado no qual o objetivo primordial é autorrealização de seus membros, existindo a troca de informações, a cooperação, a união e a informalidade. A auto-organização e o diálogo juntamente com o reconhecimento de pontos de vistas diferentes complementam os alicerces que sustentam a sua estrutura, garantindo a sua identidade, não sendo o controle e o monitoramento do desempenho organizacional os objetivos fundamentais a serem perseguidos (RAMOS, 1981; BALBINOT; PEREIRA, 2008; COSTA, 2008).

Portanto as práticas administrativas de organizações culturais, como aquelas relacionadas às artes, podem ser consideradas como não sendo algo simples, não se resumindo ao mero amalgamento entre o mundo das artes e o mundo da gestão dos negócios. Na verdade, ao se

tratar, por exemplo, da administração das artes, estão se confrontando duas metodologias opostas, uma localizada no campo da criatividade humana, que envolve fatores como a autorrealização humana e a produção de alguma coisa nova que ainda não existe, e outra, imersa no mundo das práticas de negócios, cujo objetivo é maximizar a eficiência (RAMOS, 1981; BENDIXEN, 2010).

Essa diferença, no entanto, não é fácil de ser vislumbrada, pois o processo de criação artística ao mesmo tempo em que é diferente em muitos aspectos no que se refere à produção comercial, por outro lado compartilha algumas características estruturais e físicas com o processo de materialização de ideias e conceitos em objetos significativos, assemelhando-se ao que ocorre com produtos considerados lucrativos. A diferença entre arte e comércio não está, por fim, ou primariamente, nos fatos visíveis, mas sim nos critérios espirituais (BENDIXEN, 2010).

Assim a simples transferência de conceitos, métodos e ferramentas de gestão de negócios para as artes esbarra em problemas que são originários das diferenças cruciais que existem entre administração de atividades que envolvem a produção de *commodities* e aquelas atividades que se relacionam à produção artística de mensagens simbólicas e estéticas. Um desses problemas se relaciona com a definição de prioridade entre o conteúdo e a forma, ou seja, o conflito ou a tensão entre, por exemplo, a aparência estética de um produto e a subordinação do seu conteúdo aos objetivos comerciais. Nas companhias comerciais, o sucesso usualmente é declarado com resultados financeiros verbalizados em lucros. A realização de lucros é o conteúdo que subordina as atividades de produção e de vendas sob o conceito de gestão, de maneira a garantir o alcance dos objetivos monetários. Já no caso das organizações artísticas, o sucesso geralmente está relacionado ao âmbito espiritual, imaginativo, emocional, à expressiva qualidade de um objeto cuja aparência se harmoniza com a mensagem a ser comunicada para o público (BENDIXEN, 2010).

Apesar desses aspectos, observa-se, em diferentes estudos, (GAMEIRO; MENEZES; CARVALHO, 2003; GOULART; MENEZES; GONÇALVES, 2003; PIMENTEL et al., 2007; HOFFMANN; DELLAGNELO, 2007; NOGUEIRA, 2007; SOUZA; CARRIERI, 2011) uma corrente subsunção da cultura ao mundo dos negócios, com a adoção de práticas transpostas deste, cujo objetivo se adequa a uma perspectiva de sociedade moderna baseada em uma flexibilização de conteúdo cuja meta é adequar-se a padrões de consumo, processo no qual as organizações são induzidas a adotar novas estruturas e processos de gestão capazes de aumentar sua capacidade

competitiva. Essas mudanças conduzem as organizações culturais a alterações em seus pressupostos, como a racionalidade subjacente as suas práticas e objetivos.

Há de se considerar que as organizações artísticas buscam se distanciar, na medida do possível, dessa fria e desapaixonada abordagem econômica puramente objetiva e racional. Pressupõe-se que o horizonte do pensamento meramente racional é frequentemente muito estreito para abarcar a amplitude da inspiração e da imaginação. Autores como Bendixen (2010) defendem que a pura racionalidade é voltada para a construção, não para a criação de alguma coisa, sendo que a criatividade vai além do horizonte da razão nua. Nessa perspectiva, ao se tratar da administração de uma organização artística, deve-se considerar que ela deve ser construtiva e ao mesmo tempo consciente da possibilidade que possui de destruir, entre outros aspectos, o clima mental de criatividade, ao insistir, por exemplo, na razão da pura ordem e controle ou ainda quando tenta obter o estrito comando (BENDIXEN, 2010).

Em face das características da área cultural, a sutileza relacionada à questão da integração entre arte e gestão, se é que tal integração é possível, está, no mínimo, em se ter consciência acerca de quais são as prioridades da atividade artística. É preciso considerar que a administração de organizações artísticas não envolve criar arte ou a tentativa de substituir a criatividade do artista por quadros prescritivos, padrões ou caminhos ótimos para realização de projetos nem tentar exercer a função de orientadora ideológica da produção artística, cujo objetivo seja o da prescrição para atingir certos objetivos financeiros. Conforme Bendixen (2010), o gerir artístico envolveria o respeito ao papel independente que as artes exercem na sociedade e a necessidade de uma liberdade estética e substancial para a produção artística.

A perspectiva da administração de organizações artísticas é atuar mais como uma atividade focada em servir as artes, posicionando-se mais ou menos em segundo plano dentro do espaço das práticas artísticas, exercendo um papel de suporte. É a atividade que cobriria o espaço existente entre o esforço do artista em obter a maestria na sua atividade e a sua sobrevivência econômica, sem, contudo, cair nas armadilhas existentes nesse meio (BENDIXEN, 2010).

Conforme Carreira (2002), é necessário criar condições que permitam a condução da atividade artística dentro de um contexto que possibilite a conquista de condições criativas perenes, que consolidem projetos idealizados por grupos, e não o seu fracasso. Isso envolve a consciência de que alguns aspectos burocráticos devem ser adotados, não significando a expansão desse modelo a todas as atividades do

grupo, mas a consciência de que a ordem em alguns domínios se faz necessária, evitando-se, talvez, a geração de conflitos (BENDIXEN, 2010).

De forma resumida, dois princípios básicos parecem permear o conceito fundamental de um sistema prático de administração de um setor como o das artes. O primeiro e principal consideraria a prioridade do conteúdo sobre a forma, em que a gestão nem é parte do conteúdo nem da forma, mas sim um conjunto de habilidades e ferramentas instrumentais que fornecem um quadro funcional para as atividades artísticas. O segundo, por sua vez, é de que o todo é mais do que a soma de suas partes, servindo como um guia para se entender que a criação artística é algo mais amplo que o usual, não sendo normalmente acessível para a investigação analítica e a construção geralmente utilizada nos modelos tradicionais de administração e gestão de negócios (BENDIXEN, 2010)

No setor artístico, ao administrador cultural caberia o papel de atuar como um artesão, procurando exercer sua atividade de maneira a encontrar soluções para os problemas práticos, fazendo uso de uma comunicação permanente entre o pensar e agir, a qual muitas vezes leva ao emprego do princípio de tentativa e erro, não constituindo essa sua única alternativa. A proposta é a de manter a atividade artística, não desperdiçando possibilidades criativas, o que poderia ocasionar o desgaste pessoal daquelas pessoas envolvidas e comprometidas com a aventura artística. Ao fazê-lo, pode-se considerar que se está contribuindo para evitar o desperdício da oportunidade de apoiar o fazer cultural (CARREIRA, 2002; BENDIXEN, 2010).

Considerando-se esses aspectos relacionados com a administração artística, observa-se que esta difere das organizações comerciais, em especial quanto à questão de se priorizar o conteúdo sobre a forma, o que resulta na necessidade de lidar com o conflito entre a eficiência econômica e a criatividade artística.

Esse tipo de tensão é bastante natural e comum, já que provavelmente nenhuma atividade artística pode ser realizada sob as condições de um paraíso financeiro, no qual o artista não dá nenhuma atenção para a escassez de recursos financeiros. É possível observar, por exemplo, que muitos grupos que decidem viver exclusivamente da renda obtida com o trabalho teatral se deparam com a realidade e as adversidades de um mercado de trabalho restrito que os obriga a optar por modalidades espetaculares que os desvirtuam de suas pretensões iniciais, como o teatro para crianças, comédias ou espetáculos institucionais, propostas aceitas pelo mercado de consumo e empregadas

como forma de garantir a sua sobrevivência. O cotidiano acaba por impor adaptações consideradas inesperadas, resultado de um equilíbrio difícil de ser mantido (CARREIRA, 2002; BENDIXEN, 2010).





### 3 O CIRCO E O PALHAÇO

O circo é uma especialização teatral derivada de antigos rituais, que pode ser rastreado em todos os continentes desde os tempos mais remotos. É uma arte que tem sido preservada através dos séculos, com o emprego do espaço circular e da comunicação direta com os espectadores (SEIBEL, 2012).

Essa dispersão pelo mundo é visível observando-se, por exemplo, na África, a existência de desenhos em grutas, que foram realizados pelos antigos egípcios e que retratavam a destreza de malabaristas, equilibristas e acrobatas; na América, a cerâmica Maia, com representações de contorcionistas; e os desenhos pré-colombianos, em que se observam as distintas acrobacias, provas de antipodismo<sup>3</sup> e danças com pernas de pau. No México e na Guatemala ainda existem antigos ritos acrobáticos, sendo que na Terra do Fogo alguns personagens cômicos que participavam de rituais, com suas panças grotescas e máscaras brancas com chifres em arco, acabaram sendo denominados por alguns antropólogos como “palhaços”, devido as suas características (SEIBEL, 2012).

No oriente, por sua vez, há mais de 3000 anos os malabaristas e acrobatas viajam juntos; na China, a história das artes acrobáticas tem mais de 2000 anos. Já na Europa, Gregos e Romanos desenvolveram diferentes modalidades acrobáticas. Na Grécia, havia os palhaços improvisadores, chamados de *fliacas*, que vestiam camisetas e calças brancas com máscaras; em Roma, os *mimus albus*, vestidos de branco, que eram os sábios, e os *mimus centunculus*, que vestiam trajes com patches multicoloridos e representava o tonto, personagens cuja influência e representação seguiram na *Commedia dell'arte* italiana (SEIBEL, 2012).

Outro exemplo de arte circense são os artistas nômades, figuras cuja existência remonta às épocas mais longínquas, cujos grupos eram constituídos de dançarinos, acrobatas, cômicos e trovadores que faziam apresentações de sua arte nas feiras e cortes, para camponeses e príncipes, transmitindo os segredos de suas técnicas e de sua arte de geração a geração (SEIBEL, 2012).

Já em meados do século XVI, na Itália, registra-se que os artistas começaram a se unir e a formar as primeiras companhias profissionais, realizando comédias improvisadas com o emprego de roteiros. Eles

---

<sup>3</sup> Malabarismo com os pés.

criam um novo gênero baseado na sua destreza mímica, vocal e acrobática, com o uso de máscaras e trajes e com personagens fixos, a *Commedia dell'arte* (SEIBEL, 2012).

O termo *Commedia dell'arte* surge para diferenciar o espetáculo popular tradicional, baseado na improvisação e nas habilidades dos artistas, da *Commedia erudita*, o teatro literário, culto. “O termo *dell'Arte* significava feito por artesãos, especialistas, profissionais” (CASTRO, 2005, p. 42).

Nesse tipo de espetáculo os personagens fazem uso de máscaras, empregam dialetos específicos, sendo que as suas características são tão bem definidas que os atores acabam incorporando o personagem por toda sua vida. Não são empregados textos consolidados, o plano de ação é combinado antes do espetáculo, envolvendo intriga, desenvolvimento e solução. As improvisações ocorrem ao sabor do momento, considerando o público, as necessidades e o talento dos atores que estão participando. Os improvisadores são sustentados pelo emprego de piadas, trocadilhos, jogos e brincadeiras, que são os *lazzi*, ou truques e *gags* – pequenas cenas que possuem a capacidade de serem introduzidas conforme os acontecimentos vão se desenrolando e que são conhecidas de antemão pelos atores. Exemplos dessas cenas podem ser vistos nos filmes de Charles Chaplin, quando ele come os cadarços do sapato em vez do macarrão, ou no teatro infantil, quando dois atores representam uma cena de perseguição e, estando um de costas para o outro, nunca conseguem se encontrar (CASTRO, 2005).

Entre as principais máscaras criadas na *Commedia dell'arte* está a de dois servos, o Arlequim, com seu traje de losangos coloridos, que é bobo, zombado e que sofre agressões, e o Pulcinella, Pedrolino, ou Pierrot, que, com seu traje branco, é o esperto, o inteligente, sendo que nas brincadeiras dos palhaços os papéis de esperto e bobo sempre acabam se alternando e aquele que zombava acaba sendo zombado (SEIBEL, 2012).

As turnês dos grupos da *Commedia dell'arte* acabam por influenciar toda a Europa, o Pulcinella passa a ser o Pierrot na França, Petruschka, na Rússia e Punch, na Inglaterra. Na Espanha, nas companhias de *cómicos de la lengua*, surge outra variante, o “gracioso”, que às vezes é chamado de Arlequim (SEIBEL, 2012).

Cabe ressaltar que à época, entre os artistas circenses, as antigas famílias constituíam uma nobreza e uma aristocracia indiscutível, como os Chiarini, a maior dinastia italiana do circo, que apareceu pela primeira vez na França em 1580, na Feira de Saint Laurent, com equilibristas de corda e marionetistas (SEIBEL, 2012).

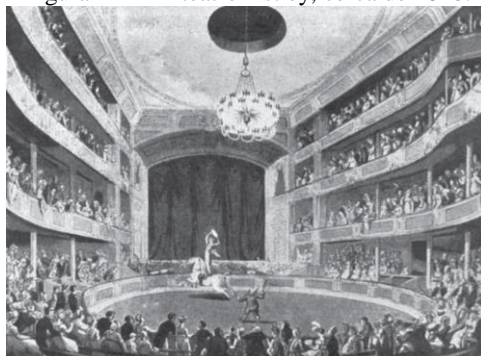
O circo moderno, por sua vez, surge no final do século XVIII, período em que as apresentações equestres gozavam de prestígio em toda a Europa. Os praticantes da montaria, fora do meio militar e dos campos de plantio, começam a inserir uma série de inovações na forma de cavalgar. De maneira paralela às apresentações tradicionais de montaria, caças e combates de animais, acompanhadas de cavalgadas e de fanfarras, e às corridas hípicas, passaram a ocorrer, em especial na Inglaterra, demonstrações de acrobacias equestres por aqueles que haviam deixado a caserna. Esses ex-cavaleiros militares passaram a organizar espetáculos ao ar livre, normalmente em praças públicas, mediante o pagamento por suas apresentações (SILVA, 2007).

Foi o inglês Philip Astley, um suboficial retirado da cavalaria, que teve uma ideia original de utilizar uma pista circular, similar ao picadeiro, onde se adestram os cavalos, rodeada de tribunas de madeira para acomodar o público. Ele a instalava ao ar livre onde os ginetes se exibiam em provas equestres junto a equilibristas e acróbatas, completando o espetáculo com *clowns*, que também apresentavam pantomimas (SEIBEL, 2012).

Conforme Silva (2007, p. 35), “esta associação de artistas ambulantes das feiras e praças públicas aos grupos equestres de origem militar é considerada a base do ‘circo moderno’”.

Em virtude das dificuldades de se apresentar ao ar livre, devido às intempéries, em 1779, Astley constrói um anfiteatro permanente, coberto, em madeira, o *Astley Royal Amphitheater of Arts*, que também abrigava uma pista cercada por arquibancadas. Nessa mesma época tornava-se moda em Londres um gênero herdado da *Commedia dell'arte*, a Arlequinada (SILVA, 2007; SEIBEL, 2012).

Figura 1 – Anfiteatro Astley, cerca de 1810.



Fonte: Silva (2007).

Após a estreia do espaço criado por Astley, um cavaleiro, que havia participado de sua primeira trupe, de nome Hughes, monta sua própria companhia, em 1780, com o nome Royal Circus, marcando a utilização pela primeira vez, nesse tipo de espetáculo, da denominação “circo” (SILVA, 2007).

Figura 2 – Circo Royal de Hughes



Fonte: Silva (2007).

Porém, foi nos Estados Unidos, a partir da migração de artistas da Europa que já trabalhavam nas ruas utilizando tendas e barracas, que surgiu a ideia e se difundiu a utilização de espaços cobertos por lonas, que se montam e desmontam facilmente, para realizar turnês e percorrer grandes distâncias e pequenas cidades daquele país. Essa modalidade aos poucos foi se expandindo, com as tendas sendo ampliadas e aperfeiçoadas, principalmente em virtude da criação dos mastros centrais, os quais permitiam, além de servir como suporte de tecido, a fixação dos aparelhos aéreos e da iluminação e o aumento do espaço do redondel (SILVA, 2007; SEIBEL, 2012).

As coberturas também se aperfeiçoaram, passaram de panos de algodão para lonas simples e, após, para tecido impermeável. O transporte era feito através de carroças, rios e ferrovias (SILVA, 2007).

Quando esses artistas que atuavam nos Estados Unidos retornaram para a Europa, no final da primeira metade do século XIX, o circo sob a tenda vai sendo incorporado pelos circenses europeus, tornando-se, juntamente com as estruturas fixas, um importante espaço para tais espetáculos (SILVA, 2007).

Em virtude dessa maior mobilidade, o circo passou a circular por diferentes países, proporcionando a incorporação de integrantes de diversas nacionalidades, o que o tornou um espaço de múltiplas linguagens artísticas, abarcando todo um conjunto de saberes que definiram novas formas de produção e organização de espetáculos. Esses novos espetáculos envolviam números com “animais, mistura de nacionalidades, acrobacias, números aéreos, magia, show de variedades, representações teatrais com pantomimas e entrada de palhaços com ou sem diálogo” (SILVA, 2007, p. 51).

Com toda essa diversidade, o circo segue migrando para outros países, nos quais se apresenta, seja como companhia equestre ou circo de cavalinhos, organizando diferentes circos e configurando relações plurais com as realidades culturais e sociais de cada país ou região visitada. É dentro desse contexto que se registra a chegada ao Brasil das primeiras famílias europeias circenses, ou saltimbancos, no início do século XIX (SILVA, 2007).

Os artistas circenses que migraram para a América Latina, no final do século XVIII e quase em todo século XIX, percorreram diversos países antes de permanecerem em um deles, como nômades (SILVA, 2007)

A partir de 1757, registra-se na Argentina a chegada de *volatineros* (denominação em castelhano para saltimbancos e funâmbulos) vindos da Espanha. No final da década de 1780, eles começam a chegar ao Brasil, vindos da Argentina. Esses imigrantes já eram denominados de circenses pelos historiadores deste país (SILVA, 2007; SEIBEL, 2012).

Apesar desse registro, outros autores como Castro (2005) lembram que o interesse pelo circo no Brasil é algo que remonta à época do descobrimento. As artes circenses chegaram ao Brasil com os portugueses, os quais tinham muito apreço por comédias, em especial de arremedilhos e momos, espetáculos que misturavam canto, dança e pantomima, cujo centro da estrutura dramática era o humor dos graciosos. O teatro fazia parte da vida dos portugueses.

Não se pode falar, naquele período do Brasil Colônia, de espetáculos circenses como no sentido atual, porém o artista brasileiro já estava sendo formado desde aquela época, ou seja, os séculos XVI e XVII. “A história das diversões no Brasil está repleta de saltimbancos, volantins, funâmbulos e cômicos – desde sempre” (CASTRO, 2005, p. 84).

Já durante o século XVIII, têm-se referências de diversas apresentações equestres e de artistas denominados como circenses no

Brasil, porém foi somente em 1834 que pela primeira vez se verifica o registro da chegada ao Brasil de um circo formalmente organizado, o de Giuseppe Chiarini, que se apresentou em diversas cidades do país (SILVA, 2007).

Nesse mesmo período, vários outros circos chegaram ao país, mantendo suas características de produção e organização, mas introduzindo, assimilando e incorporando artistas locais. Um que chama a atenção é o circo de Alexandre Lowande, que além de realizar apresentações equestres circenses era casado com Guilhermina Barbosa, considerada no período a “primeira cavaleira brasileira”, caracterizando a presença do artista brasileiro nas companhias estrangeiras (SILVA, 2007).

Em fevereiro de 1857, foi construído em Porto Alegre um “barracão para cavalinhos”, no qual, em maio, o circo de Lowande, agora denominado O Grande Circo Olímpico, se apresentou. O local era descrito como mal cheiroso, lamacento, mas parece ter feito sucesso, envolvendo provas de equitação, equilibrismo, acrobacia e malabarismo. Fazia parte ainda das apresentações pantomimas, arlequinadas, como *O Arlequim esqueleto*, e pequenas cenas cômicas (SILVA, 2007).

A novidade dessas expressões artísticas reunidas em um só espetáculo aos poucos se torna presença marcante no cotidiano das cidades brasileiras. Rapidamente os circos de cavalinhos estão presentes nos espaços públicos de pequenos lugarejos, nos teatros das cidades e, principalmente, fazendo parte da maioria das festas locais (SILVA, 2007).

O circo vai se consolidando no Brasil e começa a aparecer nos jornais, já que podia atrair públicos de até 2500 pessoas para assistir a um único espetáculo e havia várias companhias se apresentando pelo país. Com isso, a disputa entre teatro e circo se acirra, com o circo se tornando, naquele período, uma opção a mais de trabalho para vários artistas nas diversas regiões do Brasil (SILVA, 2007).

Com o tempo, os intercâmbios e assimilações acabam por constituir um circo que, apesar de manter a base de organização conformada na Europa, criou novas situações para o espetáculo a partir do diálogo que fez com as experiências locais e com a incorporação de vários artistas brasileiros (SILVA, 2007).

Esses artistas, com suas distintas origens e experiências, homens e mulheres, realizando suas apresentações teatrais, gestuais e musicais, ao atuarem em um espaço que combinava picadeiro e palco, consolidaram o intercâmbio de saberes e técnicas que revelou um novo tipo de atuação (SILVA, 2007).

Esse novo tipo de profissional, nesse também novo campo de trabalho, é resultante de uma interação que envolve as técnicas do teatro e do circo. Nela estão envolvidas a busca e a utilização da mímica pelos atores da época; o emprego da pista circular, que aproxima o espectador da ação; a união da pista e do palco por rampas laterais que se erguem como uma plataforma com todo o conjunto mecânico necessário para tal; o pano de boca, que permanecia fechado durante as provas circenses e que se abria para a pantomima, desvelando uma cenografia que podia envolver fortalezas, bosques, lagos e marinas, entre outras, pintadas sobre telas e iluminadas por lamparinas; a realização, pelos mesmos artistas, de saltos no solo ou sobre cavalos e a representação em pantomimas (SILVA, 2007).

Dessa forma, o espaço circense foi se consolidando como um local para o qual convergiam distintos setores sociais, o que possibilitava que suas manifestações culturais gerassem novas criações e expressões artísticas. Os gêneros teatrais, os ritmos musicais e as danças das várias regiões urbanas ou rurais do país foram sendo apropriados, divulgados e ampliados pelos artistas circenses, em especial pelos que se tornaram palhaços instrumentistas/cantores/atores, circunscrevendo um conjunto de elementos importantes para se compreender a construção do espetáculo denominado circo – teatro (SILVA, 2007).

Essa aproximação entre o circo e o teatro, no entanto, nem sempre gera comentários favoráveis a sua ocorrência, a qual, apesar de ser reconhecida pela memória circense, é também por ela apontada como sendo a responsável pela distorção do que poderia ser denominado um espetáculo circense puro (SILVA, 2008).

Essa discussão não é algo novo e remonta ao século XIX, sendo que o espetáculo circense puro seria aquele que apresenta somente números ginásticos, acrobáticos e de animais, com os palhaços realizando mímicas sem o emprego da palavra (SILVA, 2008).

Apesar de alguns circenses fazerem a análise de que o teatro teria sido incorporado pelo o circo como um novo elemento na tradição, Ermínia Silva (2008) defende que o teatro não era algo novo, mas sim um constituinte da própria produção artística circense.

As peças sempre foram encenadas no picadeiro do circo, o que ocorreu foi a inclusão do palco. Na visão de Silva (2008), o teatro não veio para alterar o espaço circense e acabar com o picadeiro, destruindo a tradição, mas sim como algo que foi incorporando e que não era estranho ou desconhecido ao conjunto de conhecimentos dos circenses. Os circenses, ao longo dos anos, foram fundindo uma série de novas formas de fazer teatro ao seu modo, de produzir o circo como

espetáculo. As novas expressões artísticas que surgiam no teatro eram apreendidas, ressignificadas e incorporadas da mesma forma que o conjunto de outros elementos que caracterizam a formação do circo-família na contemporaneidade.

Esse modelo de organização circense brasileira, modulado a partir da família, tem perdido força nos dias atuais, o que se tem observado é o surgimento de um novo tipo de organização baseada na ideia e na prática da empresa capitalista com contrato de mão de obra especializada. Isso é visível em grandes companhias, como o Circo Garcia, Tihany, Beto Carrero, Vostok e outros. Nos grandes circos já não prevalece mais a organização em torno de um núcleo familiar, o qual era encarregado da parte artística e de todas as demais atividades, como montagem, desmontagem, secretaria, capatazia, bilheteria etc. O que prevalece é uma estrutura de trabalho rígida e esmiuçada, ficando a cargo dos artistas somente a apresentação de seus números, os cuidados com seus aparelhos artísticos e principalmente a garantia da sua própria segurança e a do público (BOLOGNESI, 2003).

Nessas companhias ainda se encontram famílias circenses, reunidas em trupes, as quais inclusive já foram proprietárias de circos em um passado recente, mas desistiram da iniciativa e hoje se dedicam somente a atuarem como artistas (BOLOGNESI, 2003).

De acordo com Costa (2008), entre os fatores que levam as famílias a abandonarem o circo está a falta de empatia do público com os espetáculos (que ri quando era para chorar, que tenta ser mais engraçado que os palhaços ou ainda que tem receio de ser ridicularizado pelos amigos por estar frequentando o circo); a burocracia e a falta de espaços que possam receber os circos na cidade; intempéries extremas que acabam com as lonas e estruturas do circo; e, por fim, as dificuldades financeiras. O apoio ínfimo ou inexistente por parte do Estado resulta na necessidade de o circo sobreviver quase que exclusivamente do “buraquinho da bilheteria”, exceto quando os artistas conseguem realizar algum tipo de propaganda para o comércio local (COSTA, 2008).

No entanto, essa mudança de proprietário para artista contratado nem sempre significa uma vida tranquila. Conforme Bolognesi (2003), a adoção pelas grandes companhias de práticas empresariais não significou a garantia das mínimas condições trabalhistas para os artistas, prevalecendo os contratos verbais, com vínculos precários, sujeitos a rompimentos a qualquer momento, como também é observado nas companhias médias e pequenas. Os salários são normalmente baixos e



os artistas não possuem nenhuma garantia ou previdência social, passando, a legislação trabalhista, ao largo.

Apesar dessas mazelas, o circo sempre se revelou um importante aglutinador cultural, reunindo uma diversidade de artistas, entre os quais estão os palhaços.

Sem considerar a discussão acerca do emprego da terminologia palhaço ou *clown*, a qual envolve uma disputa pelo o que cada uma pode representar ou significar (SACCHET, 2009), mas os empregando como sinônimos referenciados a um só tipo de personagem circense, o palhaço, ou a arte clownesca, deve a sua expansão, assim como o próprio circo, às iniciativas britânicas e francesas ocorridas nos séculos XVIII e XIX (BOLOGNESI, 2003).

O cômico passou a ocupar espaço no interior do espetáculo nascido da arte equestre aristocrática e militar, a partir da associação de artistas cômicos, que utilizavam a pantomima, com saltimbancos, que haviam se afastado das feiras por estas estarem esvaziadas. Nesse momento inicial não se tratava de palhaços como os conhecemos hoje, eram artistas cômicos que se restringiam a reproduzir às avessas, números circenses, principalmente os de montaria. Houve a necessidade de outras ingerências, como a da pantomima inglesa e a da *Commedia dell'Arte*, para que ocorresse a formação do *clown* (BOLOGNESI, 2003).

*Clown* é uma palavra inglesa cuja origem está referenciada ao século XVI, derivada de *cloyne*, *cloine*, *clowne*. A sua matriz etimológica está relacionada à *colonus* e *clod*, algo como homem rústico, do campo. O termo *Clod* possuía também o sentido de *lout*, homem desajeitado, grosseiro, e de *boor*, camponês rústico. Na pantomima inglesa a definição *clown* se referenciava ao cômico principal que tinha as funções de um serviçal. No meio circense, o *clown* é o artista cômico que participa de cenas curtas, explorando uma característica de excêntrica tolice nas suas ações (BOLOGNESI, 2003).

O *clown* inicialmente desempenhava atividades secundárias nos espetáculos, no entanto se tornou obrigatório nas peças inglesas, tendo como principais características a gratuidade de suas intervenções e a liberdade para improvisar. Do encontro da tradição italiana da *Commedia dell'Arte* com o *clown* inglês surgiu um estilo de interpretação e caracterização externa que se tornou dominante e que foi levado para o circo através do contato existente entre os artistas ambulantes, atores teatrais e os homens do espetáculo circense. (BOLOGNESI, 2003).

No circo, esse *clown* teve de se adaptar à exigência de atuar como cavaleiro, o que resultou em um cavaleiro desajeitado, que caía constantemente do animal e que montava o cavalo de trás para frente, interpretando, assim, uma caricatura do cavaleiro (BOLOGNESI, 2003; SILVA, 2007).

O *clown* surgiu para quebrar a monotonia do espetáculo equestre, porém o contato com outras habilidades artísticas dos saltimbancos fez com que houvesse a adoção do mesmo procedimento com as demais habilidades, surgindo os *clowns* saltadores, acrobatas, músicos, equilibristas e malabaristas, entre outros. Porém o objetivo maior de todos eles era o de provocar o relaxamento cômico, em oposição às destrezas que eram demonstradas pelos demais artistas (BOLOGNESI, 2003).

Na sequência, as intervenções *clownescas* criaram um diálogo em tom burlesco com o Mestre de Pista, cabendo a este o tom sério e ao *clown*, o jocoso. Aos poucos foram introduzidas cenas com maior fôlego dramático, associando a pantomima com a arte equestre. Até esse momento os *clowns* eram divididos em dois grupos, os de cena e os excêntricos, cavaleiros ou acrobatas (BOLOGNESI, 2003).

Paralelamente ao itinerário inglês, os franceses fizeram renascer os *clowns* falantes, porém com um tom mais humano e realista. Isso ocorreu após a revogação, por Napoleão III, da política de privilégios, que autorizava somente os teatros a fazer uso de diálogos nas apresentações (BOLOGNESI, 2003).

Diante de tudo isso o *clown*, desde os seus primórdios, teve de se adaptar e dominar diferentes atividades e técnicas, sendo autor, mimo, dançarino, músico etc. Essa diversidade ainda prevalece nos dias de hoje. O palhaço se formou diante de imperativos da necessidade da diversificação do espetáculo, como também devido às restrições físicas impostas pela idade ou por algum acidente (BOLOGNESI, 2003; SILVA, 2007).

A partir, então, de 1864, toda essa universalidade corporal passou a ter contornos específicos com a incorporação da forma dialogada, além da readaptação de antigas formas de manifestação cômica, em especial as dos mimos desempregados. Essa apropriação tenta solidificar uma oposição básica, de maneira a criar um par de tipos que envolvesse um mínimo de conflito. Essa polarização forma-se sobre um tipo dominante (*Clown Branco*) e um dominado (*Augusto*) (BOLOGNESI, 2003).

A comédia acaba servindo de motivação para a formação de *clowns*, a arte do palhaço extrapola o universo das habilidades circenses,

do qual estivera dependente. As manifestações cômicas populares e suas possibilidades se abrem para o circo, o palhaço é criação específica desse circo moderno (BOLOGNESI, 2003).

Através de sua transformação e adaptação, o *clown* se especializa cada vez mais na performance circense, buscando o tom parodístico e jocoso presente nas várias habilidades que o circo apresenta. Aos poucos foi se evidenciando a distinção entre os excêntricos e os *clowns* shakespearianos (BOLOGNESI, 2003).

No processo de polarização difundido, o *clown* branco possui como característica a boa educação, refletida na fineza de seus gestos e na elegância dos trajes e movimentos. Sua maquiagem é branca, cobrindo seu rosto, com poucos traços negros, normalmente evidenciando sobrancelhas e lábios totalmente vermelhos. A cabeça é coberta por uma boina em cone, sua roupa possui muitos brilhos, resgatando, na perspectiva cômica, a tradição da aristocracia, presente na formação do circo contemporâneo (BOLOGNESI, 2003).

Já o Augusto possui como uma de suas principais características o nariz avermelhado, e seu rosto não é totalmente coberto pela maquiagem, mas ressalta os olhos e a boca com a cor branca. Com relação à denominação Augusto, o termo possui algumas interpretações no que se refere a sua origem, sendo uma delas relacionada aos berlinenses, que teriam empregado o termo originário de seu dialeto que designa pessoas em situações ridículas, para ovacionar um infelizmente que havia caído durante sua apresentação (BOLOGNESI, 2003).

No Brasil o termo palhaço parece ser mais equivalente a Augusto, ainda que englobe outros tipos e possa, com isso, fundir-se ao *clown*, nesse caso, o branco (BOLOGNESI, 2003).

Com relação ao Augusto, Bolognesi (2003) ressalta a importância de se procurar entender o porquê desse personagem ter se firmado. Isso está a quem das razões que lhe deram origem, não que estas não mereçam destaque, mesmo porque se deve ir além da visão de que a sua criação tenha sido obra de um incidente único, mas é preciso compreender todo o contexto envolvido em torno do Augusto.

Para tal, Bolognesi (2003) destaca que é importante se voltar para o momento histórico vivido na Europa, o qual sofria profundas transformações a partir da revolução industrial. Esse momento é marcado, entre outros aspectos, pela substituição da força animal pela máquina, com o cavalo perdendo o seu posto e status para a tração mecânica, e pelo campo e a economia agrária sendo sobrepujados pela cidade e a atividade industrial. Essas mudanças conduziram o

campesino à busca por um lugar na nova ordem econômica, que se dá na condição de proletariado.

Nesse ambiente, o Augusto se impôs como a estilização da miséria, a qual não deveria existir mais, em função da nova ordem econômica que prevalecia no ambiente social, cujo discurso prometia integrar todos os indivíduos ao progresso. A marginalidade não teria mais lugar. Porém, apesar do discurso, a realidade encoberta era a do desemprego em massa, não sendo a revolução industrial capaz de superar a superpopulação, a fome e as guerras, motivo que fez com que muitos europeus abandonassem o velho mundo.

Conforme August (1982, p. 154-5) apud Bolognesi (2003):

E o Augusto é justamente o tipo marginal, não somente pelo seu aspecto exterior, mas, sobretudo pela inaptidão generalizada em acompanhar as coisas mais simples – fracasso simbolizado pelo troço de sua entrada na pista. Prodígio de ineficácia que naturalmente suscita o riso em um universo ultrarracional voltado a eficácia.

O Augusto, figura que está presente na atualidade do circo brasileiro, é resultado direto da sociedade industrial e suas contradições, as quais são demonstradas por meio de suas características exageradas, em uma espécie de caricatura. Suas roupas são largas, os calçados são imensos, a maquiagem é descomedida, enfatizando sobremaneira a boca, o nariz e os olhos (BOLOGNESI, 2003).

A dupla de palhaços, o Augusto e o *Clown Branco*, solidificou as máscaras cômicas das sociedades de classes. O branco representando a voz da ordem e o Augusto, o marginal, o indivíduo que não se encaixa no progresso, na máquina e no macacão do operário industrial (de maneira geral a roupa do Augusto é um macacão bastante largo) (BOLOGNESI, 2003).

Os palhaços acabam sempre falando da mesma coisa, ou seja, da fome, aquela relacionada a comida, de sexo, mas também da fome de dignidade, identidade e poder. Nesse mundo do *clown* existem duas possibilidades: ser dominado, representado por aquele que interpreta o submisso, o bode expiatório, como na *Commedia dell'Arte*; ou ser o que domina, o chefe, o *clown* branco, o que dá ordens, que insulta, que faz e desfaz (DARIO FO, 1982 apud BOLOGNESI, 2003).

O palhaço é alguém que vive, sente e reage de todas as formas possíveis de serem registradas nas diferentes fases da vida de uma

pessoa: na infância, adolescência, maturidade e velhice. Diferentemente de outros personagens teatrais, que são delimitados por uma série de características e relações dadas por autores, diretores, criadores, dramaturgos ou mesmo por outros personagens, o *clown* só tem como referência o seu melhor ser, aquele que é mais sincero, primário, apaixonado e transparente (JARA, 2000).

No *clown* se condensam e se sintetizam todas aquelas características que nos são mais proeminentes, tanto aquelas que mostramos com mais facilidade como aquelas que ocultamos e/ou reprimimos por razões pessoais, sociais ou culturais. A partir do *clown* o artista enriquece seu autoconhecimento, amplia e amplifica todos os seus registros emocionais, comportamentais e vitais (JARA, 2000).

Nos Estados Unidos a evolução dos palhaços foi em parte semelhante à evolução na Europa, porém houve a criação de um tipo específico de cômico circense, o *tramp*, caracterizado como uma figura rústica e marginalizada, um vagabundo errante, cujo rosto era dominado pela cor preta (BOLOGNESI, 2003).

Esse novo personagem é resultado da Guerra de Secessão, que, entre outros aspectos, deixou milhares de vítimas maltrapilhas andando pelas estradas americanas. Esse palhaço passou a ocupar a cena juntamente com o Augusto e o *Clown Branco*, porém, como a sua origem, à margem do picadeiro (BOLOGNESI, 2003).

Figura 3 – O *tramp*

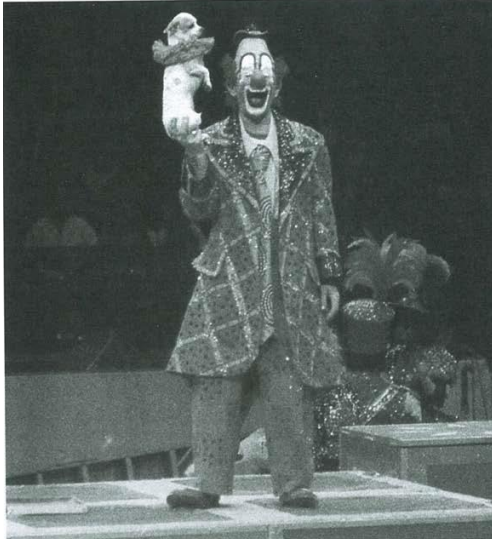


Fonte: Bolognesi (2003).

A grandiosidade empresarial do circo americano assim como o seu tamanho, representado pelo emprego da imensa lona de três pistas, que podia abrigar de dez a quinze mil pessoas, tornaram o trabalho do palhaço mais difícil, dificultando a inserção de números dialogados. Isso fez com que os palhaços buscassem efeitos cômicos nos acessórios de cena, como aparatos que explodem ou jatos de água imprevisíveis, fazendo uso da comicidade muda de curtíssima duração (BOLOGNESI, 2003; SILVA, 2007).

De certa maneira essa mudança desvalorizou os interlúdios cômicos, já que o espetáculo passou a se centrar na grandiosidade feérica. As vestimentas dos Augustos também passaram por mudanças, incorporando brilhos nas calças e paletós, com a peruca realçando a calvície e possibilitando o alongamento do rosto como um todo. O nariz vermelho foi o único item que não foi suprimido (BOLOGNESI, 2003).

Figura 4 – O palhaço do grande circo americano



Fonte: Bolognesi (2003).

O palhaço, assim, com o passar dos anos, vai sofrendo transformações, assumindo diferentes atividades e papéis, porém mantendo alguns aspectos centrais, como o de mexer com o íntimo das pessoas e de buscar, por meio da comédia, da sátira e da sua interpretação, tocar em aspectos pouco abordados pelos sujeitos e pela sociedade.

## 4 ECONOMIA CRIATIVA

A proposta de desenvolvimento assentada sob a perspectiva da economia criativa, apesar de ser relativamente recente, tem sido apontada tanto por acadêmicos como por governos e organismos internacionais como uma importante possibilidade a ser considerada quando da elaboração de políticas públicas, já que pode ser visualizada como uma alternativa para proporcionar, entre outros aspectos, o crescimento econômico dos países. Como pontos centrais dessa abordagem podem ser citados os aspectos relacionados à criatividade individual, às habilidades e ao talento humano (CUNNINGHAM, 2002; GARNHAM, 2005; HESMONDHALGH, 2008; REIS, 2009; MATO, 2008; MIGUEZ, 2007b, 2009; MACHADO, 2009; UNCTAD, 2010; HOLLANDA, 2012; BRASIL, 2012, 2014; UNESCO, 2013).

Apesar da aparente concordância e entusiasmo em torno desta proposta para o desenvolvimento dos países, ao se observar o tema de forma mais aprofundada, passa-se a verificar lacunas no seu arcabouço, verificando-se pontos conflitantes no que se refere, entre outros aspectos, a sua significação. (GARNHAM, 1987, 2005; GIBSON; KONG, 2005; BOLAÑO, 2011; GALLOWAY; DUNLOP, 2007; MIGUEZ, 2007b; BENDASSOLLI et al., 2009; LAWRENCE; PHILLIPS, 2009; MACHADO, 2009; MILLER, 2009)

Essas fissuras surgem em torno dos próprios conceitos que são empregados para definição e classificação dos setores que compõem essa divisão econômica. Além disso, outra questão é a sobreposição ou o emprego de forma sinônima de diferentes termos junto ao de economia criativa, como economia da cultura, indústrias culturais, indústrias criativas, indústrias de entretenimento, indústrias de conteúdo e indústrias de *copyright*.

O que se depreende desses conceitos é que o ponto de convergência entre eles está no fato de a maioria citar as características imateriais dos bens culturais, sua intangibilidade, seu caráter simbólico e sua dependência de redes sociais para aquisição de valor. A divergência, por sua vez, estaria na maneira como cada um dos conceitos se articula, tanto com as políticas públicas como com a possível missão humanista e política da cultura e da arte, o papel do consumidor na cultura e suas características de consumo, o entretenimento, o lazer e estilo de vida (HESMONDHALGH, 2008; BENDASSOLLI et al., 2009).

Não são raros os textos acadêmicos nos quais é possível se verificar a alternância na utilização dos termos. Isso talvez aconteça, em parte, pelo fato de sua definição e composição ainda não estarem

totalmente consolidadas, exigindo uma ampliação nos estudos de forma que se possa deixar claro o significado do termo bem como os setores que estão envolvidos na discussão (HESMONDHALGH, 2008; BENDASSOLLI et al., 2009; MIGUEZ, 2009, MACHADO, 2009; BRASIL, 2012).

Considerando-se então essa diversidade de termos e a sua alternância, assim como as implicações de uma economia de mercado para a cultura, torna-se necessária a realização de um percurso em que serão revisitados alguns dos conceitos e definições que estão diretamente associados ao surgimento da economia criativa.

Para tal são abordados tópicos centrais como economia da cultura e indústria cultural, a retomada da economia da cultura a partir da economia criativa e a realidade da economia criativa no Brasil.

#### 4.1 ECONOMIA DA CULTURA E INDÚSTRIA CULTURAL

Ao se tratar da questão da relação entre economia e cultura, deve-se considerar inicialmente que essa aproximação não é algo novo, que tenha ocorrido somente recentemente. Um dos primeiros registros encontrados sobre o assunto está relacionado à Europa no século XIX, quando a submissão de artistas e escritores aos preceitos da lógica mercantil desencadeou um mercado da cultura (MIGUEZ, 2009).

Apesar de a relação entre cultura e economia já ocorrer há algum tempo, inicialmente essa discussão não despertou interesse dos economistas, tendo permanecido no ostracismo por um longo período. Nesse sentido a relação não era considerada na grande maioria dos estudos acerca da economia, apesar de eventuais incursões nesse campo, de forma pontual, por alguns estudiosos e pesquisadores da área da economia (MIGUEZ, 2009).

Esse descrédito da economia em relação à cultura pode ser visto, por exemplo, na observação de Adam Smith e David Ricardo, no século XVIII, acerca dos gastos com as artes, destacando que estas em nada contribuíam para a composição da riqueza de uma nação, já que poderiam ser consideradas como trabalho improdutivo, relacionado às atividades de lazer. Apesar dessa visão, conforme destaca Benhamou (2007), Adam Smith, um dos fundadores da economia política clássica, entendia que as artes e espetáculos artísticos eram importantes para o combate à melancolia, o que a linguagem atual da economia definiria como uma externalidade positiva das artes.

Outro registro acerca dessa relação pode ser encontrado nas observações efetuadas por Alfred Marshall, em 1891, em sua obra



intitulada *Princípios da Economia*, na qual ele destaca a impossibilidade de valoração das obras de arte, tendo em vista que estas eram consideradas objetos únicos no seu gênero e não possuíam equivalentes ou concorrentes. Marshall, no entanto, considerado um dos fundadores da teoria econômica neoclássica, ressaltou que a música poderia ser considerada uma exceção à teoria da utilidade marginal decrescente, já que, de forma distinta do que ocorre com outros bens, o gosto pela música (desejo de consumir música) aumenta de forma proporcional em relação ao tempo despendido por um indivíduo para escutar música (BENHAMOU, 2007; MIGUEZ 2009).

Miguez (2009) chama a atenção ainda para alguns eventos ocorridos durante o século XIX que são marcantes com relação à economia da cultura. O primeiro se refere a um conjunto de três palestras realizadas por John Ruskin entre os anos de 1857 e 1859. Nessa oportunidade, o pensador e crítico de arte britânico realizou uma discussão acerca da ordem econômica aplicada ao mundo das obras de arte. O segundo evento se refere às observações realizadas por Marx e Engels em suas obras, nas quais os autores pontuam questões sobre a produção das obras de arte e a economia.

O fato é que durante o século XIX e até a metade do século XX foram poucas, se não raras, as vezes em que os economistas efetuaram abordagens acerca do campo da cultura, restringindo-se muitas vezes à discussão da chamada “alta cultura” (a qual envolve as belas-artes, a literatura e as artes chamadas performáticas – teatro, dança, ópera e música clássica). Essa atenção despendida pelos economistas foi direcionada a questões relacionadas ao mecenato público e privado e aos processos relativos à formação dos preços das obras de arte, ou, ainda, dizia respeito a um interesse pessoal acerca do mundo das artes, não revelando interesse na investigação de fatores relacionados à dimensão econômica expressa pelas obras de arte (BENHAMOU, 2007; MIGUEZ, 2009).

Um dos exemplos que podem ser citados acerca da questão anteriormente exposta sobre o interesse pessoal diz respeito a John Maynard Keynes, teórico econômico, que, em virtude de sua paixão por obras de arte, das quais era inclusive colecionador, sustentava no início do século XX a tese da importância do financiamento público das artes, o que o levou a incentivar o Governo Britânico a criar o *Arts Council England*, tendo sido ele seu primeiro presidente (MIGUEZ, 2009).

Esse distanciamento dos economistas fez com que a cultura popular ficasse fora do escopo dos teóricos da economia, assim como as indústrias culturais. Essas últimas foram estudadas durante a primeira

parte do século XX dentro do âmbito da economia industrial, a despeito da sua acelerada expansão e diversificação em virtude do surgimento de diversas inovações tecnológicas, como aquelas que propiciaram revoluções na fotografia, cinema, rádio, edição e fonografia, possibilitando a produção e a distribuição em larga escala de conteúdos com forte conteúdo cultural. Nesse período, o que se observava era o que no máximo poderia ser chamado de economia das artes (MIGUEZ, 2009).

O aumento do interesse das ciências econômicas pelo campo da cultura sob a perspectiva de uma economia da cultura se amplia e ganha corpo a partir da metade dos anos 60 do século XX. Conforme Françoise Benhamou (2007, p. 18), podem ser destacados três fatores que contribuíram de forma decisiva para o deslocamento de uma economia das artes para uma economia da cultura e seu respectivo reconhecimento institucional:

[...] o surgimento de uma propensão a gerar fluxos de rendas ou de empregos, a necessidade de avaliação das decisões culturais e, no plano teórico, a evolução da economia política para campos novos (economia das atividades sem fins lucrativos, revisão do pressuposto da racionalidade, economia das organizações, economia da informação e a incerteza).

A economia da cultura, portanto, demandou um longo período até se estabelecer e foi caracterizada por um desinteresse inicial por parte dos economistas. Além desses aspectos relativos à historicidade, outro ponto importante diz respeito ao seu significado, ou seja, aos fatores que estão envolvidos na sua constituição. Conforme Scott (1999), a economia da cultura envolve todos aqueles setores do capitalismo moderno que atendem às demandas dos consumidores por diversão, ornamentação e autoafirmação, entre outras. Esses setores envolvem diversas indústrias, como as de artesanato, moda, mídia, entretenimento e indústrias de serviços, como joalheria, perfumaria, vestuário, filmes, músicas gravadas ou serviços turísticos. Esses produtos e serviços possuem um valor simbólico mais elevado do que propriamente uma finalidade utilitária (SCOTT, 1999).

A importância da economia cultural reflete “uma fase de convergência do capitalismo global em que bens e serviços estão

tornando-se ‘estetizados’ e a cultura e o lazer estão tornando-se ‘comodizados’” (JEFFCUTT, 2009).

Como ciência, a economia da cultura, considerando-se os seus estudos, envolve a lógica das relações econômicas, que se referem à visão dos fluxos e das trocas, como se dá a criação, produção e distribuição, como se comporta a demanda por bens culturais. Ela envolve ainda as questões relativas às diferenças entre valor e preço, assim como o reconhecimento do capital humano, mecanismos de incentivos, subsídios, fomento, intervenção e regulação, entre outros (REIS, 2009).

A economia da cultura, portanto, compreende mais do que somente as relações de troca do mercado, ela engloba outros aspectos que devem ser considerados, já que o seu ponto central está localizado na sociedade e nas pessoas, tendo raízes na filosofia moral. Ela envolve a ética, suscitando, dessa maneira, questionamentos como: o que é mais importante, uma justiça distributiva ou a eficiência alocativa? Esse tipo de demanda envolve a escolha pela forma de como se dará o emprego dos recursos, se de maneira mais eficiente ou se é preferível utilizá-los de forma mais justa. Isso está diretamente relacionado com as escolhas a serem feitas quando, por exemplo, da elaboração de políticas públicas, para as quais são necessárias definições claras que auxiliem os planejadores públicos (GALLOWAY; DUNLOP, 2007; REIS, 2009).

Porém, é preciso ter em mente que as práticas que têm prevalecido são aquelas fundamentadas na definição e nos domínios e métodos da economia contemporânea, refletindo principalmente o paradigma neoclássico dominante na economia. Esse paradigma tem provido um arcabouço compreensível e coerente que tem sido objeto de extensivas e minuciosas pesquisas empíricas para representar e analisar o comportamento de indivíduos, empresas e mercados (THROSBY, 2003).

A questão é que essa perspectiva de análise, empregada na economia, tem se expandido continuamente e o modelo de tomada de decisão baseado no racionalismo utilitário, operando dentro de mercados competitivos, tem nos últimos anos prevalecido e sido aplicado a uma variedade cada vez maior de áreas do comportamento humano, incluindo casamentos, crimes, religião, dinâmicas familiares, divórcio, filantropia, políticas e leis, como também para a produção e consumo de artes (THROSBY, 2003).

Apesar do imperialismo intelectual, a economia neoclássica é de fato bastante limitada em seus pressupostos, os quais são resumidos a sua mecânica, que é vista ultimamente como restrita em seu poder de

explicação. Isso tem sido objeto de uma vigorosa crítica dentro e fora da disciplina. Além disso, a sua supremacia pode ser desafiada se adotada uma visão mais ampla acerca da economia. Em comum com todas as grandes áreas do conhecimento, a economia não envolve somente um simples paradigma, existem diversas escolas do pensamento que oferecem alternativas ou maneiras contestáveis de analisar o funcionamento da economia ou as ações dos agentes econômicos individuais, o que parece ser o caso, ao se tratar da economia cultural (THROSBY, 2003).

Reis (2009), ao analisar o conceito de economia da cultura, sugere que é preciso fazer uma diferenciação entre bens e serviços e criações e tradições. É necessário caracterizar aquelas atividades que possuem um preço, ou seja, que podem ser precificadas, existindo uma percepção agregada, e aquelas que se caracterizam por possuir um valor que é individual, ou seja, um valor considerado pelas pessoas que muitas vezes não pode ser traduzido em um preço para comercialização.

Há de se considerar que a economia envolve as relações entre o Estado, o mercado e a sociedade civil, e que, conforme Reis (2009), ao se abordar a economia da cultura, é necessário ter conhecimento acerca das relações entre esses três atores, entendê-las, compreendendo claramente os papéis e responsabilidades de cada um e a forma como os seus objetivos individuais podem ser trabalhados de maneira a se tornarem convergentes e sinérgicos.

O fato é que ao se tratar da inserção de atividades culturais na perspectiva de uma economia de mercado, é preciso se compreender as implicações que podem advir de tal associação, tendo-se em vista as diferenças existentes entre esses campos, principalmente quando se compara a circulação de bens e serviços culturais em face de quaisquer outras *commodities* produzidas dentro do sistema econômico, o que remete à necessidade de se observar alguns aspectos.

O primeiro deles estaria relacionado ao entendimento de que a formação ou a diferenciação dos tipos de economias ocorre em função do caráter das relações de produção existentes entre as pessoas, por essa razão se observa diferentes nomenclaturas, como economia escravista, economia feudal ou capitalista, entre outras (RUBIN, 1980).

No caso da economia capitalista, por exemplo, o seu surgimento se deu no século XVI através do comércio mundial e do mercado mundial, a partir da circulação das mercadorias, e esse é o seu ponto de partida. Os seus pressupostos históricos estão baseados na produção e na circulação de mercadorias, no comércio, sendo que o dinheiro é uma das primeiras formas de aparição do capital (MARX, 1997).

Um das características do sistema capitalista é que, a partir do seu advento, o trabalhador deixa de ser o proprietário dos meios de produção, deixa de produzir para a sua própria subsistência; ele passa a produzir para o capitalista, possuidor do capital, que contrata a sua força de trabalho (SOUZA, 1999).

Outro aspecto a ser considerado acerca da lógica da economia mercantil-capitalista se refere às observações feitas por Polanyi (2012) sobre o paradigma intelectual dominante baseado na crença da eficácia da competição de mercado, fundação sobre a qual o sistema capitalista está apoiado (THROSBY, 2003).

Sobre essa questão, há de se fazer uma ressalva para compreender que o problema não está na economia, pois é impossível imaginar ou ainda cogitar a sobrevivência de alguma sociedade sem a existência desta, qualquer que seja a espécie, pois a economia está presente em todas as sociedades. O erro está em pensar na possibilidade da existência e manutenção de mercados capitalistas autorregulados e, mais ainda, que estes resultem em um modelo cuja função possa ir além de um papel incidental na vida econômica, tornando-se um ordenador de toda a vida de uma sociedade (POLANYI, 2012).

A economia de mercado, se desenvolvida sem controle, de acordo com suas próprias leis, pode resultar em grandes e permanentes males, tanto para o homem quanto para a natureza, já que esses interagem no processo de produção. Isso ocorre porque tal interação passará a ser organizada de acordo com a autorregulação do mercado de permuta e troca, fazendo ingressar nessa órbita tanto o homem como a natureza, sujeitando-os também à oferta e procura, fazendo com que sejam manuseados como mercadorias, como bens produzidos para a venda (POLANYI, 2012).

Polanyi (2012) chama a atenção para o fato de que a causa de degradação, tanto de um povo como de uma classe social, não é resultado da exploração econômica, como para muitos parece evidente, mas sim resultado da desintegração do ambiente cultural das vítimas. É possível que o processo econômico seja um veículo para a destruição, como quando se confrontam capacidades econômicas distintas, as quais possivelmente resultarão na subjugação do mais fraco. O ferimento letal, porém, estará naquele imputado às instituições nas quais a sua existência social se encontra inserida, sejam povos ou classes sociais. “O resultado é a perda do autorrespeito e dos padrões, seja a unidade um povo ou de uma classe, quer o processo resulte do assim chamado ‘conflito cultural’ ou de uma mudança na posição de uma classe dentro dos limites de uma sociedade” (POLANYI, 2012, p. 176).

Nesse processo, a degradação será resultado do vácuo cultural que se formará e o qual as pessoas passarão a vivenciar, gerando o tédio, que surgirá em virtude da perda de suas habilidades e das condições políticas e sociais da sua existência, ocasionando o próprio desperdício de suas vidas. Engana-se aquele que pensa que a vivência em um vazio cultural possa ser preenchida pelas necessidades econômicas, com estas suprindo o vazio e tornando a vida mais suportável (POLANYI, 2012).

Além disso, nessa perspectiva, o motivo que leva as pessoas a trabalharem acaba por não ser resultado de uma resposta do organismo a uma situação externa, mas sim determinado culturalmente (POLANYI, 2012).

O fato de uma economia de mercado ser imposta a uma comunidade organizada, indiferentemente se de forma forçosa ou não, de modo inteiramente diverso, é o que destrói as instituições; tanto o trabalho como a terra são transformados em mercadorias, o que, mais uma vez, é apenas a lógica abreviada para a liquidação de toda e qualquer instituição cultural existente em uma sociedade orgânica (POLANYI, 2012).

Nesse sentido, a separação do trabalho das demais atividades da vida e a sua subordinação às leis do mercado equivalem ao aniquilamento de todas as formas orgânicas da existência, substituindo estas por um tipo diferente de organização, com características atomista e individualista (POLANYI, 2012).

Cabe esclarecer que ao se falar de mercado não se deve ter em mente somente uma perspectiva, o termo pode assumir diferentes conotações. Neale (1976) explica que frequentemente se supõe que a existência de um sistema de mercado se refere ao sentido moderno de mercado, aquele criador de preços, na perspectiva dos economistas, no entanto existem outros significados, aqueles que poderiam ser relacionados à visão do historiador e do antropólogo.

Considerando-se, no entanto, a visão predominante dos economistas, o mercado é visto como sendo um mecanismo que produz preços. Os preços por sua vez exercem no mercado a função de regular a oferta de produtos de acordo com a demanda e de canalizar a demanda de bens de acordo com a oferta disponível. O mercado, portanto, pode ser definido como um mecanismo de oferta-demanda-preço (POLANYI, 2012; NEALE, 1976).

Quando o economista utiliza o termo “mercado”, está se referindo a esse mecanismo autoequilibrado. Em síntese, um sistema de mercado autorregulado é aquele em que toda a mudança nas condições de demanda ou de oferta produz reações por todo o sistema até que todos e

cada um dos mercados alcancem um novo equilíbrio e os vendedores ofereçam exatamente a quantidade que os demandantes estão dispostos a comprar ao preço existente, sem que se produzam por nenhuma das partes mais pressões para mudar os preços (NEALE, 1976).

As mercadorias, assim, circulam pelo mercado e por este são avaliadas, as conexões e interações reais se dão com base na comparação do valor dos bens e da sua troca. A comunidade, de forma indireta, através do mercado, regula os produtos do trabalho e as mercadorias, ou seja, as coisas. Variações nos preços e na circulação dos bens de mercado determinam alterações na distribuição da atividade do trabalho dos produtores de mercadorias isolados, bem como na sua entrada ou saída em determinados ramos de produção e, conseqüentemente, na redistribuição das forças produtivas da sociedade (RUBIN, 1980).

Considerando-se essas determinantes, ou seja, as condicionantes do mercado e suas conseqüentes flutuações, os produtores, subordinados a essa lógica, irão adaptar, durante o processo de produção, as suas atividades de trabalho, de maneira antecipada, às condições que são esperadas pelo mercado. A dependência do mercado faz com que a atividade produtiva de um dependa da atividade produtiva de todos os demais membros da sociedade (RUBIN, 1980).

A troca se torna o ponto central a ser considerado pelos produtores, é “parte do verdadeiro processo de reprodução da atividade produtiva das pessoas” (RUBIN, 1980, p. 24). A coisa acaba por adquirir características sociais específicas em uma economia mercantil, com valor, dinheiro e capital não só ocultando as relações de produção entre as diferentes pessoas envolvidas como também as organizando e servindo como elo entre elas (RUBIN, 1980).

Esse processo de equiparação dos produtos, uns aos outros na troca, como valores, faz com que os diferentes trabalhos também sejam equiparados, como modalidades de trabalho, provocando a unificação da atividade produtiva das pessoas (RUBIN, 1980).

Quando essa relação de troca é estabelecida, com a transferência de coisas entre as diferentes classes sociais, em uma combinação específica de elementos técnicos de produção, ocorre a reificação das relações de produção entre as pessoas. Os indivíduos passam a se relacionar uns com os outros em função de determinadas relações de produção e não como membros de uma sociedade, nem como pessoas que ocupam um lugar no processo social de produção, mas sim como proprietários de determinadas coisas, como representantes sociais de distintos elementos da produção (RUBIN, 1980)

Considerando-se essas premissas, Bourdieu (2003) critica o emprego desses postulados de uma economia capitalista para o estudo de economias arcaicas, cujas singularidades e imbricações das práticas econômicas com as demais práticas sociais são distintas, algo inclusive característico dessas formações sociais, o que também é questionado por Polany, Arensberg e Pearson (1976).

Nesse sentido, Bourdieu (2003), tratando dos bens simbólicos, destaca o fato de que nesse caso a formação de um mercado de obras de arte conduziu a um processo de diferenciação no que se refere, entre outros aspectos, às classes sociais, ou seja, passaram a existir dois tipos de obras de arte, as eruditas e as do grande público. Isso aconteceu em função de um processo de autonomização das artes, que ocorreu de modo correlato ao desenvolvimento do capitalismo e que resultou na diferenciação do público e conseqüentemente da produção artística, dissociando-se a arte como simples mercadoria da arte como pura significação, a qual passou a ser destinada a uma burguesia especializada. Essa dissociação surgiu como um revide à possibilidade de submissão da produção artística ao mercado, na perspectiva de uma arte livre, ou seja, a arte se pôs superior, considerando ser o “criador” o único capaz de reconhecer o receptor ideal do seu trabalho (BOURDIEU, 2003).

Dessa tentativa de generalização e enquadramento é que surgem as premissas históricas que permitem legitimar a concepção de estrutura social resultante. Esta decorre da aplicação de regras de uma economia capitalista a formações sociais em que, por exemplo, o trabalho não é diferenciado entre rentável e simbólico, originando uma sociedade que passa então a diferenciar o mercado material do simbólico. Essa diferenciação acaba por incidir também no trabalho material e no trabalho simbólico, transfigurando as relações de classes e exigindo um trabalho institucionalmente organizado (MICELI, 2003).

Dessa lógica deriva, portanto, a autonomização da produção intelectual e artística que resulta na constituição de uma categoria socialmente distinta de intelectuais e artistas, que passa a se relacionar de forma diferenciada com o restante da sociedade, ocasionando, por fim, a diferenciação das classes, assim como o romantismo exacerbado de uma realidade superior e a ideologia da criação livre e desinteressada, baseada em uma inspiração inata (BOURDIEU, 2003).

A cultura a ser produzida dessa forma, considerando-se essas relações de trocas para atender ao mercado, em uma perspectiva capitalista, assume então características que já eram criticadas desde os



anos de 1930 pela Escola de Frankfurt, em virtude dos riscos que pode advir de tal associação.

Por essa razão, alguns autores destacam que a nomenclatura relativa à Economia Criativa e às suas diferenças se dão em função da tentativa de se superar eventuais tensões existentes na articulação entre os domínios da arte e da cultura, da tecnologia e dos negócios, procurando evidenciar aspectos positivos que poderiam resultar dessa relação. A tentativa seria justamente buscar se afastar da terminologia Indústria Cultural, empregada pela escola de Frankfurt, e do pessimismo das críticas a ela dirigidas (HESMONDHALGH, 2008; BENDASSOLLI et al., 2009; MACHADO, 2009).

O termo Indústria da Cultura tem a sua origem atrelada aos filósofos da Escola de Frankfurt, principalmente a Adorno e Horkheimer, que, através dos seus trabalhos, entre eles o “O iluminismo como mistificação das massas”, traçam fortes críticas à adoção ou avanço de uma perspectiva capitalista nas atividades culturais. Além de Adorno e Horkheimer, outros autores também podem ser citados, como György Lukács e Walter Benjamim, analisando o avanço das bases capitalistas sobre a cultura (BENJAMIN, 1975; HORKHEIMER; ADORNO, 2009; CUNNINGHAM, 2002; GARNHAM, 2005; GIBSON; KONG, 2005; BOLAÑO, 2011; GALLOWAY; DUNLOP, 2007; HESMONDHALGH, 2008; REIS, 2009; MATO, 2008; BENDASSOLLI et al., 2009; MIGUEZ, 2007a, 2007b, 2009; MACHADO, 2009; LAWRENCE; PHILLIPS, 2009; LUKÁCS, 2010).

Com relação às críticas efetuadas por Adorno e Horkheimer, estas são claramente dirigidas para o complexo papel que as formas capitalistas de produção podem exercer no campo cultural (LAWRENCE; PHILLIPS, 2009), por meio da mercantilização e da alienação, cujo papel é reforçado através da reprodução e repetição do discurso dominante através dos diferentes meios culturais.

Essa alienação se daria porque a indústria cultural se revela um falso democrático, que torna todos os ouvintes iguais ao sujeitá-los, de maneira autoritária, a programas idênticos nas diferentes estações. O trabalhador, mesmo durante o seu tempo livre, é orientado pela unidade de produção, em virtude do esquematismo da produção da indústria cultural, ou seja, tudo é esquematicamente previsto, para imprimir com letras de fogo a onipotência do patrão, do capital. Essa esquematização se revela no fato de que os produtos sempre serão os mesmos, “desde o começo é possível perceber como terminará um filme, quem será recompensado, punido ou esquecido; para não falar da música leve, em que o ouvido acostumado consegue, desde os primeiros acordes,

adivinhar a continuação e sentir-se feliz quando ela ocorre” (HORKHEIMER; ADORNO, 2009, p. 9).

Ainda de acordo com Horkheimer e Adorno (2009), a indústria cultural legitima a imitação, sendo que as criações espirituais passam a ser colecionadas e neutralizadas sob a égide da cultura considerada erudita, distante da popular, conforme destacado por Bourdieu (2003). Ao se falar da cultura nessa lógica já se está indo contra a cultura, pois o denominador “cultura” passa a possuir, virtualmente, a tomada de posse, o enquadramento, uma classificação do reino da administração.

Somente a “administração” industrializada, radical e consequente, é totalmente adequada a esse conceito de cultura. Ela subordina da mesma maneira todos os ramos da produção espiritual com o único propósito de ocupar – do momento que sai da fábrica até o seu retorno no dia seguinte, em frente ao relógio ponto – os sentidos dos homens com as marcas dos processos de trabalho, que eles mesmos devem alimentar durante o dia. “A indústria cultural, sarcasticamente, realiza o conceito de cultura orgânica, que os filósofos da personalidade opunham à massificação” (HORKHEIMER; ADORNO, 2009, p. 14).

Além dessa questão, Garnham (2005) chama a atenção para o fato de que eles viam uma ligação paradoxal entre cultura e indústria. Isso se dava em razão de considerarem o termo “cultura” com base na noção idealista alemã, o qual, na perspectiva de Herder, é a expressão dos mais profundos valores compartilhados por um grupo social; e a arte como estando relacionada ao reino da liberdade, como expressão da esperança utópica, em oposição à perspectiva de civilização, caracterizada como sendo algo vulgar e constituindo a prática de uma elite.

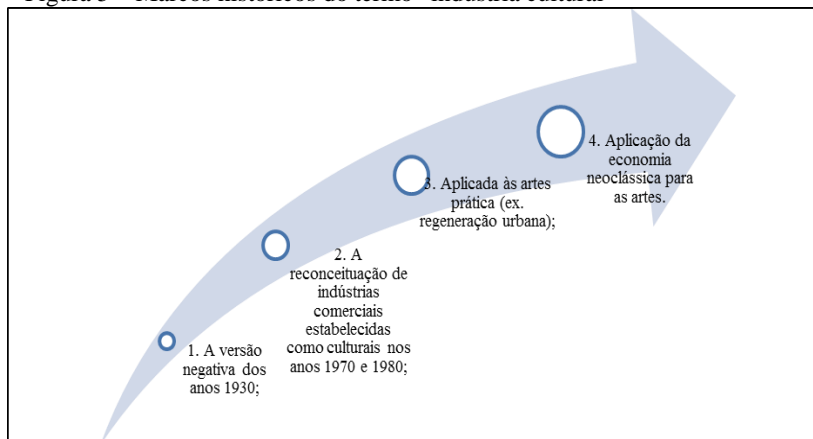
Já o termo indústria era visto referindo-se tanto aos conceitos da economia marxista de mercantilização, troca de produtos, concentração de capital e alienação do trabalhador no posto de produção, como também ao conceito weberiano de racionalização. Para Adorno e Horkheimer, contrários aos demais teóricos da sociedade à época, a preocupação não era a utilização manipuladora da ideologia e propaganda, mas a mudança geral que envolvia a mercantilização de produtos culturais e a alienação do produtor cultural como um trabalhador assalariado cada vez mais concentrado dentro de grandes corporações (GARNHAM, 2005).

Essa abordagem deslocou a atenção do evidente conteúdo da cultura para os seus tipos, e do produto cultural para a relação entre os seus produtores e consumidores. Essa análise da indústria da cultura das artes e da mídia foi marginalizada durante a Guerra Fria e o *boom* do

pós-guerra, por ser considerada elitista e irremediavelmente marcada por um marxismo que era ao mesmo tempo subversivo e démodé (GARNHAM, 2005).

Ultrapassado esse primeiro momento, o termo retornou a ser utilizado, porém sob outras perspectivas. Se for analisado de forma mais pragmática, podem ser apontados, provavelmente, quatro marcos para a história do termo “indústria cultural”, como um conjunto retórico que foi sendo alterando com o passar do tempo (CUNNINGHAM, 2002):

Figura 5 – Marcos históricos do termo “indústria cultural”



Fonte: Cunningham (2002).

Portanto, após a crítica original da Escola de Frankfurt nos anos de 1930, o termo foi criticamente alterado nos anos 70 e 80 na Grã-Bretanha, sendo desacoplado desse modo distanciado de crítica dialética. A intenção era reconceitualizar as indústrias culturais que já estavam estabelecidas comercialmente, bem como facilitar a regeneração urbana através do emprego práticas artísticas e estratégias de *clusters* (CUNNINGHAM, 2002).

Ambas as iniciativas tiveram lugar em um ambiente marcado por uma reformulação trabalhista e social, que ocorreu durante o período Thatcher<sup>4</sup>. A primeira iniciativa levou a indústria na direção da cultura e a segunda, a cultura na direção da indústria (CUNNINGHAM, 2002).

<sup>4</sup> Margaret Hilda Thatcher, primeira-ministra do Reino Unido de 1979 a 1990.

Após esse período, surgiu o período acadêmico, com a aplicação dos modelos da economia neoclássica para as artes subsidiadas, que consistia na utilização da técnica atualizada da racionalização para definição do emprego desses subsídios, algo que ainda é aplicado internacionalmente até os dias de hoje (CUNNINGHAM, 2002).

Em síntese, essencialmente, o fenômeno denominado de “indústrias culturais” tem tido a tendência a ser uma concatenação entre as “artes” e o já estabelecido setor comercial, envolvendo também o amplo setor público de mídia, em um encadeamento que antes não se observava (CUNNINGHAM, 2002).

Hesmondhalgh (2008), por sua vez, tratando a indústria cultural como uma atividade, emprega uma definição que a caracteriza como sendo aquela que gerencia e circula criatividade e que está fundamentalmente preocupada com o gerenciamento e venda de um tipo particular de trabalho que envolve a criatividade, portanto apresentando outra abordagem.

A discussão em torno do termo indústria cultural, porém, não se restringe a sua definição; outras discussões surgem, como aquelas relacionadas a quais atividades podem ser consideradas como integrantes da indústria cultural em um ambiente atualmente marcado pela estetização dos bens e serviços e a comoditização da cultura e lazer (SCOTT, 1999).

Mato (2008) alega que todas as indústrias são culturais. Sua teoria se baseia no fato de que as indústrias não fazem somente produtos com aplicações funcionais, mas também produtos que são social e simbolicamente significativos. Ao se adquirir um produto não se está apenas satisfazendo uma necessidade (seja nutricional, de moradia, de mobilidade e de entretenimento), mas igualmente se busca produzir sentidos de acordo com seus valores específicos e interpretações do mundo.

Outra observação nessa mesma direção seria a de que o termo indústria atualmente é empregado de forma aleatória, não considerando somente aquelas atividades manufatureiras, mas de maneira generalizada todas as atividades econômicas, não ficando restrito portanto, a cultura. É comum observar o emprego do termo por pessoas e instituições tanto na linguagem da forma escrita como na forma verbal, associado a diferentes atividades, como indústria hoteleira, indústria do turismo, entre outras (MATO, 2008).

Miller (2009), sobre essa generalização no uso do termo indústria cultural, afirma que o que ocorreu foi uma inversão do significado do adjetivo criatividade, que antes de ser considerado um *output*, quando se

observa o que é feito dentro de um setor da economia, passou a ser considerado um *input*, com o intuito de tornar qualquer coisa que faça dinheiro como algo criativo. Considerando essa lógica, autores como Mato (2008) generalizaram o termo indústria cultural, ou seja, concluem que todas as indústrias possuem componentes culturais, logo, qualquer coisa que faça dinheiro é cultural, o que não seria uma verdade.

O que se observa, portanto, é que mesmo com o revigoramento do significado do termo indústria cultural ocorrido nos anos 1970 e 1980, a discussão ainda carrega uma série de ambiguidades, seja a respeito da relação entre indústria e cultura ou da sua capacidade de realmente se revelar uma opção de desenvolvimento econômico. Essas imprecisões são, entre outros aspectos, também decorrentes de diferentes posicionamentos adotados tanto por defensores como por críticos da temática.

Por fim, cabe ressaltar duas questões, primeiro que o emprego da terminologia indústria cultural no singular ou indústrias culturais no plural; apesar de parecer similar, guarda uma preocupação maior, relacionada à rejeição da interpretação do campo dessa indústria como algo unificado, em que todas as formas de produção cultural que coexistem na vida moderna são assumidamente obedientes a uma mesma lógica. Em oposição a essa visão, a utilização do termo no plural passou a ser adotada a partir de 1960, sob a influência da sociologia francesa, que queria demonstrar o quão são complexas as indústrias culturais e identificar as diferentes lógicas de trabalho em diferentes tipos de produção cultural (HESMONDHALGH, 2008).

Em segundo lugar, as indústrias culturais nunca foram tratadas dentro da economia da cultura, apesar da confluência existente entre elas. A economia da cultura permaneceu por muito tempo, conforme a tradição anglo-saxã, restrita ao campo da arte. No entanto, a despeito de terem surgido em campos distintos, existe uma reciprocidade de influências entre elas, como os espetáculos que divulgam músicas gravadas, os produtos provenientes de museus e a importância da criação na origem dos produtos industriais. Essas ações acabam por militar em prol de posicionar as indústrias culturais, como o cinema, a edição de livros e a gravação de discos, no campo da economia da cultura (BENHAMOU, 2007).

## 4.2 A RETOMADA DA DISCUSSÃO A PARTIR DA ECONOMIA CRIATIVA

De acordo com Miguez (2009), o surgimento da terminologia economia criativa se confunde com o das indústrias<sup>5</sup> criativas, o qual lhe teria dado origem inspirado no projeto *Creative Nation*, criado em 1994 na Austrália, cuja ideia central se pautava na criação de uma política voltada para a requalificação do papel do Estado no desenvolvimento cultural.

O *Creative Nation* surgiu, entre outros aspectos, devido à preocupação do governo Australiano com um possível “assalto” a sua cultura por uma “cultura internacional, homogeneizada e de massa”. A nova política pública defendia que o trabalho criativo era importante, contribuindo para a economia do país, com as tecnologias desempenhando um importante papel como aliadas da política cultural, permitindo, ainda, a continuidade na inserção de setores tecnológicos na lista de indústrias criativas (REIS, 2009; AUSTRALIA, 2014).

Após o surgimento na Austrália, o conceito foi difundido rapidamente no Reino Unido através do novo Partido Trabalhista Britânico (*New Labour*), que, no seu manifesto pré-eleitoral, classificou as indústrias criativas como um setor particular da economia que necessitava de políticas públicas específicas que estimulassem o seu já expressivo ritmo de crescimento (MIGUEZ, 2007b; BENDASSOLLI et al., 2009; MACHADO, 2009).

Nessa época o então recém-eleito governo do primeiro ministro Tony Blair, do Partido Trabalhista do Reino Unido, adotou, em 1997, a criatividade como ponto central para transpor a instabilidade internacional que precarizava os setores manufatureiros tradicionais do país (GARNHAM, 2005). Cabe ressaltar que nesse momento ocorreu a mudança da terminologia de indústrias culturais, até então empregada pelo Partido Trabalhista Britânico, para indústrias criativas (GARNHAM, 2005).

Garnham (2005) defende que a adoção da terminologia indústrias criativas, em substituição ao termo indústria cultural, na verdade ocorreu

---

<sup>5</sup> Sobre o termo “indústrias”, alguns autores como Reis (2011) e Brasil (2012) ressaltam que, no jargão econômico, indústria significa setor e não especificamente uma atividade manufatureira, possibilitando o seu emprego em outras composições, como indústria financeira ou indústria criativa.

com o objetivo político de redesenhar as fronteiras do campo da cultura, de forma a permitir mudança das bases, propostas e instrumentos de políticas públicas, passando a ser entendida no contexto da sociedade da informação. Essas mudanças permitiriam a incorporação de atividades até então não abrangidas pela cultura, como o setor de software de computadores (GARNHAM, 2005).

A partir desses eventos iniciais na Austrália e Reino Unido, a proposta baseada na economia criativa começou a ser expandida pelo mundo (FLEW; CUNNINGHAM, 2010).

O primeiro livro escrito acerca da Economia Criativa é o *The Creative Economy: how people make money from ideas*, escrito em 2001, por John Howkins. Na sequência se seguiram outros dois livros escritos nos Estados Unidos, um por Richard Caves com o título de *Creative industrie*, publicado em 2001, e outro por Richard Florida, intitulado *The rise of the creative class*, de 2002 (MIGUEZ, 2007b).

De acordo com Flew e Cunningham (2010), o assunto que havia iniciado como um discurso político se ampliou, passando a constituir um conjunto vivo de debates na academia, assim como nas indústrias e no meio político, envolvendo discussões acerca da sua utilidade e implicações para pesquisas, críticos e práticas criativas. Em 2002, ocorre um simpósio internacional, em Brisbane, Austrália, reunindo pesquisadores e estudiosos da recente *Creative Industries Faculty (QUT)* da *London Scholl of Economics*, do *Massachusetts Institute of Technology* e da *New York University*, cujo objetivo foi discutir sobre o que significava e quais seriam os impactos sociais e culturais da economia criativa, procurando contribuir para a elaboração de uma agenda voltada a esse assunto. Esse encontro, denominado *New Economy, Creativity and Consumption Symposium*, resultou na publicação dos trabalhos em uma edição especial do *International Journal of Cultural Studies*, que foi lançado em março de 2004, abordando diversos assuntos sobre as indústrias criativas (MIGUEZ, 2007a, 2007b).

No Brasil o primeiro encontro acerca do assunto se deu na XI UNCTAD (*United Nations Conference on Trade and Development*), a qual foi realizada em junho de 2004, em São Paulo, em que teve o *Workshop on Cultural Entrepreneurship on Creative Industries* e o painel denominado *High Level Panel on Creative Industries and Development* (MIGUEZ, 2007b).

Outro marco importante no Brasil que pode ser citado é a realização do Fórum Internacional das Indústrias Criativas, em 2005, na Bahia, organizado pelo Ministério da Cultura e o PNUD<sup>6</sup>, denominado “Economia Criativa: rumo ao Centro Internacional das Indústrias Criativas / *Enhancing the Creative Economy: Shaping na International Centre on Creative Industries*”, com a proposta de instalação do Centro Internacional das Indústrias Criativas, em Salvador (MIGUEZ, 2007a).

Conforme Miguez (2007b), em 2005 é publicado em Oxford na Inglaterra o livro *Creative Industries*, de John Hartley, abordando diversos aspectos acerca da revolução que está transformando a produção, consumo e compreensão da cultura na era da conexão total e que pela primeira vez permite uma compreensão mais substantiva da temática da economia criativa e das indústrias criativas. Ainda em 2005 é realizado na China um seminário com estudiosos de vários locais do mundo, empreendedores, *policy makers*, autoridades chinesas e australianas, discutindo a temática das indústrias criativas e inovação, revelando a importância do tema na região asiática, em especial na China, que reconhece a relevância dessa questão para a economia chinesa (MIGUEZ, 2007a, 2007b).

O tema acerca das indústrias criativas dessa forma foi se consolidando nos campos acadêmicos, empresariais e da gestão pública, como um assunto relevante e importante e atualmente é posicionada como um marco para o desenvolvimento, chamando a atenção de países e organismos internacionais (FLEW; CUNNINGHAM, 2010).

As indústrias criativas podem ser vistas como uma continuidade das indústrias culturais, porém com diferenças, que podem ser resumidas no fato de as indústrias criativas tentarem traçar uma mudança histórica tanto com relação às subvenções “públicas para as artes” como também no que se refere à era de domínio da mídia de difusão clássica. A proposta é de aplicações novas e mais amplas baseadas na criatividade (CUNNINGHAM, 2002).

Esse setor tiraria vantagem da “nova economia”, cujas bases estão pautadas na inovação (mas não se limita a ela) e nas suas características associadas. A inovação tecnológica e organizacional permite novos relacionamentos com os clientes e o público, que não são dependentes de modelos centralizados de produção em “massa” (mídia), e o consumo público em tempo real (artes). Os avanços tecnológicos permitem outras possibilidades, como interatividade, convergência,

---

<sup>6</sup> Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento.



personalização, colaboração e redes de relacionamentos (CUNNINGHAM, 2002).

As indústrias criativas são menos nacionais e mais globais e locais/regionais. O seu modo de organização característico é de micro para pequenas e médias empresas (PME), se comparado a grandes organizações de distribuição e circulação já estabelecidas. Sua característica principal é ser intensiva em criatividade (CUNNINGHAM, 2002)

Sobre a definição de indústrias criativas, existe uma profusão de conceitos, como aponta Bendassolli et al. (2009), apresentando diferentes aspectos envolvidos, entre os quais os setores que fazem parte desse segmento, conforme quadro a seguir:

Quadro 2 – Definições de indústrias criativas.

Definição	Referências
<p>“Atividades que têm a sua origem na criatividade, competências e talento individual, com potencial para a criação de trabalho e riqueza através da geração e exploração de propriedade intelectual” [...] “As indústrias criativas têm por base indivíduos com capacidades criativas e artísticas, em aliança com gestores e profissionais da área tecnológica, que fazem produtos vendáveis e cujo valor econômico reside nas suas propriedades culturais (ou intelectuais)”.</p>	<p>DCMS<sup>7</sup> (2005, p. 5)</p>
<p>“A ideia de indústrias criativas busca descrever a convergência conceitual e prática das artes criativas (talento individual) com as indústrias culturais (escala de massa), no contexto de novas tecnologias midiáticas (TIs) e no escopo de uma nova economia do conhecimento, tendo em vista seu uso por parte de novos consumidores-cidadãos interativos”.</p>	<p>Hartley (2005, p. 5)</p>
<p>“As indústrias criativas são formadas a partir da convergência entre as indústrias de mídia e informação e o setor cultural e das artes, tornando-se uma importante (e contestada) arena de desenvolvimento nas sociedades baseadas no conhecimento [...] operando em importantes dimensões contemporâneas da produção e do consumo cultural [...] o setor das indústrias criativas apresenta uma grande variedade de atividades que, no entanto, possuem seu núcleo na criatividade”.</p>	<p>Jeffcutt (2000, p. 123-124)</p>

(continua)

<sup>7</sup> Department for Culture, Media & Sport – United Kingdom

(continuação)

<p>“Em minha perspectiva, é mais coerente restringir o termo ‘indústria criativa’ a uma indústria onde o trabalho intelectual é preponderante e onde o resultado alcançado é a propriedade intelectual”.</p>	<p>Howkins (2005, p. 119)</p>
<p>“[Indústrias criativas] produzem bens e serviços que utilizam imagens, textos e símbolos como meio. São indústrias guiadas por um regime de propriedade intelectual e [...] empurram a fronteira tecnológica das novas tecnologias da informação. Em geral, existe uma espécie de acordo que as indústrias criativas têm um <i>coregroup</i>, um coração, que seria composto de música, audiovisual, multimídia, <i>software</i>, <i>broadcasting</i> e todos os processos de editoria em geral. No entanto, a coisa curiosa é que a fronteira das indústrias criativas não é nítida. As pessoas utilizam o termo como sinônimo de indústrias de conteúdo, mas o que se vê cada vez mais é que uma grande gama de processos, produtos e serviços que são baseados na criatividade, mas que têm as suas origens em coisas muito mais tradicionais, como o <i>craft</i>, folclore ou artesanato, estão cada vez mais utilizando tecnologias de <i>management</i>, de informática para se transformarem em bens, produtos e serviços de grande distribuição”.</p>	<p>Jaguaribe (2006)</p>
<p>“As atividades das indústrias criativas podem ser localizadas em um <i>continuum</i> que vai desde aquelas atividades totalmente dependente do ato de levar o conteúdo à audiência (a maior parte das apresentações ao vivo e exposições, incluindo festivais) que tendem a ser trabalho-intensivas e, em geral, subsidiadas, até aquelas atividades informacionais orientadas mais comercialmente, baseadas na reprodução de conteúdo original e sua transmissão a audiências (em geral distantes) (publicação, música gravada, filme, <i>broadcasting</i>, nova mídia).”</p>	<p>Cornford &amp; Charles (2001)</p>

Fonte: Bendassolli et al. (2009).

A análise das definições, de acordo com Bendassolli et al. (2009), revela quatro componentes principais. O primeiro é que nas indústrias criativas a criatividade é o aspecto central, sendo considerada necessária para a geração de propriedade intelectual. A tendência é a comoditização da criatividade a partir do seu potencial de comercialização.

O segundo componente se refere ao fato de que a cultura é tratada como objetos culturais. O valor dos objetos é definido pela carga dos sentidos socialmente compartilhados. A percepção de utilidade dos objetos é derivada das atribuições de valor dada pelo consumidor, no ato do consumo e não a partir de suas propriedades físicas ou materiais (BENDASSOLLI et al., 2009).

O terceiro está relacionado à transformação, pelas indústrias criativas, desses significados em propriedade intelectual, ou seja, valor econômico (BENDASSOLLI et al., 2009).

O quarto componente está relacionado à existência de um pressuposto que envolve a convergência entre artes, negócios e tecnologia, algo que já havia sido observado pelos teóricos da Escola de Frankfurt, ao tratarem da comodificação dos bens culturais e sua tomada pelo universo racionalizado característico do capitalismo (BENDASSOLLI et al., 2009).

Considerando-se então essas características, surge a preocupação, por parte de alguns pesquisadores, de que o termo indústria criativa, ou economia criativa, seja um neologismo criado em países centrais e que esconda em seu *background* uma abordagem neocolonialista. De acordo com Bolaño (2011) essa perspectiva estaria baseada na proteção de direitos autorais e patentes, entre outros, cujo objetivo é manter a hegemonia sobre áreas já controladas por esses países, no mesmo formato ocorrido durante o processo de industrialização.

Garnham (2005), por outro lado, também efetuando uma crítica, expõe que a escolha do termo “criativo” no lugar de “cultural” é apenas uma referência abreviada para a sociedade da informação e o consequente conjunto de análises econômicas e argumentos políticos a que esse termo se refere atualmente. É uma tentativa do setor cultural e da comunidade da política cultural de compartilhar, seja nas suas relações com o governo ou nas apresentações políticas que ocorrem nos meios de comunicação, do inquestionável prestígio atualmente atribuído à sociedade da informação, além da possibilidade de usufruir das políticas que supostamente favorecem o desenvolvimento de atividades relacionadas à sociedade da informação.

Além desses aspectos, é possível, ainda, conforme alguns autores, efetuar outras analogias sobre o surgimento das indústrias criativas, que vão além daquelas baseadas na sociedade da informação e da nova economia. Essas propostas relacionam o surgimento das indústrias criativas ao advento definido como virada cultural e com a perspectiva de que se trata de uma abordagem cujas bases estariam assentadas na proposta neoliberal de gestão pública, que pressupõe o estado mínimo e

forte, com uma baixa intervenção do estado na economia. O modelo de economia neoliberal pressupõe a criação de instituições e condições que permitam ao mercado conduzir as mudanças necessárias na economia no rumo de novos paradigmas (AIENTI, 2003; BOBBIO, 1986; GAY; PRYKE, 2002; GARNHAM, 2005; GIBSON; KONG, 2005; BENDASSOLLI, 2007; HESMONDHALGH, 2008).

Com relação à virada cultural em especial, esta decorreu de uma mutação de valores, tanto de ordem social como econômica nas sociedades ditas pós-industriais ou pós-modernas, as quais produziram novas relações econômicas através de uma nova investida sobre a cultura. Dentro dessa discussão, alguns novos elementos se destacam, como a insistência no fato de que as sociedades de capitalismo avançado estão orientadas por valores pós-materialistas, pressupondo que essas sociedades já possuem suas necessidades básicas e elementares supridas. As pessoas nessas sociedades se interessariam mais fortemente pelo atendimento de necessidades de ordem estética, intelectual, de qualidade de vida e de participação em processos autônomos de tomada de decisão, tanto no que se refere ao trabalho como à política (BENDASSOLLI, 2007).

Outro aspecto seria aquele relacionado às novas tendências da economia do conhecimento ou da sociedade da informação, que teriam avançado entre acadêmicos e agentes econômicos no início dos anos 1990 (BENDASSOLLI, 2007). A mudança nesse caso está baseada na abordagem da economia, que passa de uma perspectiva antiga, pautada no uso extensivo de trabalho e capital, focada na produção em massa e com preceitos da administração científica, para uma nova economia, voltada para, entre outros aspectos, a inovação. Esta, por sua vez, tem sido aceita de forma consensual como sendo aquela capaz de desempenhar um papel-chave no sucesso de empresas e nações (CASSIOLATO; LASTRES, 2002).

Esse novo período inaugurado na economia está centrado no capital intelectual e cognitivo, voltado para as pessoas e seus recursos intelectuais. Outro ponto considerado relevante nessa nova perspectiva é o valor que passa a ser dado para a capacidade das pessoas em se conectarem em redes sociais, as quais facilitam a interação, troca e circulação de conhecimentos de várias espécies, como os intelectuais, linguísticos e cognitivos (BENDASSOLLI, 2007). É uma nova concepção que privilegia a circulação do conhecimento, sendo que a mobilidade espacial do conhecimento, conforme aponta Vargas (2002), torna-se o limite mais importante diante da globalização.

Essa nova configuração da economia, aberta, transnacional, é justamente a nova métrica para desencadear a mudança dos padrões de consumo da população, somada à crescente e sofisticada utilização de tecnologias de informação, que lhe permite não ter mais fronteiras no acesso a novas experiências.

Considera-se, então, que dentro dessa virada o avanço daquilo que se define como economia da informação passa a ser debatido sob outra perspectiva, envolvendo um novo vocabulário, o da economia criativa (BENDASSOLLI, 2007).

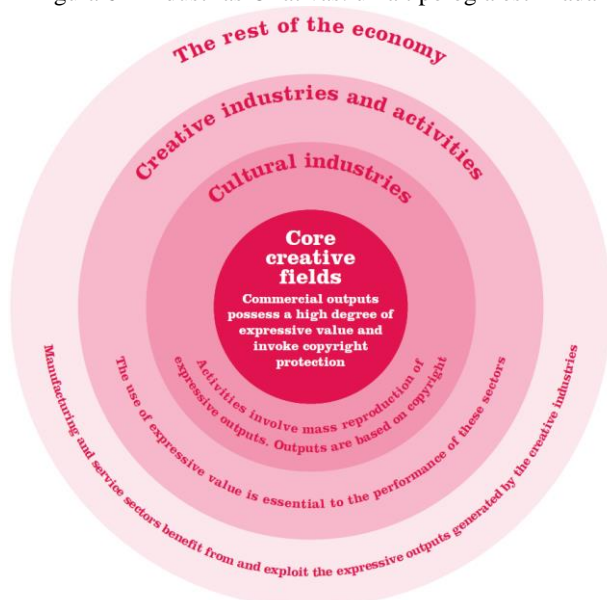
Howkins (2007), sobre essa nova característica, afirma que as pessoas que possuem ideias estão se tornando mais poderosas do que pessoas que trabalham com máquinas e, em muitos casos, mais poderosas que pessoas que possuem máquinas. Essa é uma clara caracterização da euforia desencadeada por essa nova baseada na economia criativa.

Por outro lado, a economia ainda é convencionalmente definida como um sistema para a produção, troca e consumo de bens e serviços. Os economistas geralmente lidam com o problema de como satisfazer os desejos infinitos de indivíduos e sociedade com recursos que são finitos, ou seja, como alocar recursos escassos. Portanto, a economia segue lidando com a escassez, contudo ao abordarmos a economia criativa temos de considerar que as ideias não são limitadas no mesmo caminho que os bens comuns, portanto a natureza da sua economia é diferente (HOWKINS, 2007).

Dessa forma a economia está envolvida com bens simbólicos abundantes que geram valor, o que parece ser o interesse em face de um processo de globalização, o qual é apontado como sendo um dos principais catalisadores e dinamizadores para esse impulso, sobre dois aspectos: “a fragmentação das cadeias produtivas de bens e serviços criativos em escala global e a ampliação do mercado; a mobilidade, disputa e recompensa dos recursos criativos no panorama mundial” (REIS, 2012).

Questões como estas, do domínio dos recursos criativos, fazem com que tanto a literatura como os relatórios dos países e órgãos internacionais sofram constantes ajustes e aprimoramentos, seja no sentido de melhorar a definição da economia criativa, seja para caracterizar aqueles setores que dela fazem parte, como pode ser observado na figura elaborada a partir do relatório *The Economy of Culture*, preparado pelo KEA – *European Affairs* para a *European Commission*, o qual procura englobar de maneira ampla, uma série de atividades (REIS, 2012; DCMS, 2007).

Figura 6 – Indústrias Criativas: uma tipologia estilizada



Fonte: DCMS. *Staying ahead: the economic performance of the UK's creative industries* (2007).

Os círculos concêntricos na figura buscam demonstrar o valor expresso de cada setor a partir de seu ponto central. O centro da figura, a “mosca do alvo”, representa o núcleo onde o componente criativo é maior e o seu valor é mais expressivo, podendo ser considerado o ponto onde o puro conteúdo criativo é gerado (DCMS, 2007).

Essa expansão do conceito, caracterizando a passagem de uma análise setorial para as relações intrincadas entre a criatividade, as indústrias criativas e os demais componentes da economia motivaram dessa forma a cunhagem do termo “economia criativa” (REIS, 2012).

Considerando-se, portanto, todos estes aspectos, verifica-se que a economia criativa é uma construção discursiva que foi ocorrendo ao longo do tempo a partir das transformações passadas nos anos de 1980 e 1990, com a reapropriação da cultura pela economia, porém sob um viés em que o aspecto da criatividade é tomado como ponto central, ou seja, a criatividade passa a ser a característica ou a ação desejada e valorizada, com a transformação de símbolos e significados, se não a própria cultura, em dinheiro (BENDASSOLLI, 2007).

Percebe-se então a construção discursiva contida nessa nova abordagem econômica, cujos riscos podem estar no fato de ela poder seguir na direção do que até então tem prevalecido na economia, ou seja, estar baseada somente em interesses oriundos do mercado, desconsiderando estratégias para outros grupos sociais que possam vir a estabelecer um novo compromisso social, reduzindo as tensões sociais resultantes da dinâmica econômica (AIENTI, 2003).

Feitas essas considerações sobre a economia criativa, em que foram apresentados os principais conceitos envolvidos na sua constituição, a seguir apresentam-se alguns dados sobre a economia criativa no Brasil.

#### 4.3 A ECONOMIA CRIATIVA NO BRASIL

No Brasil a ideia da economia criativa também avançou nos meios acadêmicos, empresariais e governamentais, da mesma forma que vinha ocorrendo em outros países, como apontado por Wang (2004), Bendassolli (2007) e Cunningham (2003, 2011), porém, aparentemente, motivada por outras demandas, diferentes daquelas observadas em países considerados desenvolvidos, como o Reino Unido. No Brasil, por se tratar de um país cujas características parecem indicar que este ainda não se encontra imerso em um processo de desindustrialização e, em que pese a outras possibilidades, considera-se que o surgimento e o interesse na economia criativa no Brasil originaram-se principalmente da possibilidade de promoção do próprio desenvolvimento em si, da geração de trabalho e renda, da inclusão social e da sustentabilidade social, cultural, ambiental e econômica a partir da cultura (GARNHAM, 2005; BOLAÑO, 2009; BRASIL, 2012; MARCHI, 2013).

Considerando-se que para disseminação dessa proposta de desenvolvimento assentada na economia criativa o discurso político exerce um importante papel, apresentam-se neste tópico as ações iniciais adotadas pelo governo federal para promover tal abordagem, assim como são elencados alguns dados sobre a economia criativa no Brasil, como forma de expor a sua participação na economia do país.

O interesse do governo federal na economia criativa surgiu no ano de 2004, com o então Ministro da Cultura Gilberto Gil, e foi retratado com o lançamento, em setembro de 2011, pelo Ministério da Cultura (MinC), do “Plano da Secretaria da Economia Criativa” (PSEC), considerado um movimento do Ministério da Cultura no sentido de redefinir o papel da cultura no país.

Para a consolidação dessa política, o governo federal criou a Secretaria de Economia Criativa (SEC), em junho de 2012, subordinada ao Ministério da Cultura, a qual perdurou até março de 2015. A sua missão era a de conduzir a formulação, a implementação e o monitoramento de políticas públicas para o desenvolvimento local e regional, priorizando o apoio e o fomento aos profissionais e aos micro e pequenos empreendimentos criativos brasileiros. A visão declarada era a de que a cultura deveria se tornar um eixo estratégico nas políticas públicas de desenvolvimento do Estado brasileiro.

Há de se considerar que o MinC, na elaboração do plano, reconhece que o primeiro desafio é a pactuação de um conceito para Economia Criativa, tendo em vista a necessidade de uma definição para seu emprego no plano e de definição do escopo de atuação da SEC. Assim foi elaborada por parte do MinC uma proposta inicial, considerando como relevante a caracterização dos setores que compõem essa nova categorização econômica, a partir da definição desses setores (BRASIL, 2012).

Dessa forma, considerando-se os processos de criação e produção e não os insumos e/ou a propriedade intelectual do bem ou do serviço criativo, o MinC chegou à seguinte definição acerca dos setores criativos: “[...] são aqueles cujas atividades produtivas têm como processo principal um ato criativo gerador de um produto, bem ou serviço, cuja dimensão simbólica é determinante do seu valor, resultando em produção de riqueza cultural, econômica e social” (BRASIL, 2012, p. 22).

Outro aspecto a ser considerado na pactuação do conceito é que antes mesmo da criação da SEC o MinC já considerava a amplitude da Economia Criativa, entendendo ser necessário expandir sua atuação para além dos setores tradicionalmente considerados como culturais. Dessa forma na primeira etapa a Economia Criativa foi definida “partindo das dinâmicas culturais, sociais e econômicas construídas a partir do ciclo de criação, produção, distribuição/circulação/difusão e consumo/fruição de bens e serviços oriundos dos setores criativos, caracterizados pela prevalência de sua dimensão simbólica” (BRASIL 2012, p. 23).

Sintetizando, o PSEC – Brasil (2012, p. 24) apresenta a seguinte conclusão:

A economia criativa é, portanto, a economia do intangível, do simbólico. Ela se alimenta dos talentos criativos, que se organizam individual ou coletivamente para produzir bens e serviços



criativos. Por se caracterizar pela abundância e não pela escassez, a nova economia possui dinâmica própria e, por isso, desconcerta os modelos econômicos tradicionais, pois seus novos modelos de negócio ainda se encontram em construção, carecendo de marcos legais e de bases conceituais consentâneas com os novos tempos.

A criação da Secretaria de Economia Criativa surgiu a partir do Plano Nacional de Cultura (PNC), considerado o nascedouro do processo de institucionalização de políticas públicas voltadas à economia criativa de forma mais específica no campo da economia da cultura (BRASIL, 2012).

Os oito anos referentes ao governo Lula foram marcados pelo empoderamento da sociedade civil brasileira, que participou de maneira ativa nas discussões e elaboração do PNC, o qual considera a cultura a partir de três dimensões: simbólica, cidadã e econômica. Essa última se baseia na perspectiva de que cultura pode ser um vetor de promoção do desenvolvimento socioeconômico sustentável (BRASIL, 2012).

A dimensão econômica, relacionada à estratégia número quatro do PNC, que trata da ampliação da participação da cultura no desenvolvimento socioeconômico sustentável, foi a que menos avançou durante o governo Lula (2003-2010), sofrendo com a falta de políticas públicas para a sua efetivação, algo que passou a ser o maior objetivo e encargo da Secretaria de Economia Criativa (SEC) a partir da sua criação (BRASIL, 2012).

Considerando-se então que a missão da SEC estava diretamente relacionada ao cumprimento da estratégia quatro do PNC, a definição dos objetivos da Secretaria foi alinhada às diretrizes componentes dessa estratégia, porém com ampliações para abarcar novas denominações, como “trabalhador criativo” e “economia criativa”, conforme quadro a seguir (BRASIL, 2012):

Quadro 3 – Objetivos e ações da Secretaria de Economia Criativa

Objetivo	Ações
1. Capacitação e assistência ao trabalhador da cultura (trabalhador criativo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover a educação para as competências criativas através da qualificação de profissionais capacitados para a criação e gestão de empreendimentos criativos;</li> <li>• Gerar conhecimento e disseminar informação sobre economia criativa;</li> </ul>

(continua)

(continuação)

<p>2. Estímulo ao desenvolvimento da Economia da Cultura (Economia Criativa)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conduzir e dar suporte na elaboração de políticas públicas para a potencialização e o desenvolvimento da economia criativa brasileira;</li> <li>• Articular e conduzir o processo de mapeamento da economia criativa do Brasil com o objetivo de identificar vocações e oportunidades de desenvolvimento local e regional;</li> <li>• Fomentar a identificação, a criação e o desenvolvimento de polos criativos com o objetivo de gerar e potencializar novos empreendimentos, trabalho e renda no campo dos setores criativos;</li> <li>• Promover a articulação e o fortalecimento dos micro e pequenos empreendimentos criativos;</li> <li>• Apoiar a alavancagem da exportação de produtos criativos;</li> <li>• Apoiar a maior circulação e distribuição de bens e serviços criativos;</li> <li>• Desconcentrar regionalmente a distribuição de recursos destinados a empreendimentos criativos, promovendo um maior acesso a linhas de financiamento (incluindo o microcrédito);</li> <li>• Ampliar a produção, distribuição/difusão e consumo/fruição de produtos e serviços da economia criativa;</li> </ul>
<p>3. Turismo Cultural</p>	<p>O Turismo cultural é fundamental para o desenvolvimento socioeconômico do país. No entanto, percebê-lo como única interface intersetorial relevante para ser destacada no Plano Nacional de Cultura nos parece limitante, já que a cultura e, mais especificamente, a economia criativa são de natureza transversal a muitos outros setores. Desta forma, para além do turismo cultural, considera-se como objetivo da SEC promover o desenvolvimento intersetorial para a Economia Criativa.</p>
<p>4. Regulação Econômica (Marcos Legais)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efetivar mecanismos direcionados à consolidação institucional de instrumentos regulatórios (direitos intelectuais, direitos trabalhistas, direitos previdenciários, direitos tributários, direitos administrativos e constitucionais).</li> </ul>

Fonte: PSEC – Brasil (2012, p. 40).

A SEC deveria ser estruturada a partir de dois vetores de atuação: um concebido dentro de uma perspectiva macroeconômica e outro sob

uma perspectiva microeconômica, conforme figura a seguir (BRASIL, 2012, p. 41):

Figura 7 – Vetores e eixos de atuação da SEC



Fonte: PSEC – Brasil (2012, p. 43).

Da definição inicial decorreram os demais arranjos, ou seja, deuse a criação das duas diretorias, a de Desenvolvimento e Monitoramento e a de Empreendedorismo, Gestão e Inovação, dentro das quais foram estabelecidos os seus respectivos vetores e eixos de atuação, seguindo os objetivos definidos com base na estratégia quatro do PNC.

Consolidados os vetores e eixos de atuação, foram definidas as competências para a SEC (BRASIL 2012), voltadas para a economia criativa, que envolviam a elaboração, planejamento, gestão e apoio de políticas públicas; a articulação da temática com outros órgãos públicos; subsidiar os demais órgãos para elaboração de políticas públicas; acompanhar a elaboração de tratados e convenções; promover o mapeamento da economia criativa no Brasil; fomentar a identificação, a criação e o desenvolvimento de polos, cidades e territórios criativos; articular e propor a criação de mecanismos direcionados à consolidação institucional de instrumentos legais; celebrar e prestar contas de convênios, acordos e outros instrumentos congêneres; atuar nas ações direcionadas à formação de profissionais e empreendedores criativos e à qualificação de empreendimentos dos setores criativos; atuar para gerar linhas de financiamento para os setores criativos; desenvolver e

implantar ferramentas, modelos de negócios e tecnologias sociais de empreendimentos criativos; intensificar os intercâmbios técnicos e de gestão dos setores criativos com outros países; instituir programas e projetos de apoio às atividades dos setores criativos; promover bens e serviços criativos brasileiros em eventos nacionais e internacionais; e representar o Brasil em organismos e eventos internacionais relacionados aos setores e ao desenvolvimento da economia criativa.

A SEC assim ficava responsável por elaborar as políticas para os setores criativos, algo que não havia sido objeto dos planejamentos realizados em exercícios anteriores. O único programa voltado para a economia criativa até então era o Programa de Desenvolvimento da Economia da Cultura (PRODEC), que dispunha de poucos recursos, necessitando ainda de atualização (BRASIL, 2014a).

Para tal, o Plano da Secretaria de Economia Criativa (PSEC) representava um importante marco, que indicava a direção a ser adotada. O PSEC 2011-2014 foi lançado em sua primeira versão em 2011, pelo MinC.

Um dos primeiros desafios enfrentados na elaboração do PSEC foi a própria conceituação e definição dos setores que compunham a economia criativa no Brasil. O MinC destacava, à época, considerando algumas premissas, que os setores criativos iriam além dos setores denominados como tipicamente culturais e que são ligados à produção artístico-cultural, como música, dança, teatro, ópera, entre outros. A economia criativa compreende “outras expressões ou atividades relacionadas às novas mídias, à indústria de conteúdo, ao design, à arquitetura, entre outros”, o que foi ilustrado na figura a seguir. (BRASIL, 2012, p. 22).

Figura 8 – Setores criativos – a ampliação dos setores culturais

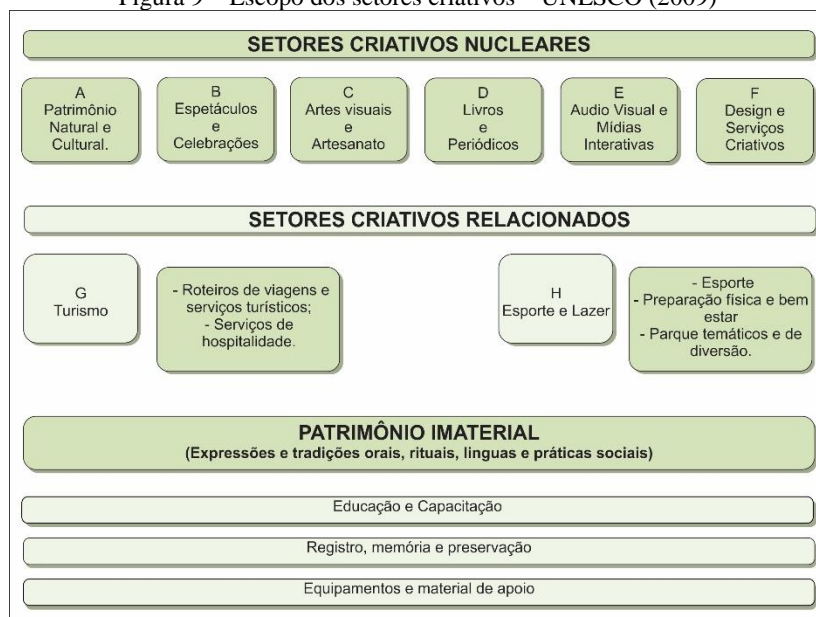


Fonte: PSEC – Brasil (2012, p. 23).

Preocupado ainda com o escopo dos setores criativos, o MinC destacava à época a importância de que houvesse categorias e parâmetros aproximados para comparação entre os diferentes países, causa assumida pela UNESCO e que tinha como objetivo “disponibilizar para os diversos países uma ferramenta que permitisse a organização e a comparabilidade de estatísticas nacionais e internacionais no âmbito das expressões culturais, contemplando aspectos relacionados aos modos de produção sociais e econômicos” (BRASIL, 2012, p. 29).

Conforme Brasil (2012), o esforço da UNESCO nesse sentido resultou em uma proposta de estrutura para o escopo dos setores criativos, o qual, dada a sua importância, constitui uma referência e deveria sofrer as análises e os ajustes necessários de acordo com as especificidades de cada nação.

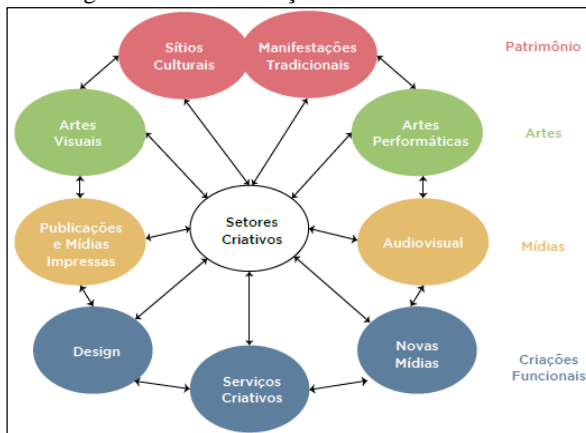
Figura 9 – Escopo dos setores criativos – UNESCO (2009)



Fonte: PSEC – Brasil (2012, p. 27)

Além da UNESCO, a UNCTAD também somou esforços nesse sentido, classificando os setores em nove áreas, conforme figura a seguir:

Figura 10 – Classificação dos setores criativos



Fonte: Brasil (2012, p. 29).

Seguindo a mesma lógica, o MinC definiu o seguinte escopo para os setores criativos no Brasil:

Figura 11 – Classificação dos setores criativos – MinC



Fonte: Brasil (2012, p. 30).

Considerando a necessidade de se estabelecer princípios que norteassem e balizassem as políticas públicas de cultura a serem elaboradas e implementadas pela Secretaria de Economia Criativa, foram definidos no PSEC quatro princípios que se intersectariam, conforme figura a seguir:

Figura 12 – A economia criativa e seus princípios norteadores



Fonte: Brasil (2012, p. 33).

A descrição de cada princípio é apresentada no quadro a seguir:

Quadro 4 – Descrição dos princípios norteadores

PRINCÍPIO	DESCRIÇÃO
Diversidade Cultural	A Economia Criativa Brasileira deve se constituir numa dinâmica de valorização, proteção e promoção da diversidade das expressões culturais nacionais como forma de garantir a sua originalidade, a sua força e seu potencial de crescimento.
Sustentabilidade	É importante definir qual tipo de desenvolvimento se deseja, quais as bases desse desenvolvimento e como ele pode ser construído de modo a garantir uma sustentabilidade social, cultural, ambiental e econômica em condições semelhantes de escolha para as gerações futuras.

(continua)

(continuação)

Inovação	Assumir a economia criativa como vetor de desenvolvimento, como processo cultural gerador de inovação, é assumi-la em sua dimensão dialógica, ou seja, de um lado, como resposta a demandas de mercado, de outro, como rompimento às mesmas.
Inclusão Social	A efetividade das políticas passa pela implementação de projetos que criem ambientes favoráveis ao desenvolvimento da economia criativa e que promovam a inclusão produtiva da população, priorizando aqueles que se encontram em situação de vulnerabilidade social, por meio da formação e qualificação profissional e da geração de oportunidades de trabalho e renda. Inclusão social significa ainda, preponderantemente, direito de escolha e direito de acesso aos bens e serviços criativos brasileiros.

Fonte: Brasil (2012).

Além desses aspectos, o plano incluiu ainda as etapas e os desafios a serem cumpridos, os quais revelam as bases que seriam consideradas pelo governo para a elaboração das políticas públicas para o setor, que foram definidas de acordo com o planejamento estratégico da SEC. Isso ocorreu por meio de encontros com os parceiros institucionais, envolvendo agências de fomento e de desenvolvimento e órgãos bilaterais e multilaterais internacionais (BRASIL, 2012).

Essas etapas e desafios podem ser enumerados da seguinte forma, (BRASIL, 2012):

1. Levantamento de informações e dados da Economia Criativa;
2. Articulação e estímulo ao fomento de empreendimentos criativos;
3. Educação para competências criativas;
4. Criação/adequação de Marcos Legais para os setores criativos;

Além desses encontros intersetoriais, o plano envolveu também o encontro com ministérios parceiros, órgãos do próprio sistema do MinC, com parceiros federativos e juristas, além da realização do planejamento interno da própria SEC (BRASIL, 2012).

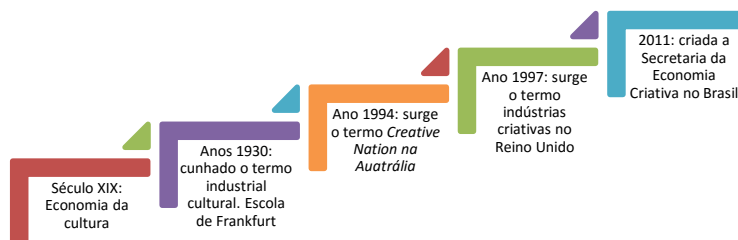


Considerando-se todas essas articulações, foi definida uma série de ações e produtos da SEC, os quais foram propostos no Plano Plurianual (PPA) 2012 a 2015.

Essas ações e produtos formavam um conjunto de ações previstas para serem implementadas pelo MinC, articuladas interministerialmente e com diversos parceiros públicos e privados, contemplando os seus eixos de atuação: institucionalização de territórios criativos, desenvolvimento de pesquisas e monitoramento, estabelecimento de marcos regulatórios pró economia criativa brasileira, fomento técnico e financeiro voltado para negócios e empreendimentos dos setores criativos, promoção e fortalecimento de organizações associativas (cooperativas, redes e coletivos) e formação para competências criativas de maneira tal que fosse promovida a inclusão produtiva (BRASIL, 2012).

A trajetória percorrida desde as primeiras abordagens da economia da cultura até a adoção da economia criativa como uma política pública no Brasil pode ser resumida conforme figura seguir:

Figura 13 – Trajetória da economia criativa



Fonte: Elaborado pelo autor.

### 4.3.1 Os dados da economia criativa no Brasil

Conforme destacado pelo próprio Ministério da Cultura, uma das questões primordiais acerca da economia criativa, e que era um dos propósitos do Plano da Secretaria de Economia Criativa, é a elaboração de relatórios que enunciem os dados relativos aos setores elencados como aqueles que compõem as atividades da economia criativa no Brasil.

Um dos primeiros relatórios elaborados acerca dessas atividades foi aquele produzido pelo sistema FIRJAN a partir de 2008. A abordagem da FIRJAN seguiu inicialmente como definição ou

taxonomia das atividades econômicas aquela do DCMS (*Department for Culture, Media & Sport*), do governo do Reino Unido. De acordo com a FIRJAN (2014, p. 6), “Foram classificadas como indústrias criativas as atividades ‘que têm a sua origem na criatividade, na perícia e no talento individual e que possuem um potencial para criação de riqueza e empregos através da geração e da exploração de propriedade intelectual’”.

Há de se destacar que a abordagem adotada pela FIRJAN é mais ampla do que aquela proposta pelo Ministério da Cultura, sendo que o mapeamento realizado em 2014 considera duas óticas, a da produção, que lança um olhar sobre as empresas criativas, as quais não necessariamente empregam somente trabalhadores criativos, e a do mercado de trabalho, que está relacionada aos profissionais criativos, independentemente do local onde trabalham, seja na indústria criativa, na clássica ou em qualquer outra atividade econômica (FIRJAN, 2014).

Considerando os dados apresentados pela FIRJAN (2014, p. 4), estes podem ser resumidos no quadro a seguir:

Quadro 5 – Economia Criativa no Brasil

Dimensão	Descrição
Ótica da Produção	Em 2013, 251 mil empresas formavam a indústria criativa no Brasil. Num olhar sobre a última década, houve um crescimento de 69,1% desde 2004, quando eram 148 mil empresas. Com base na massa salarial destas empresas, estima-se que a indústria criativa brasileira gerou um Produto Interno Bruto equivalente a R\$ 126 bilhões, ou 2,6% do total produzido no Brasil em 2013, frente a 2,1% em 2004. Nesse período, o PIB da Indústria Criativa avançou 69,8% em termos reais, acima do avanço de 36,4% do PIB brasileiro nos mesmos dez anos.
Ótica do mercado formal de trabalho	A Indústria Criativa é composta por 892,5 mil profissionais formais. Entre 2004 e 2013, houve alta de 90%, bem acima do avanço de 56% do mercado de trabalho brasileiro no período. O mercado de trabalho criativo se expandiu não apenas em números absolutos, mas também em termos relativos: a participação da classe criativa no total de trabalhadores formais brasileiros alcançou 1,8% em 2013, ante 1,5% em 2004. Houve crescimento relevante nas quatro grandes áreas criativas: Tecnologia (+102,8%), Consumo (+100,0%), Mídias (+58,0%) e Cultura (+43,6%).

(continua)

(continuação)

Segmentos em que atuam os trabalhadores criativos	Apesar de o senso comum associar os trabalhadores criativos a ambientes profissionais exclusivamente criativos, como agências de publicidade, escritórios de design, produtoras de conteúdo audiovisual, entre outros, dos 892,5 mil profissionais criativos mapeados no Brasil, 221 mil (24,7%) atuam na Indústria de Transformação, onde representam 2,8% dos trabalhadores, percentual superior ao observado no mercado de trabalho nacional (1,8%). Entre os 13 segmentos criativos, a presença desses profissionais “Clássico-Criativos” se destaca em quatro: Pesquisa & Desenvolvimento, Moda, Design e Publicidade.
Segmentos criativos com maior número de profissionais	Entre os segmentos criativos, os mais numerosos em termos de profissionais também se distinguem por apresentarem os maiores salários médios – Pesquisa & Desenvolvimento (R\$ 9.990), Arquitetura (R\$ 6.927), TIC (R\$ 5.393) e Publicidade (R\$ 5.075), refletindo a alta capacitação técnica desses profissionais e a posição estratégica desses setores no mercado. Já em comparação com 2004, os maiores aumentos reais de salário ocorreram justamente nos segmentos que apresentavam menor remuneração: Moda (42,1%), Música (33,3%), Audiovisual (32,7%) e Expressões Culturais (31,6%).
Remuneração	No que se refere à remuneração, enquanto o rendimento mensal médio do trabalhador brasileiro era de R\$ 2.073 em 2013, o dos profissionais criativos chegou a R\$ 5.422, quase três vezes superior ao patamar nacional. Em uma análise evolutiva, ainda que em 2004 os salários da classe criativa já fossem bastante superiores à média nacional, houve crescimento real de 25,4%, acompanhando o expressivo avanço do rendimento do trabalhador brasileiro nesse período (+29,8%).
Remuneração por estado	Na análise de remuneração por estado, o Rio de Janeiro é o grande protagonista. Em sete dos treze setores criativos analisados os profissionais fluminenses possuem as maiores remunerações: Pesquisa & Desenvolvimento (R\$ 14.510), Artes Cênicas (R\$ 8.107), TIC (R\$ 7.265), Audiovisual (R\$ 5.350), Patrimônio & Artes (R\$ 5.260), Design (R\$ 3.326) e Moda (R\$ 1.965).

(continua)

(continuação)

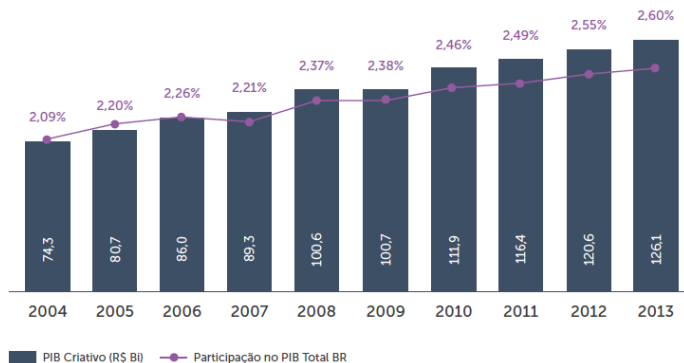
Crescimento do salário médio	Na comparação com 2004, todos os estados apresentaram crescimento real do salário médio da classe criativa. Vale observar que os estados que detinham os menores salários em 2004 foram justamente os que mais avançaram na década, Rondônia (+90,9%) e Paraíba (+65,6%).
Evolução do mercado de trabalho no Brasil	Em uma análise evolutiva, entre 2004 e 2013 houve aumento no número de empregos criativos formais em todos os estados brasileiros. Esse movimento permitiu um aumento da participação relativa desses trabalhadores na economia de 23 estados, com destaque para Santa Catarina e Rio de Janeiro: de 1,5% para 2,0% e de 1,8% para 2,3%, respectivamente.

Fonte: FIRJAN (2014).

Observa-se que os setores da economia criativa possuem uma capacidade potencial no que se refere à geração de riqueza, no entanto devem ser consideradas as devidas proporções, como destacado por Miller (2004, 2009), ou seja, a economia criativa não pode ser vista como solução para todos os problemas econômicos, pois suas dimensões e complexidade extrapolam a sua capacidade. Outra questão é que não se pode gerar a expectativa que a economia criativa terá fôlego para assumir aprioristicamente a economia do país, passando a ser a principal responsável pelo seu PIB.

A participação da economia criativa no PIB pode ser visualizada no gráfico a seguir, o que reforça o acima exposto, considerando o percentual frente ao PIB total do país:

Gráfico 1: PIB Criativo estimado e sua participação no PIB Total Brasileiro – 2004 a 2013



Fonte: FIRJAN (2014, p. 11).

Portanto, apesar da força da economia criativa, observa-se que ela ainda não consegue superar os setores tradicionais na geração de riqueza para o país.



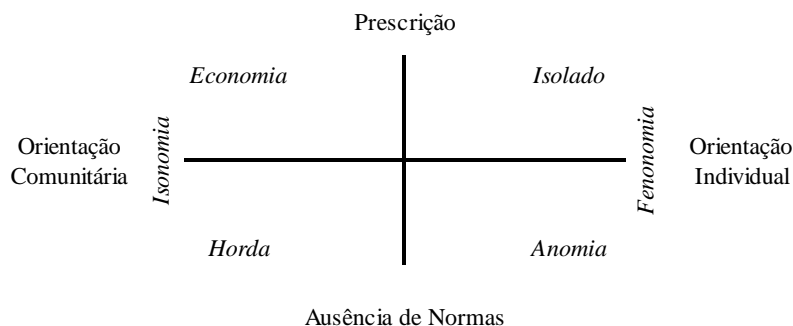
## 5 PARADIGMA PARAECONÔMICO

O Paradigma Paraeconômico de Guerreiro Ramos (1981) é uma proposta do autor na direção de se superar a unidimensionalização que tem prevalecido na sociedade, em que a economia de mercado passou a ser central na ordenação da vida das pessoas. Conforme aponta o autor, para superação dessa sociedade centrada no mercado na direção de uma sociedade pós-industrial, multidimensional, é necessário que exista uma vigorosa oposição por parte daqueles agentes que entendem ser seu projeto pessoal o de justamente se opor a essa perspectiva.

O ponto central do modelo multidimensional é baseado na delimitação organizacional, a qual envolve a visão de uma sociedade que é composta por diferentes enclaves, em que o homem atua em diferentes atividades substantivas, integrativas entre si, com um sistema de governo social capaz de efetuar a formulação e implementação de políticas públicas distributivas, que possibilitam um tipo ótimo de transações entre os diferentes enclaves sociais. Nesse modelo o mercado é um enclave social legítimo e necessário, porém limitado e regulado (RAMOS, 1981).

Como categorias delimitadoras do paradigma paraeconômico, Ramos (1981) apresenta os seguintes enclaves: anomia, horda, economia, isonomias, fenonomias e isolado.

Figura 14 – O Paradigma Paraeconômico



Fonte: Ramos (1981, p. 141).

A anomia é definida como sendo uma situação de restrição na qual a vida social e pessoal se desvanece, nessa condição os indivíduos vivem nas bordas do sistema social. A horda são as coletividades humanas sem normas, em que falta nos membros o senso de ordem

social. A economia se refere a um sistema organizacional altamente ordenado, constituído para a produção de bens e/ou prestação de serviços. A isonomia é uma organização em que seus membros são iguais. A fenonomia é um sistema social que ocorre esporadicamente ou de forma mais ou menos estável, é conduzido por um indivíduo ou por um pequeno grupo, em que prevalece o máximo de opção pessoal com uma reduzida subordinação a prescrições operacionais formais. O isolado é aquele indivíduo que possui extremo compromisso com uma norma que lhe é particularíssima (HEIDEMANN; SALM, 2009).

Ramos (1981) salienta que essas dimensões devem ser consideradas como elaborações heurísticas, no sentido weberiano, não sendo possível encontrá-las no mundo concreto como esses tipos ideais, mas apenas como sistemas sociais mistos.

Considerando-se os objetivos deste trabalho, a seguir serão abordadas de maneira mais específica as organizações isonômicas e fenonômicas.

## 5.1 ORGANIZAÇÕES ISONÔMICAS E FENONÔMICAS

As organizações isonômicas e fenonômicas representam uma das categorias delimitadoras do paradigma paraeconômico proposto por Ramos (1981) em resposta ao paradigma predominante nas ciências sociais, unidimensional, que considera o mercado como a única e principal categoria para ordenação dos negócios pessoais e sociais.

De acordo com Ramos (1981) o mercado é somente um dos enclaves sociais, legítimo e necessário, porém regulado e limitado. Dessa forma, em função dos diferentes enclaves sociais existentes, a análise dos sistemas sociais deve considerar um caráter multidimensional, atentando para outros espaços sociais que são caracterizados pela realização humana.

### 5.1.1 Isonomias

As isonomias são espaços constituídos sob uma base substantiva, em que a racionalidade predominante conduz as vidas pessoais na direção da autorrealização, a qual em um processo balanceado com a satisfação social respeita o direito dos outros indivíduos de também fazê-lo. Como mecanismos-chave para esse processo de balanceamento, surgem o emprego do debate racional e o julgamento ético-valorativo das ações (RAMOS, 1981; SERVA, 1997).



Como se observa, essa perspectiva adota um posicionamento contrário à postura que privilegia o sucesso individual desapegado da ética, o qual tem por fim somente o êxito econômico, apoiado em um cálculo utilitário, a qual caracteriza a lógica da razão denominada de instrumental (SERVA, 1997).

Conforme aponta Serva (1997), a maioria das organizações produtivas pautam as suas ações sob essa perspectiva, sendo o sucesso determinado pelas leis do mercado, as quais em sua essência são egocêntricas por natureza. Tais características fazem com que os indivíduos que compõem essas organizações, sob a influência dessa racionalidade instrumental, se lancem a uma disputa desenfreada, em que fins justificam meios.

Entre as consequências desse modelo, centrado no mercado, podem ser citadas a insegurança psicológica, a degradação da qualidade de vida, a poluição, o desperdício dos recursos naturais do planeta, além da produção de uma teoria organizacional incapaz de oportunizar espaços sociais gratificantes aos indivíduos (SERVA, 1997).

Nesse modelo a razão é empregada com base em uma perspectiva de cálculo utilitário de consequências, despojada de qualquer papel normativo possível de ser empregado na construção de uma vida humana associada. É utilizada como tentativa de dar racionalidade, finalidade ao mundo externo, a partir de um diálogo que envolve noções e sistemas de ideias que possuem certa coerência e lógica (RAMOS, 1981; MORIN, 1986).

A partir dessa perspectiva o mundo vê fechar sobre si um sistema de ideias racionais que creem deter a verdade sobre os fenômenos observados, sendo que tais ideias se cristalizam e se endurecem, tornando-se a própria racionalização, transformando-se, em um determinado momento, em algo insano. A organização passa a agir de acordo com uma única perspectiva, a cumprir com funções que são definidas com base nos objetivos decididos por ela própria, de forma rígida (MORIN, 1986).

Ramos (1983) observa que o mundo das organizações possui um *ethos* específico, diverso do *ethos* da vida humana em geral, apesar de assimilar em muitos de seus aspectos. Nesse mundo a ética da organização é a ética da responsabilidade, a qual, de certo modo, nunca deixa de ser influenciada pela ética da convicção.

Essa influência ocorre em virtude de a organização ocupar somente uma parte do espaço existencial do homem, cabendo ao sujeito da ação administrativa uma adaptação à custa de um esforço de autorracionalização da conduta, de autolimitação e autodomínio.

A ação administrativa, para ser dotada de inteligência, de acordo com sua definição, requer, portanto, referências sistemáticas que podem ser enumeradas como: racionalidade funcional, racionalidade substancial, irracionalidade funcional, irracionalidade substancial, autorracionalização, ética da responsabilidade, ética da convicção ou do valor absoluto e dualidade de espaços existenciais (RAMOS, 1983).

Dessa forma, a ação administrativa implica o equilíbrio entre o que é necessário se fazer para atingir o objetivo, bem como a preocupação com o sentido moral de tal ação, ficando claro que as racionalidades funcional e substantiva não são excludentes entre si, mas sim participam ambas da racionalidade humana.

Conforme Ramos (1983) a racionalidade substantiva é diretamente relacionada com a preocupação de resguardar a liberdade, sendo que o seu uso representa a utilização, por parte do ator, de pensamentos que se traduzam em percepções inteligentes das inter-relações dos acontecimentos de uma determinada situação, habilitando-o a tomar decisões com base em seus próprios *constructos*, ou seja, a emitir um juízo de valor baseado em elementos pertinentes devidamente identificados, caracterizando uma decisão consciente. A racionalidade substantiva, portanto, envolve o conteúdo da ação, a sua finalidade e as consequências (MANHEIM, 1962 apud FISCHER, 1984).

Todo ato racionalmente substancial é aquele dotado de inteligência, que teve sua ação baseada em um conhecimento lúcido e autônomo referenciado em fatos. Ele revela a transcendência do ser humano, sua qualidade de criatura dotada de razão, e é centrado em fins e objetivos, enfatizando conteúdos e pressupondo meios e recursos (RAMOS, 1983; MARCUSE, 1964 apud FISCHER, 1984).

Por sua vez, o ato racionalmente funcional pode ser caracterizado por ter como referência um objetivo específico e pressupor que uma série de ações seja tomada de forma concatenada para atingir o rendimento máximo.

A ação funcionalmente racional está apoiada em princípios cujos meios são os mais adequados; desenvolve processos centrados nos objetivos que se pretende atingir de forma mais eficiente e eficaz. Esse tipo de racionalidade produz ações baseadas predominantemente em técnicas e na reificação do mundo social. É o objetivo que determina o grau de funcionalidade em uma determinada ação (FISCHER, 1984).

Em uma ação baseada na racionalidade funcional, o que se aprecia é o nível de sucesso no alcance dos objetivos pré-estabelecidos, independentemente do conteúdo que possam ter tido essas ações e a sua qualidade intrínseca (RAMOS, 1983).

Ramos (1981), considerando os aspectos relacionados à questão da racionalidade predominante nas organizações, destacava a necessidade de se avançar na direção de uma teoria da vida humana associada.

Considerando-se essa proposta, as características e as respectivas diferenças existentes entre a perspectiva de uma teoria formal e uma teoria substantiva da vida humana associada podem ser visualizadas no quadro a seguir:

Quadro 6 – Teoria da Vida Humana Associada

Formal	Substantiva
I. Os critérios para ordenação das associações humanas são dados socialmente.	I. Os critérios para ordenação das associações humanas são racionais, isto é, evidentes por si mesmos ao senso comum individual, independentemente de qualquer processo particular de socialização.
II. Uma condição fundamental da ordem social é que a economia se transforme num sistema autorregulado.	II. Uma condição fundamental da ordem social é a regulação política da economia.
III. O estudo científico das associações humanas é livre do conceito de valor: há uma dicotomia entre valores e fatos.	III. O estudo científico das associações humanas é normativo: a dicotomia entre valores e fatos é falsa, na prática, e, em teoria, tende a produzir uma análise defectiva.
IV. O sentido da história pode ser captado pelo conhecimento, que se revela através de uma série de determinados estados empírico-temporais.	IV. A história torna-se significante para o homem através do método paradigmático de autointerpretação da comunidade organizada. Seu sentido não pode ser captado por categorias serialistas de pensamento.
V. A ciência natural fornece o paradigma teórico para a correta focalização de todos os assuntos e questões suscitados pela realidade.	V. O estudo científico adequado das associações humanas é um tipo de investigação em si mesmo, distinto da ciência dos fenômenos naturais, e mais abrangente que esta.

Fonte: Ramos (1981, p. 29).

Depreende-se do quadro acima que a teoria substantiva se afasta de uma perspectiva em que prevalece uma lógica utilitarista baseada no mercado, em que os fins justificam os meios e em que a análise das organizações deve se basear em uma abordagem positivista, funcional.

A análise baseada na ciência social formal nunca será capaz de atingir o nível de uma teoria verdadeiramente crítica, pois está ligada a essa disposição moderna, aquela que seduz as pessoas a tal ponto que estas não são capazes de tomar decisões sobre si mesmas e sobre os problemas sociais sem considerar os pressupostos característicos dessa disposição, suscitando o que pode ser denominado de síndrome comportamentalista (RAMOS, 1981).

Acerca dos conceitos formais, conforme Ramos (1981) se referindo a Polanyi, estes são resultantes da dinâmica específica do mercado e, considerando-se a melhor das hipóteses, são válidos como instrumentos gerais de análise e de formulação de sistemas sociais somente em sociedades capitalistas, em períodos em que o mercado esteja relativamente livre da regulação política, portanto não são parâmetros universalmente válidos. A economia sempre esteve engastada na sociedade, a sociedade capitalista é uma excepcionalidade e assim deve ser entendida, não podendo ser tomada como padrão para avaliar a história social e econômica.

As isonomias, portanto se afastam dessa perspectiva, ou seja, possuem outra lógica, destarte devem ser consideradas sob a perspectiva da teoria da vida associada substantiva e não como organizações cuja lógica se baseia na economia formal (POLANYI; ARENSBERG; PEARSON, 1976).

Ramos (1981, p. 124) complementa:

Polanyi indica que nas sociedades não mercantis, as economias existiam no sentido substantivo. Na sociedade de mercado, porém, o termo econômico deriva formalmente seu sentido do pressuposto de que, sendo escassos os meios e os recursos, devem ser otimizados através de opções que atendam, com precisão, aos requisitos de economicidade. Nas sociedades não mercantis, a escassez de meios não constitui princípio formal para a organização da produção e para a escolha humana de modo geral, uma vez que a sobrevivência do indivíduo é, normalmente, garantida pela eficácia dos critérios sociais globais (não da organização formal) de reciprocidade, redistribuição e troca. A economia, aqui, está incrustada na tessitura social, e não constitui um sistema autorregulado. Em outras palavras, numa sociedade não mercantil, ninguém vive sob a ameaça do *chicote econômico*.

As isonomias, assim como a *Polis* concebida por Aristóteles, se referem a uma associação de iguais, em que a sua constituição se dá “por amor a uma boa vida” (RAMOS, 1981, p. 150).

As características das isonomias podem ser detalhadas da seguinte forma (RAMOS, 1981):

- a) Nas isonomias as prescrições são mínimas, sendo que, quando são inevitáveis, se estabelecem através do consenso. É esperado dos indivíduos que se empenhem em relacionamentos interpessoais, considerando-se que estes ocorram na busca de uma boa vida para todo o conjunto.
- b) Nas isonomias as pessoas participam não na perspectiva de ganhar a vida, mas sim com base em uma proposta que está assentada em relacionamentos sociais generosos, em que trocas são realizadas considerando o ato de dar e receber como princípio norteador.
- c) Nas isonomias as pessoas não labutam, se ocupam. A sua recompensa básica está relacionada aos objetivos intrínsecos daquilo que fazem e não do eventual rendimento pecuniário que por ventura venham a auferir pelas atividades desenvolvidas. Portanto, não faz parte dos interesses fundamentais do indivíduo a maximização da utilidade.
- d) Não existem, nas isonomias, diferenças entre líderes e subordinados, evitando a dicotomia entre nós e eles, ou seja, entre aqueles que tomam as decisões e os que as cumprem. A autoridade se dá por deliberação, passando de pessoa para pessoa, conforme a natureza dos assuntos, dos problemas em foco e da qualificação dos indivíduos para lidar com eles. Nas isonomias o sufixo *nomos* indica que nesse tipo de associação não existe uma agência diretora determinada e exclusiva, diferentemente quando se utiliza sufixos com *arquia* e *cracia*, como pode ser sugerido em monarquia, oligarquia e democracia. Isonomias não devem ser confundidas com democracias, desta diferem.
- e) Isonomias possuem limitações de tamanho, já que se ultrapassarem um ponto considerado ótimo e as relações entre as pessoas deixarem de ser primárias, tornando-se secundárias ou categóricas, elas declinarão, transformando-se por fim em democracias, oligarquias ou burocracias.

Portanto se pressupõe que as organizações isonômicas são compostas por pessoas esclarecidas através do uso da razão. Razão aqui deve ser entendida em seu antigo sentido, ou seja, como sendo uma força ativa na psique humana, que habilita o ser humano a fazer a distinção entre o bem e o mal, entre o conhecimento falso e o verdadeiro, e assim efetuar o ordenamento da sua vida pessoal e social, o agir cognitivo (RAMOS, 1981).

Dessa forma, as pessoas, nas isonomias, diferentemente de se comportarem, elas praticam a ação, a qual é própria daqueles agentes que deliberam sobre as coisas, pois têm consciência acerca das finalidades intrínsecas. A partir do reconhecimento dessas finalidades, a ação se constitui como uma forma ética de conduta, sendo a eficiência social e organizacional uma dimensão incidental e não a ação humana fundamental. Tanto o agir como as decisões e escolhas são feitas não em função de estimativas utilitárias de consequências, que até podem ocorrer por acidente, mas sim considerando que as causas finais, não as somente eficientes, influenciam o mundo em geral (RAMOS, 1981).

Cabe ressaltar que as características apresentadas acerca das organizações isonômicas se referem a um modelo do tipo ideal, podendo a sua ocorrência se dar em diferentes números ou graus, porém servem como uma perspectiva utópica, tanto para demonstrar as contradições como para servir de referência ao se tratar de organizações (SERVA, 1997; RAMOS, 1981; TENÓRIO, 2008).

### **5.1.2 Fenonomias**

É um sistema social que ocorre esporadicamente ou de forma mais ou menos estável, é conduzido por um indivíduo ou por um pequeno grupo, em que prevalece o máximo de opção pessoal com uma reduzida subordinação a prescrições operacionais formais (RAMOS, 1981).

Nesses lugares alternativos as pessoas realmente podem realizar escolhas pessoais, nesse caso com uma conotação distinta daquela que é empregada atualmente nas ciências políticas, especialmente pelos teóricos da escolha pública, que veem escolhas onde, sob a perspectiva paraeconômica, ela simplesmente não existe. Esse tipo de escolha, atualmente em voga, reduz o indivíduo ou o cidadão a uma espécie de agente da maximização da utilidade, fazendo com que este fique constantemente ocupado em atividades de comércio. Essa escolha não pressupõe a confrontação do mercado, mas sim que o agente se inclua

completamente neste, de tal forma que a sua natureza passe a ser definida pelas exigências do mercado (RAMOS, 1981).

A fenomenia é o espaço onde o indivíduo ou o grupo libera a sua criatividade, num esforço de expressão, fazendo uso da sua plena autonomia. As tarefas nas quais as pessoas se empenham são aquelas que as motivam. Essas tarefas são as que depreendem maior esforço, necessitando muitas vezes de programas e regras próprias, desenvolvidas pelos próprios indivíduos, não permitindo o agir caprichoso (RAMOS, 1981).

Assim como nas isonomias, nas fenomenias os indivíduos não se comportam, eles praticam a ação dotada de razão, não são simplesmente felizes detentores de emprego, mas sim se ocupam em esforços livremente produzidos na busca de sua autorrealização pessoal. De maneira geral são pessoas que apreciam e sabem trabalhar consigo mesmas, sozinhas; aparentam ter uma perfeita compreensão daquilo que devem executar; mantêm-se ocupadas, de tal forma que parecem ser movidas por uma compulsão interior, realizando coisas que estão além da capacidade das pessoas comuns (RAMOS, 1981)

Nas fenomenias a ordenação da vida se dá em função das necessidades próprias de autorrealização pessoal, a estimativa utilitária na ação, quando muito, ocorre por acidente. Nesses ambientes a busca é pela realização de atividades autograticantes, que permitam a plena aplicação do potencial humano, sem considerar o consumo desenfreado e o conseqüente gasto relacionados às práticas de mercado (RAMOS, 1981).

Dentro desse contexto, as pessoas que verdadeiramente se autorrealizam são aquelas capazes de manobrar o mundo organizacionalmente planejado, servindo aos objetivos desse mundo com reservas e restrições mentais, de forma a deixar sempre algum espaço para a satisfação de seu projeto especial de vida. Elas não se adaptam a uma realidade fabricada, em que a organização se torna a referência primordial de sua existência a partir da detenção de um emprego, elas rejeitam a perda do contato com sua verdadeira individualidade (RAMOS, 1981).

Dessa forma nas fenomenias as pessoas resistem à completa socialização, já que esta envolve a alienação. Para entender tal postura é preciso inicialmente compreender que todas aquelas sociedades que equiparam a natureza humana ao ato de “se comportar” não podem ser consideradas boas, elas são menos do que isso. Nessa perspectiva as normas e regras de operações específicas de determinados sistemas sociais episódicos são confundidas com regras e normas para a conduta

da vida como um todo, transformando a socialização, aculturação e motivação em bens dessa sociedade. Somente o ser humano, de maneira eventual, merece ser caracterizado como bom. O bom homem nunca é um ser totalmente socializado, antes de tudo é um ator sob tensão, resistindo ou cedendo aos estímulos sociais, tendo como base o seu senso ético. A boa sociedade “só pode resultar das deliberações de seus membros em busca da configuração ética, substantiva, de sua vida associada” (RAMOS, 1981, p. 52).

Portanto, nas fenomenias a motivação dos indivíduos é mais importante que os resultados que eventualmente podem advir da relação com o mercado. As fenomenias inclusive são cenários sociais que se protegem da infiltração do mercado em seu espaço (RAMOS, 1981).

Nesses espaços ainda seria possível encontrar na moral e na própria vida resquícios de um passado no qual uma atmosfera de dádiva, obrigação e liberdade se misturavam. Conforme Mauss (2003), felizmente ainda nem tudo é categorizado exclusivamente para a compra e a venda. Existem coisas que ainda possuem um valor sentimental além do seu valor venal, se é possível que existam valores somente deste gênero. “Restam ainda pessoas e classes que mantêm ainda os costumes de outrora e quase todos nos curvamos a eles, ao menos em certas épocas do ano ou em certas ocasiões” (MAUSS, 2003, p. 294).

Apesar de as fenomenias serem compostas por indivíduos que agem sozinhos ou ainda composta por pequenos grupos, não significa que nas fenomenias os indivíduos abandonam a sociedade como um todo, eles possuem consciência social. A preocupação é em tornar os demais indivíduos sensíveis a “possíveis experiências que são capazes de partilhar ou de apreciar” (RAMOS, 1981, p. 152).

Pode-se considerar que as fenomenias são os espaços ocupados por artesões, artistas, escritores, jornalistas, inventores, ou seja, todos aqueles que trabalham por conta própria. Não se pode, no entanto, confundir essa modalidade de trabalho com os escritórios mantidos em casa para dar cumprimento, em qualquer horário ou dia, às atribuições que o emprego exige, estes estão diretamente relacionados ao mercado e as suas normas e regras são dele decorrentes (RAMOS, 1981).



## **6 A LEI DOS REQUISITOS ADEQUADOS**

Ramos (1981) a partir da sua proposta de delimitação dos sistemas sociais advoga por uma multiplicidade de cenários variados como imperativo vital para uma vida humana associada, ou seja, ele considera que qualquer coagente que obrigue os indivíduos a se ajustarem a uma sociedade previamente dominada pelo mercado ou por qualquer outro tipo de enclave é fator impeditivo para a autorrealização dos membros de um sistema social.

Nessa perspectiva, aspectos relacionados às dimensões organizacionais se tornam relevantes, tanto para a consecução como também para a garantia de seus objetivos. Com essa preocupação Ramos (1981), ao delinear a lei dos requisitos adequados, esboça as características que prevaleceriam nas dimensões de tecnologia, tamanho, cognição, espaço e tempo para cada um dos sistemas sociais. A expectativa é de que tais características sirvam de maneira prática para auxiliar no planejamento de uma sociedade multicêntrica, em que a variedade de sistemas sociais privilegie a autorrealização das pessoas.

Para este trabalho optou-se por considerar somente as dimensões de tecnologia, tamanho, espaço e tempo, desconsiderando-se a cognição. Isso se deu porque essa dimensão envolve uma complexidade que vai além da capacidade desta pesquisa, seja com relação aos prazos para sua execução ou para apropriação do conhecimento necessário para tal investigação, já que envolve a sociologia do saber, conforme apontado por Gurvitch (1969).

Considerando-se então as dimensões a serem analisadas, a seguir são apresentadas as características que configuram cada uma delas.

### **6.1 AS DIMENSÕES DOS SISTEMAS SOCIAIS**

#### **6.1.1 Tecnologia**

A tecnologia representa uma parte essencial da estrutura de apoio de qualquer sistema social, existindo como uma série de conjuntos e combinações possíveis de instrumentos que possibilitam a consecução das diferentes tarefas envolvidas no dia a dia das organizações, constituindo parte notória do mundo contemporâneo, que desperta admiração seja pelas facilidades e conforto que pode proporcionar ou pelos temores que pode suscitar em virtude do seu emprego ilimitado em todos os aspectos relacionados à vida humana (RAMOS, 1981; CUPANI, 2013).

Ela se revela como sendo uma realidade polifacetada, que não se refere somente a objetos e seus conjuntos, mas também diz respeito a sistemas, processos, modos de proceder, assim como a uma mentalidade cujo conjunto carrega consigo certa ambiguidade, resultado de uma valoração positiva ou negativa para seus efeitos (CUPANI, 2013).

A tecnologia atingiu um patamar em que se tornou um atributo essencial do pensamento funcional e multidimensional, ou seja, do pensamento na fase da planificação, em que se descobre que a essência da tecnologia não é tecnológica, mas sim o resultado da ascensão de uma mentalidade humana totalmente técnica, incompatível com a concepção fatalista de destino social. “O social tanto quanto o natural e o material se tornam, para o homem, objeto de manipulação tecnológica” (RAMOS, 1983, p. 76).

O que se observa é uma preferência geral, irrefletida, por parte das pessoas, por coisas e formas de agir que são eficientes e rápidas, que economizam tempo e esforço, junto a uma constante preocupação em se controlar o futuro e à adoção de uma postura baseada na crescente propensão de se “programar” para o que se propõem a fazer, revelando uma atitude e uma mentalidade tecnológica (CUPANI, 2013, grifo do autor).

Essa mentalidade humana resulta de uma ampliação da tecnologia a tal ponto que ela acabou por determinar o aparecimento de um novo tipo de mente e pensamento, que avança na direção da regulamentação deliberada e da manipulação inteligente das relações entre os objetos e que foi precedido por dois anteriores, o de descobertas causais e o do pensamento inventivo (RAMOS, 1983).

Toda essa produção técnica ou tecnológica é a manifestação da capacidade humana de fazer coisas, que também é um saber que se traduz na aptidão de produzir, algo que é diferente de tão somente agir, ou seja, significa o uso de competências para conduzir a própria vida ao invés de viver puramente de maneira instintiva, algo natural no ser humano e que evoluiu a partir dos esboços de capacidades idênticas observáveis no comportamento de outros animais (CUPANI, 2013).

Nessa busca as pessoas procuram fazer uso das tecnologias no desempenho das suas mais diferentes atividades, entre as quais se inclui a gestão das organizações, sendo que ela produz, sob a lógica do paradigma tecnológico, um deslumbramento pelas facilidades que pode proporcionar, seja pelo alívio de tarefas penosas ou pela esperança de uma relação mais rica com o mundo em virtude da afluência de dispositivos. Essa percepção, no entanto, é acompanhada de uma sensação de perda, pena e uma parcela de traição, pois as realizações

que significavam a liberdade passam a ser uma contínua busca pela frívola comodidade (BORGMANN, 1984 apud CUPANI, 2013).

Borgmann (1984) apud Cupani (2013) lembra, no entanto, a necessidade de não se esquecer daquelas coisas e práticas que podem “centrar” e orientar a vida humana (grifo do autor). A tecnologia precisa estar condicionada às práticas focais, as quais são experiências que constituem fins em si mesmas para as pessoas e comunidades. Como exemplos de atividades de interesse focal podem ser citadas a pesca, a prática da música, as festas, a vivência da natureza que ainda não foi tocada, entre outras.

Nesse mesmo sentido Ramos (1981) chama a atenção para o fato de que a tecnologia deve ser adequada aos objetivos do sistema ao qual irá servir, devendo esse aspecto ser considerado pelos seus membros quando da sua eleição. A escolha baseada em práticas focais proporciona uma atitude inteligente e seletiva para a tecnologia. A tecnologia deve ser o meio para uma vida boa, oportunizando uma melhor qualidade de vida e não somente um fim a ser alcançado (RAMOS, 1981; BORGMANN, 1984 apud CUPANI, 2013).

Portanto a adoção de novas tecnologias deve ser condicionada a uma análise que envolva não somente os benefícios que poderão advir de sua implementação no que se refere à facilitação ou alívio das atividades organizacionais, mas também deve considerar as características organizacionais, em especial o enclave no qual está inserida.

Ramos (1981) em seu trabalho acerca do paradigma paraeconômico e dos requisitos adequados, no entanto, não delinea os contornos da tecnologia nos diferentes sistemas sociais, citando que estudos organizacionais convencionais já o fazem, sugerindo que se remeta a estes para o seu desenho nos diferentes enclaves sociais.

No entanto em trabalho posterior Ramos (1983) destaca três modelos para análise da tecnologia de produção considerando a sua evolução: o arcaico, mais rudimentar; o de transição, que pressupõe tendências ao desenvolvimento autopropulsionado e assimilação crescente das mais modernas técnicas de produção e relações humanas; e o modelo atualizante, considerado limite, pois ainda não teria se configurado em nenhum lugar. Como elementos da tecnologia da produção para comparação, Ramos (1983) sugere os instrumentos de trabalho, o processo de produção, o sistema de produção, a qualidade da produção, o consumo de energia, os materiais empregados, a razão capital/trabalho e a técnica administrativa.

Além da tecnologia de produção, Ramos (1983) também caracterizou os elementos da administração em face desses três modelos, considerando para tal as aptidões profissionais ligadas à produção, a responsabilidade do trabalhador sobre a produção, a natureza da motivação do trabalhador, as comunicações, a elaboração de decisões, os tipos de consentimentos, a produtividade e o *feedback* ou mecanismo de autorretificação.

Apesar dessa proposta, considera-se necessária a incorporação de outros elementos, decorrentes de estudos citados por Ramos (1981) ou posteriores. Dessa forma, para este estudo, faz-se uso de bibliografia complementar, utilizando-se, entre outros, Woodward (1977), Perrow (1986), Scott (1998), Clegg (1990; 1992), Volberda (1998), Dellagnelo e Machado da Silva (2000) e Hall (2004), além de Cupani (2013), que apesar de não ter seu trabalho relacionado diretamente à análise organizacional traz consigo importantes reflexões acerca da tecnologia em uma perspectiva filosófica.

Considerando-se então esses outros estudos, ao se abordar a questão da tecnologia organizacional, uma das primeiras dificuldades diz respeito ao consenso com relação ao seu significado, já que os autores empregam o termo com diferentes sentidos. Essa confusão reflete, entre outros aspectos, a diversidade de orientações nos estudos organizacionais e as abordagens divergentes que têm sido desenvolvidas para medir esta dimensão (PERROW, 1986; SCOTT, 1998; VOLBERDA, 1998).

Woodward (1977) em seu estudo seminal definiu a tecnologia tendo como base os sistemas de produção utilizados nas empresas pesquisadas, o que resultou nas categorias de produção em unidades, em massa e em processos, classificação esta que passou a ser aceita pela grande maioria dos pesquisadores, mas que também foi considerada limitada por outros autores, como destacado por Scott (1998), Perrow (1986), Clegg (1992) e Volberda (1998).

Conclui-se, na pesquisa realizada por Woodward (1977), que existe uma ligação entre tecnologia e estrutura social que pode ser demonstrada empiricamente, porém foi ressaltado também que a tecnologia não poderia ser considerada como a única variável importante na determinação da estrutura organizacional, questões como a história, a experiência e a personalidade das pessoas importam nesta configuração.

A pesquisa, focada nos processos industriais e na relação entre a tecnologia e a estrutura organizacional, demonstra que as tendências organizacionais parecem estar diretamente relacionadas com a crescente

capacidade de estimar resultados e controlar eventuais limitações físicas da produção, existindo relações prescritas e funcionais entre estrutura e exigências técnicas, refletindo a importância que deve ser dada a essa variável (WOODWARD, 1977).

Além disso, Woodward (1977) concluiu que existe uma relação direta entre os avanços tecnológicos e os aspectos organizacionais, como tamanho da linha de comando, amplitude de controle do executivo-chefe, porcentagem do orçamento destinada ao pagamento de salários, quantidade de administradores em relação ao total de empregados, mão de obra direta e indireta e a supervisão graduada e não graduada nos departamentos de produção. Em síntese, a tecnologia, considerando-se esta como forma de produção, definiria as demais variáveis, exercendo assim um importante papel com relação às estruturas administrativas das firmas estudadas (HALL, 2004).

A pesquisa relacionava, ainda, o sucesso ou a eficácia das organizações a um “encaixe” entre tecnologia e estrutura, algo que se aproximaria daquilo proposto por Ramos (1981), ou seja, que a tecnologia deve ser apropriada aos objetivos do sistema social ao qual ela mesma se refere. As organizações bem sucedidas são aquelas que possuem os sistemas técnicos apropriadamente estruturados (HALL, 2004).

A partir desse estudo seminal, a classificação proposta por Woodward (1977), seja na sua forma original ou ainda sofrendo alterações e complementações nas suas categorias, foi encampada e passou a ser empregada pela comunidade acadêmica. As pesquisas, em uma visão convencional, tinham por intuito gerar indicadores que avaliassem o impacto das características técnicas e de produção do processo de trabalho sobre o comportamento do trabalhador e da estrutura do grupo de trabalho. Dentro desse processo, algumas ressalvas eram consideradas acerca da pesquisa original de Woodward (1977), como, por exemplo, a forma como ela foi concebida, a sua possibilidade de aplicabilidade para todos os tipos de organizações, ou ainda quanto aos seus resultados, os quais não considerariam algumas outras contingências que envolvem as organizações, bem como não explicitavam as questões relacionadas ao poder (SCOTT, 1998; PERROW, 1986; CLEG, 1992; VOLBERDA, 1998).

Perrow (1986), por exemplo, propõe a expansão do modelo em uma tipologia quádrupla que inclua outros “*clusters*” com outros tipos de tecnologias. Para ele a definição da tecnologia é um problema a ser considerado, pois somente a partir dela é que se poderá proceder a uma medição correta. Ele discorda da adoção de uma tipologia que leve em

consideração somente a velha dicotomia de distinguir a tecnologia com base em atividades rotineiras e não rotineiras, seria como colocar vinho novo em velhas garrafas. Para ele é preciso avançar e considerar outros aspectos, como a improvisação, a incerteza e a comunicação, por exemplo. Nesse sentido sua proposta inclui a variabilidade dos estímulos recebidos pelo indivíduo e a capacidade do indivíduo de responder em face de estímulos recebidos através da pesquisa mental.

O que se observa então é que conforme os estudos vão avançando novos aspectos são incorporados às pesquisas, na tentativa de se identificar como se dá o processo de escolha e implementação de novas tecnologias e qual a influência destas sobre as organizações.

Nessa direção, Volberda (1998), também alegando o baixo consenso no que se refere ao significado de tecnologia organizacional, emprega uma abordagem para tecnologia na qual esta significa os meios pelos quais e a configuração na qual uma organização transforma *inputs* em *outputs*. Nessas bases o conceito empregado por ele pode ser utilizado para verificar como certas tecnologias inibem ou facilitam a flexibilidade, sendo que a tecnologia se refere ao *hardware* (como máquinas e equipamentos) e ao *software* (conhecimento, técnicas e habilidades) que são empregados na transformação de recursos materiais ou informacionais em vários tipos de produtos (bens ou serviços), bem como a qual é a configuração adotada nos processos com relação ao *hardware* e *software*.

Conforme Volberda (1998) e Dellagnelo (2000) a relação entre tecnologia e flexibilidade não trata somente dos imperativos relacionados às mudanças do ambiente no qual a organização está inserida e que são considerados como condicionantes para essa nova estratégia, mas inclui também uma nova forma de pensar sobre organizações e administração, numa perspectiva que se afastaria do modelo burocrático, formal, até então predominante nas organizações.

Considerando-se esse pensar é possível aventar ele é algo que se aproxima das características relacionadas às organizações isonômicas e fenonômicas. Conforme Volberda (1998) a racionalidade organizacional própria da moderna perspectiva de gerenciamento contrasta com a visão de organização baseada na racionalidade substantiva, na qual as pessoas são encorajadas tanto a determinar se o que elas estão fazendo é apropriado como também a efetuar os ajustes que se fazem necessários. A racionalidade substantiva implica que os participantes da organização possuam a habilidade de perceber ou experimentar a realidade como um todo, com coerência e significado, dando sentido para as suas ações dentro da organização. Ela difere do *ethos* de controle porque neste as

ações são racionais por causa do seu lugar definido dentro do todo, já na racionalidade substantiva o requerido é que as ações sejam informadas por uma consciência inteligente que considere a situação como um todo, de forma completa.

Portanto se pressupõe que organizações com características mais flexíveis se aproximem mais da perspectiva substantiva, característica de organizações isonômicas e fenonômicas.

Sobre essa questão da flexibilidade é preciso considerar as ressalvas apresentadas por Cupani (2013), que chama a atenção para o poder tecnológico, o qual se tornou a principal forma de poder, não sendo a tecnologia um mero instrumento neutro, já que ela encarna em si valores antidemocráticos, originários de uma vinculação com o capitalismo e revelado numa cultura de administradores (*managers*), que vê o mundo através de uma lente baseada no controle, eficiência (medida pelo proveito atingido) e recursos, com o predomínio de uma racionalidade instrumental.

Portanto há de se ter certa precaução ao se tratar da flexibilidade e da sua relação com a tecnologia, já que um aumento de tal parâmetro, levando-se em conta a adoção de tecnologias que facilitem a sua ocorrência, pode se dar não em virtude de uma maior ampliação de ações baseadas em uma perspectiva emancipadora resultante da predominância de uma racionalidade substantiva, mas sim como uma ação deliberada, instrumentalizada, com determinadas intenções políticas, consagrando relações de poder, fomentando ou impedindo determinadas formas de vida social. Dispositivos tecnológicos podem ser direcionados de tal forma a produzirem resultados que são considerados positivos somente para alguns grupos sociais em detrimento dos demais, sendo que independentemente do regime social as indústrias modernas exigem uma condução autoritária (CUPANI, 2013).

A tecnologia, em não sendo um instrumento neutro, pode ser empregada para justificar a adoção de determinados sistemas que eclipsam reivindicações de justiça, igualdade ou liberdade. Os valores e interesses de determinadas classes dominantes podem estar inscritos seja no desenho dos procedimentos ou das máquinas, ou ainda nas decisões que as originam e as mantêm. A autonomia operacional dos administradores (capitalistas e tecnocratas) para tomar decisões sem considerar muitas vezes os interesses dos agentes subordinados nem da comunidade, desconSIDERANDO inclusive consequências ambientais, está pautada no metaobjetivo de manter a sua indefinida preservação, o que é garantido pela racionalidade que é intrínseca à tecnologia, baseada no

caráter aparentemente absoluto de que tudo pode ser justificado pela eficiência (CUPANI, 2013).

Em síntese, as decisões tecnológicas podem ser adotadas levando-se em consideração somente a eficiência, ou seja, o valor característico dessa dimensão da vida humana. Porém há de se considerar também que essa medida pode variar, conforme os interesses sociais. A tecnologia envolve também um cenário de luta social, misturando eficiência e propósito, em uma espécie de código social que molda nossas vidas. O código se refere às características dos objetos, sistemas e sujeitos da tecnologia, bem como ao que são as ações. No caso do capitalismo o código tem como principal medida de eficiência o proveito que se realiza na venda de mercadorias – lucro, poder, consumo e padrão de vida – e a isso subordina todos os aspectos da vida e ignora todas as outras preocupações, sendo estas reduzidas a meras externalidades (CUPANI, 2013).

Nessa perspectiva o capitalismo e o socialismo burocrático fomentam realizações tecnológicas que servem de reforço para as estruturas sociais hierárquicas e centralizadas, e de certa maneira para o controle em todos os espaços da vida humana, não somente no trabalho, mas também na educação, medicina, lei, esportes, meios de comunicação etc. Prevalece uma racionalidade e eficiência que reduzem as possibilidades humanas, impondo, em todas as atividades, medidas óbvias de disciplina, vigilância e padronização (CUPANI, 2013).

Outra possibilidade que deve ser considerada é que apesar dessa preponderância do código técnico do capitalismo, ele não é capaz de suprimir por completo iniciativas contrárias a essa perspectiva. Existe um jogo em que os dominados aproveitam as margens de manobras que possuem, ou seja, exercem uma autonomia reativa, que pode envolver entre outros aspectos o controle do ritmo do trabalho, a proteção de colegas, improvisações de trabalho não autorizados, inovações e racionalizações informais (FEENBERG, 2002 apud CUPANI, 2013).

Essas táticas contestadoras, no entanto, por não possuírem um controle absoluto sobre o seu resultado, também podem ser reabsorvidas pela lógica dominante, o que pode ser observado quando se aborda a flexibilização, a qual pode ser tão somente uma variante do modelo gerencialista, a partir de uma acomodação das teorias administrativas às demandas da reestruturação produtiva, que necessita de tecnologias e formas de organização do trabalho mais flexíveis (PAULA, 2002; CUPANI, 2013).

Portanto a adoção de uma maior ou menor flexibilização no que se refere às tecnologias empregadas pode tão somente significar uma



apropriação por parte da lógica dominante de práticas que garantam o atendimento daqueles que são considerados os seus interesses primeiros, como o lucro e a eficiência. A tecnologia deixa de ser utilizada para a mudança social, de envolver critérios relacionados ao progresso na direção da realização humana, o que significaria o aumento da capacidade das pessoas para assumir responsabilidade política, promover a universalidade do ser humano (contrária a toda forma de discriminação), possibilitar a liberdade de pensamento, respeitar a individualidade e fomentar a criatividade (FEENBERG, 2002 apud CUPANI, 2013).

Dessa forma a questão da adoção de determinadas tecnologias que possam conduzir a uma flexibilização deve ser observada por diferentes ângulos, com cautela, de maneira a revelar as suas reais intenções, mesmo porque, apesar de poder significar o exercício de poder e controle em uma perspectiva neofordista, ela também pode ser resultado de uma ampliação do livre arbítrio por parte dos trabalhadores, o que não deixa de ser uma nova tecnologia abarcando novas práticas adotadas por uma organização, mas que não visa subjugar os trabalhadores em uma disputa de soma zero, ao contrário, busca promover resultados de soma positiva, oferecendo contingências positivas, com potencial frutífero e políticas verdadeiras (CLEG, 2002).

Scott (1998) também destaca a necessidade de se considerar o poder para esclarecer possíveis resultantes acerca da estratégica conexão entre a tecnologia e a estrutura, a qual pode se dar em função do exercício do poder por algum grupo sobre a organização, conforme defendido pelos teóricos da estratégia contingencial. Isso se dá em função do fato de que a divisão do trabalho e os diferentes contatos exercidos pelos participantes da organização com outras pessoas, dentro e fora da organização, podem criar perspectivas e interesses divergentes, assim como gerar novas fontes de poder que podem ser utilizadas para atingir esses interesses (SCOTT, 1998).

Sob esse aspecto as organizações passam a ser observadas não como espaços constituídos por atores unificados, mas como combinações resultantes de vários grupos de interesses que se movem para dentro e para fora da organização e para cima e para baixo na escala de poder relativo, sendo que um dos usos do poder é para moldar a estrutura da organização. Tanto o poder como as empresas possuem contingências complexas e interdependentes, que podem influenciar mudanças (CLEG, 1992; SCOTT, 1998).

Um exemplo dessas influências é o fato de que a tecnologia organizacional, apesar de ser um elemento interno, acaba por conectar a

organização com o seu ambiente externo a partir da perspectiva de que o ambiente não é somente um provedor de matéria-prima (*inputs*) e receptor de bens resultantes do processo de transformação, mas também é a maior fonte de técnicas de trabalho e ferramentas empregadas pela organização. Muitas organizações não inventam elas próprias as suas tecnologias, mas as importam do ambiente, algo que pode ser visto na perspectiva dos teóricos institucionalistas como um processo isomórfico (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

Então, a seleção da tecnologia e a sua conseqüente relação com a estrutura pode envolver outras variáveis, como políticas organizacionais e arranjos institucionais (SCOTT, 1998), além das questões relativas ao poder, conforme já havia sido alertado ou ficado subjacente no estudo seminal predecessor, de Woodward, em 1977 (CLEG, 1992).

Além disso um fato a ser considerado acerca das abordagens de Woodward (1977), Perrow (1986) e Volberda (1998) sobre tecnologia é que as elas têm as suas características expostas a partir de organizações manufatureiras clássicas, ou seja, indústrias em sua grande maioria, as quais possuem características específicas desse setor. Scott (1998), por sua vez, alerta que o mais elaborado e intrincado arranjo organizacional até agora concebido para lidar com altos graus de complexidade e incertezas em sistemas produtivos está localizado nas organizações profissionais, portanto deve ser dada atenção a esses tipos de organizações.

Nesse sentido, há de se considerar que quando se analisa os estudos acerca das características da tecnologia e da estrutura, verifica-se a predominância de três princípios gerais: a grande complexidade técnica é associada com a grande complexidade estrutural; a grande incerteza técnica é relacionada à baixa formalização e centralização; e a grande interdependência é associada com estruturas de coordenação mais elaboradas. No entanto para o primeiro princípio existe uma exceção, nem sempre a complexidade técnica dá origem a uma grande estrutura complexa, mas pode dar lugar apenas a uma maior complexidade para o executante. Nesse caso o caminho para gerenciar grandes tarefas complexas não está na divisão do trabalho e na divisão entre grupos de trabalho diferenciados ou departamentos, mas confrontá-los com executantes mais qualificados e flexíveis, configurando assim as organizações profissionais. Essa resposta é mais efetiva ainda quando o trabalho é incerto, ou quando o trabalho não envolve altos níveis de interdependência entre os trabalhadores (SCOTT, 1998).

Se a complexidade e a incerteza do trabalho dão origem a organizações complexas ou ao emprego de especialistas que lidam com a complexidade, isso pode ocorrer tanto em função das características do trabalho em si mesmo como também pode ser influenciado pelo poder social e político do grupo de executantes (SCOTT, 1998).

É possível verificar que o grupo, dessa forma, pode exercer influência tanto na decisão de qual forma estrutural será adotada como no que diz respeito à tecnologia a ser empregada. Cabe ressaltar, no entanto, em um sentido inverso, que um aumento da complexidade, incerteza e interdependência também pode tornar os profissionais mais propensos a passar a trabalhar dentro de estruturas organizacionais, tornando-se sujeitos a uma divisão explícita de trabalho e a mecanismos de coordenação mais formalizados. Dessa maneira os profissionais especialistas em atividades complexas seriam absorvidos, suportados e limitados por estruturas organizacionais complexas (SCOTT, 1998).

No caso das organizações profissionais, as atividades essenciais podem ser executadas através de dois tipos gerais de arranjos. O primeiro é denominado por Scott (1998) como organização profissional *autonomous*, a qual existe na medida em que os responsáveis organizacionais delegam para o grupo de empregados profissionais considerável responsabilidade para definir e implementar os objetivos organizacionais, para estabelecer qual será o desempenho padrão esperado e também para cuidar que essas metas sejam mantidas. Os próprios profissionais se organizam para assumir as responsabilidades da organização. Normalmente são estabelecidos os limites entre aquelas tarefas cuja responsabilidade é assumida pelo grupo e aquelas sobre as quais os gerentes têm jurisdição.

O segundo tipo, denominado por Scott (1998) de organização profissional *heteronomous*, é aquela em que em seu arranjo os funcionários profissionais são claramente subordinados a uma estrutura administrativa, e o montante de autonomia permitida a eles é relativamente pequena. Os empregados nessa configuração estão sujeitos aos controles administrativos e sua discricão é claramente circunscrita. Ao contrário de seus pares *autonomous*, que possuem autonomia, eles estão sujeitos à supervisão rotineira.

A distinção entre estruturas *autonomous* e *heteronomous* pode ser aplicada tanto para departamentos organizacionais como também para organizações como um todo (SCOTT, 1998).

A estrutura de organizações profissionais *heteronomous* é de muitas formas similar aos arranjos anteriormente descritos e que se referem às organizações que tratam de tarefas de baixa complexidade e

incerteza, fazendo uso da sua delegação. A atuação do profissional se dá dentro de uma estrutura com regras gerais e supervisão hierárquica, porém ainda é dada aos indivíduos uma considerável discricção sobre decisões a respeito das tarefas, particularmente aquelas relacionadas aos meios ou às técnicas a serem empregadas (SCOTT, 1998).

As organizações de profissionais *autonomous* assumem diferentes formas, dependendo, de maneira particular, do grau de interdependência entre os executantes individuais e os grupos executantes. Um dos pontos fortes desse profissional de “pleno-direito” é que ele ou ela é considerado capaz de tomar decisões e de controlar seu desempenho de forma independente, incluindo ainda a coordenação do trabalho com outros, quando assim for requerido pela situação (SCOTT, 1998).

Para este trabalho a definição de tecnologia a ser empregada se refere àquela apresentada por Cupani (2013), ou seja, uma realidade polifacetada, que não se refere somente a objetos e seus conjuntos, mas também diz respeito a sistemas, processos, modos de proceder e a uma mentalidade.

### **6.1.2 Tamanho**

Acerca do tamanho há de se considerar que a capacidade de um cenário social para atender e corresponder de forma eficaz às necessidades de seus membros deve considerar limites mínimos ou máximos com relação ao seu tamanho. Não existe, no entanto, nenhuma norma que determine, com precisão, antecipadamente, o limite de tamanho de um cenário, este se constitui um problema concreto a ser resolvido através de uma investigação *ad hoc*, dentro do próprio contexto. Há premissas, porém, que auxiliam essa delimitação, uma delas se refere ao fato de que as relações diretas tendem a declinar na proporção direta ao aumento do seu tamanho (RAMOS, 1981).

No atual ambiente cultural, o pressuposto que se destaca acerca do tamanho das organizações é o que enaltece o imperativo de que se deve sempre crescer, o que revela a necessidade de sua revisão. Os cenários sociais para consecução de seus objetivos e o ótimo emprego de seus recursos não necessariamente resultam, de forma inevitável, em um aumento de tamanho. A perspectiva de que quanto maior, melhor, que povoa o imaginário coletivo acerca das organizações, normalmente

“conduz a falsas relações pessoais, à síndrome da lei de Parkinson<sup>8</sup>, à desnecessária redundância e, finalmente, a sistemas sociais de desperdício, de limitada capacidade de autossustentação” (RAMOS, 1981, p. 158). É preciso pensar cenários sociais que perdurem (RAMOS, 1981).

Conforme Ramos (1981), cada cenário social possui seu limite concreto de tamanho, algo acima ou abaixo desse limite ocasiona uma perda na capacidade de se atingir de forma eficaz as suas metas, bem como de se obter o consenso mínimo necessário entre os seus membros para a sua própria preservação. Cada atividade possui uma escala que é mais apropriada para consecução dos seus objetivos. Por exemplo, conforme é mais enérgica e íntima a atividade, menor deve ser o número de pessoas que dela podem participar e maior terá de ser o número de arranjos de relacionamento a serem estabelecidos. Os cenários considerados mais amplos se tornam inapropriados naqueles espaços em que é fundamental que haja relações interpessoais diretas para que seus objetivos sejam atingidos (RAMOS, 1981; SCHUMACHER, 1983).

Sobre isso Hyde (2010) destaca que quando os laços que unem uma comunidade são afetivos, existe limite para o seu tamanho. Os sentimentos das pessoas tendem a se tornarem menos intensos conforme o número de pessoas vai ficando grande demais. Em sociedades em que prevalecem trocas afetivas o tamanho é limitado.

Considerando essas questões Ramos (1981) defende que é necessário e possível se determinar com precisão os limites de um cenário, porém isso envolve não somente competência técnica, mas também uma educada sensibilidade capaz de perceber as mútuas implicações entre o contexto e a forma.

O que se pode asseverar é que grandes tamanhos são frequentemente relacionados com organizações que operam em economias convencionais. Não existe uma regra geral para se determinar o tamanho das economias, porém se considera que economias isonômicas, por exemplo, que envolvem cooperativas e organizações que possuem administração e propriedades coletivas, são espaços em que se prescrevem tamanhos moderados. Há casos de economias, no entanto, em que para serem bem sucedidas na

---

<sup>8</sup> A lei de Parkinson se refere à expansão do trabalho até que ele preencha todo o tempo disponível para a sua realização, é resultado de observações realizadas por Cyril Northcote Parkinson no serviço civil britânico, tendo a sua primeira publicação ocorrida em artigo publicado pela revista *The Economist*, em 1955.

competição do mercado, faz-se necessário que adotem grandes proporções, com o emprego da divisão do trabalho, a impessoalidade e a especialização, dessa forma o grande tamanho se torna um requisito necessário para as economias convencionais. Portanto o tamanho grande se recomenda, ao se considerar os seus méritos (RAMOS, 1981).

As isonomias, por sua vez, tipicamente se caracterizam por possuírem proporções moderadas, com rígida intolerância para desvios de tamanho para além de um determinado limite, já que nesses casos a perspectiva está pautada na autorrealização pessoal, a qual em um processo balanceado com a satisfação social respeita o direito dos outros indivíduos de também fazê-lo. Nesse processo balanceado se pressupõe que seja empregado o debate racional e o julgamento ético-valorativo das ações. Dessa forma, as pessoas só conseguem ser elas mesmas em pequenos grupos abrangentes (RAMOS, 1981; SCHUMACHER, 1983).

Já as fenomias se referem ao menor tipo concebível de cenário, podendo mesmo ser composta por uma só pessoa, sendo talvez o número de cinco membros o maior tamanho para uma fenomia, sob o risco de não sobreviver além disso. Nelas prevalece o máximo de opção pessoal com uma reduzida subordinação a prescrições operacionais formais. Sobre essa questão assevera Schumacher (1983) que quanto maior for a organização, maior será a necessidade de ordem, não que se prescreva a total ausência de normas, já que esta iria na direção do motim e da anomia, mas nas fenomias elas são mínimas. Há de se considerar que para ocorrer a consecução de qualquer trabalho se faz necessária a observância de normas operacionais, portanto se preconiza a prescrição de normas, contra a sua total ausência (RAMOS, 1981; SCHUMACHER, 1983).

É necessário se considerar também que, em organizações com grandes tamanhos, a deliberação de todos se torna tanto mais demorada em função da quantidade de participantes em uma assembleia, conforme aponta Dahal (2001), ao tratar da democracia. Apesar de considerar que em organizações ainda seria possível se pensar em modelos que não exijam a eleição de representantes para a deliberação, há de se ter conta, por exemplo, o tempo exigido para que cada participante se manifeste. Em uma conta simples, Dahal (2001) expõe que se forem, por exemplo, 100 participantes a se manifestar e cada um utilizar 10 minutos para expor o seu ponto de vista, seriam necessários dois dias de oito horas de reunião, não que seja impossível, porém não é nada fácil de conseguir.

Nesse mesmo sentido Hall (2004) destaca, através de pesquisas relacionadas ao impacto do tamanho organizacional sobre os indivíduos, que em grandes comunidades os indivíduos não conhecem nem

interagem com a maioria daqueles com quem entram em contato, apesar de manterem relações primárias com uma série de pessoas dentro e fora da organização. É certo que haverá uma proporção menor de relacionamentos francos e calorosos conforme sua quantidade aumenta, porém talvez não haja diferenças na quantidade de relacionamentos realizados por uma pessoa, seja em organizações pequenas ou grandes, já que estes são proporcionais às pessoas em si e não ao tamanho da organização. O que difere é o fato de que ao se analisar, por exemplo, a participação dos membros de organizações voluntárias, de diferentes proporções, verifica-se que existe menor participação em organizações maiores.

O tamanho também pode influenciar a estrutura das organizações, como, por exemplo, no aumento no número de cargos administrativos, porém alguns autores têm questionado esta premissa, destacando que nem sempre se observa essa relação (TERRIEN; MILLS, 1976; HALL, 2004).

Quanto à participação, conforme postulam Ramos (1981) e Dahl (2001), talvez as tecnologias de comunicação venham a auxiliar na superação dessas barreiras à participação, integrando as pessoas em comunidades de interesse, porém há de se considerar as dificuldades de se conciliar diferentes perspectivas em larga escala.

Outra questão com relação ao tamanho das organizações se refere à influência desse sobre o moral das pessoas. As pesquisas têm demonstrado que organizações maiores levam seus membros ao estresse e a um moral reduzido. O caráter do grupo tende a se modificar conforme o tamanho da organização, a inserção de membros em grupos estruturalmente simples, por exemplo, produz mudanças na organização interna (TERRIEN; MILLS, 1976; HALL, 2004).

As grandes organizações tendem a tratar seus membros como membros de categorias e não como indivíduos separados. A forma adotada para se tentar contornar tal situação ou eliminá-la é a implementação de dispositivos que favoreçam uma maior autonomia às subunidades e a descentralização. Hall (2004), no entanto, defende que somente em vidas comunitárias, retiradas da atual sociedade, seria possível se pensar em organizações com um tamanho pequeno, algo interessante sob a perspectiva de organizações isonômicas e fenonômicas.

Hall (2004) também destaca que o tamanho das organizações não afeta só as pessoas que nela trabalham, mas também aquelas que, como não membros, as contactam.

A questão é que o tamanho segue como sendo um aspecto a ser considerado pelos planejadores de sistemas sociais, principalmente no que se refere às relações sociais que se produzem dentro dele. Esse questionamento remonta a Platão, que observou que 5.040 era um número razoável de pessoas para uma população civil (TERRIEN; MILLS, 1976).

Portanto, ao se tratar do tamanho dos enclaves, como postula Ramos (1981), deve-se ter em conta que os limites deverão ser estipulados *ad hoc*, prevalecendo a *expertise*, o conhecimento e o bom senso dos planejadores do sistema social, ou seja, *in loco* a partir da percepção dos atores.

Para este trabalho a definição de tamanho fica condicionada ao que considera Ramos (1981), ou seja, é o número de indivíduos que compõe uma organização, e não se refere a outras dimensões que possam ser empregadas como delimitadoras e classificatórias, como, por exemplo, a capacidade física, que se refere à amplitude física da empresa, os insumos ou resultados, que se referem, por exemplo, ao número de clientes, ou ainda os aspectos relacionados aos recursos disponíveis para investimento, que podem ser exemplificados pelos ativos líquidos que a organização possui.

### 6.1.3 Espaço

O sistema de mercado nos últimos séculos se expandiu de tal forma que se tornou o principal ordenador da vida pessoal e comunitária, ocupando os diferentes espaços reservados aos sistemas sociais (RAMOS, 1981).

Essa influência é visível quando se observa, por exemplo, a arquitetura das cidades contemporâneas, a qual é o resultado das exigências do mercado, que condiciona, entre outros aspectos, o tamanho das residências, o número de pessoas a serem acomodadas em um prédio ou ainda a distância em relação aos centros urbanos (RAMOS, 1981).

Outro ponto a ser considerado é o constante aumento da artificialização do meio ambiente. A esfera natural é de forma crescente e constante substituída por uma esfera técnica, seja na cidade ou no campo (SANTOS, 2008).

Santos (2008, p. 30) alerta para o fato de que “o caminho secular que conduziu a sociedade humana à necessidade cotidiana de medida, padronização, ordem e racionalização” fez com que o próprio espaço, passasse a possuir igual conteúdo racionalizado. Isso ocorre em função



da intencionalidade manifesta na escolha de “seus objetos, cuja localização, mais do que antes, é funcional para os desígnios dos atores sociais capazes de uma ação racional”.

A matematização dos espaços torna propícia a matematização da vida social de acordo com os interesses hegemônicos, ou seja, subordinada aos que impõem as mudanças. A partir dessa lógica se instalam, ao mesmo tempo, “não só as condições do maior lucro possível para os mais fortes, mas também as condições para a maior alienação possível para todos. Através do espaço, a mundialização, em sua forma perversa, empobrece e aleija” (SANTOS, 2008, p.31).

Em uma comparação entre a perspectiva espacial geográfica de território e o espaço organizacional, cabe considerar que assim como nos espaços geográficos, técnico-científicos, em que prevalece a racionalidade de mercado, nas organizações a tônica também será a de o mercado se tornar tirânico e o Estado tender a ser impotente. “Tudo é disposto para que os fluxos hegemônicos corram livremente, destruindo e subordinando os demais fluxos” (SANTOS, 2008, p. 31).

O espaço deve ser considerado como o teatro obrigatório da ação, o domínio da liberdade. Ele é algo dinâmico e unitário, onde se encontram a materialidade e a ação humana. “Seria o conjunto indissociável de sistemas de objetos, naturais ou fabricados, e de sistemas e de ações, deliberadas ou não. A cada época, novos objetos e novas ações vêm juntar-se às outras, modificando o todo, tanto formal quanto substancialmente” (SANTOS, 2008, p. 46).

O que se observa é que os objetos culturais na atualidade tendem a se tornar cada vez mais técnicos e específicos, sendo deliberadamente produzidos e localizados de forma a melhor responder aos objetivos previamente estabelecidos. Já as ações tendem a ser cada vez mais ajustadas e racionais (SANTOS, 2008).

Portanto, há de se considerar que o espaço afeta e de certa forma possui capacidade de moldar a vida das pessoas, sendo que os espaços que são dados para viver aos indivíduos podem de alguma maneira alimentar ou dificultar o desenvolvimento psíquico deles dentro da sua singularidade como pessoas. O espaço pode ser um ambiente que facilite ou restrinja a descarga de tensões. O seu correto tratamento é uma forma de se estimular a atmosfera psicológica apropriada para os objetivos específicos de um determinado sistema social (RAMOS, 1981).

Ramos (1981) chama a atenção para o fato de que os estudos que vêm sendo realizados sobre o espaço têm se limitado a questões relacionadas, sobretudo, com as dimensões dos processos de produção e distribuição de bens, bem como no que se refere à prestação de serviços.

Existe, no entanto, uma série de implicâncias com relação ao espaço que vão além dos propósitos econômicos e que acabam por serem esquecidas, tanto por leigos como por arquitetos e especialistas em organizações, que supostamente deveriam ser os que melhor as compreendem na sua totalidade.

Hall (2005) destaca que as pessoas possuem uma necessidade arraigada de se sentirem corretamente orientadas, o que estaria associado à sobrevivência e à sanidade. Por isso muitas vezes as pessoas fazem uso de delimitações que se originam em esquemas internalizados que são resultantes de experiências passadas.

Portanto quando os espaços não correspondem a essas delimitações, as pessoas não se sentem confortáveis, ficando em alguns casos deprimidas; por isso da necessidade de se pensar a respeito daqueles que ocupam determinado espaço e para qual objetivo ele se destina (HALL, 2005).

Nas isonomias e fenonomias e suas formas mistas, o espaço desempenha um papel especial para o bom funcionamento desses sistemas, questões como solidão, privacidade, reserva, intimidade, anonimidade, território pessoal e órbita individual são pontos a serem considerados nos espaços sociais. Há de se considerar que, para esses enclaves, espaços socioaproximadores deveriam prevalecer, os quais teoricamente promovem relações de primeiro grau, características dessas organizações. Deve-se considerar que espaço desempenha um papel fundamental na comunicação, ele fala uma linguagem silenciosa que afeta as pessoas (RAMOS, 1981).

Já nas economias, por sua vez, os espaços socioafastadores parecem prevalecer, apesar de os socioaproximadores também se mostrarem como sendo necessários, mesmo nesse enclave. No sistema de mercado, os cidadãos são condicionados a uma percepção e uso do espaço em que a perspectiva adotada é a técnica, a qual define o seu comportamento (RAMOS, 1981).

Isso, no entanto, não reflete a existência de uma dicotomia do tipo bom-ruim entre os espaços socioaproximadores e socioafastadores. “O que é realmente desejável é que exista flexibilidade e congruência entre projeto e função para que haja uma variedade de espaços e as pessoas possam se envolver ou não, como exijam a ocasião e a disposição de espírito” (HALL, 2005, p. 138).

Considerando-se um continuum acerca da organização do espaço, pode-se projetar que em uma das suas extremidades estariam aqueles espaços que não fazem uso de nenhuma organização, que estão em uma confusão permanente e que são ocupados por pessoas que não efetuam

uma classificação das atividades e artefatos de acordo com um plano espacial uniforme, coerente ou previsível. Na outra extremidade da escala, estaria a linha de montagem, com uma organização precisa dos objetos tanto no tempo como no espaço (HALL, 2005).

Tendo-se em conta este *continuum*, cada cenário social possui as suas exigências no que se refere ao espaço, e que são inerentes a ele. É preciso considerar o impacto gerado pelo espaço sobre as pessoas, bem como ter a capacidade de conformar o ambiente que as cerca de maneira tal que ele seja favorável à consecução dos objetivos organizacionais, tendo-se o cuidado de não destruir ou ainda reduzir o senso de eficiência daqueles que estão ao seu redor (RAMOS, 1981).

Essa conformação estaria associada ao que Lefebvre (2013) descreve como produção do espaço, ou seja, o imbricamento de três campos que tem sido tradicionalmente tratado de forma separada, o físico (da natureza), o mental (das abstrações lógicas e locais) e o social, ou seja, o percebido, o concebido e o vivido (SILVA; WETZEL, 2007).

Conforme Lefebvre (2013) o espaço social até o capitalismo compreendia as relações sociais de produção (a divisão do trabalho e sua organização, ou seja, as funções sociais hierarquizadas) e aquelas relativas à reprodução, que envolvem as relações biofisiológicas entre os sexos, as idades, como a organização específica da família. Esses dois encadeamentos que não podem ser separados, já que cada qual exerce influência sobre outro de forma recíproca, acabaram por ser diferenciados no espaço social, não sem dificuldades, sendo localizados. Com o advento do capitalismo, especificamente no neocapitalismo moderno, a situação se complica, além desses dois níveis, um terceiro surgiu, passando então a haver o imbricamento de três níveis, o da reprodução biológica (a família), o da reprodução da força de trabalho (a classe operária) e o de reprodução das relações sociais de produção, ou seja, aquelas relações que constituem a sociedade capitalista, as quais progredem, são desejadas e impostas cada vez mais.

Isso decorre do fato de que cada sociedade, no caso a capitalista, produz o seu espaço, envolvendo os seus modos de produção e as suas diversidades, bem como as sociedades particulares nas quais se reconhece o seu conceito geral; ou seja, o espaço (social) é um produto (social) que resulta em implicações e consequências (LEFEBVRE, 2013).

Nesse processo de produção do espaço, existem as representações simbólicas, que auxiliam na coexistência e coesão das relações sociais, bem como na sua manutenção dentro do espaço social. Isso ocorre tanto através de relações frontais, que são públicas, declaradas e, portanto,

codificadas, como através de relações veladas, que são clandestinas, reprimidas e definidoras de transgressões. Além das representações simbólicas, também estão presentes no espaço as representações de produção, que envolvem relações de potências e estão representadas no espaço através dos edifícios, monumentos e obras de arte. Essas expressões frontais, frequentemente brutais, resultante dessas relações, no entanto, não impedem que não existam aspectos clandestinos e subterrâneos (LEFEBVRE, 2013).

Portanto, na produção do espaço social existe então a coadunação de três aspectos: a prática espacial, que envolve a produção, reprodução, os lugares especificados e conjuntos espaciais próprios a cada formação social; as representações do espaço, ou espaço concebido, aquele dos cientistas, dos planejadores e dos urbanistas, entre outros, que identifica o vivido e percebido, e que é o espaço dominante em uma sociedade; e os espaços de representações, que são portadores de símbolos complexos ligados ao lado clandestinos e subterrâneos da vida social. Esses três aspectos desenvolvem uma relação dialética entre si, ou seja, envolvendo o percebido, o concebido e o vivido, interferindo na produção do espaço. (LEFEBVRE, 2013).

Em havendo uma produção do espaço, um processo produtivo, existe uma história, então essa história pode servir como instrumento (operatório) para análise de espaços, assim como de sociedades que os geraram e deles se apoderaram, a qual não obrigatoriamente coincidiria com as periodizações admitidas, mas que, tendo em vista a passagem de um modo de produção a outro e as suas influências, permitiria tal análise. As ordenações simbólicas do espaço são capazes de proporcionar uma estrutura para experiência através da qual aprendemos quem ou o que somos na sociedade (HARVEY, 2012).

Lefebvre (2013) identifica dessa forma quatro tipos de espaços, os quais representariam a periodização de diferentes processos produtivos, a saber: o espaço absoluto, o histórico, o abstrato e o diferencial.

O espaço absoluto se refere a fragmentos da natureza, locais escolhidos com base nas suas qualidades intrínsecas (cavernas ou cumes, fonte ou rio), mas cuja consagração, por fim, acaba por esvaziá-los de muitas dessas características e particularidades naturais, sendo o espaço-natureza povoado por forças políticas. De maneira típica, a arquitetura acaba por subtrair da natureza os lugares e os transfere para esfera política por meio de uma mediação simbólica. Cabe ressaltar que esses espaços, que se caracterizavam pelo seu caráter religioso e

político, foram produzidos por comunidades que compartilhavam entre si laços de consanguinidade, terras e linguagem (LEFEBVRE, 2013).

A partir desse espaço ocorre a emersão de outro, relativizado e histórico, que traz consigo a plenitude invisível do espaço político que se instaurou no vazio de um espaço natural subtraído da natureza. A historicidade quebra para sempre a naturalidade e instaura sobre as suas ruínas o espaço de acumulação (de todas as riquezas e recursos: os conhecimentos, as técnicas, o dinheiro, os objetos preciosos, as obras de arte e os símbolos). No transcorrer desse período, a atividade produtiva, a mão de obra, deixa de se confundir com a reprodução que perpetua a vida social, ela se torna independente desse processo, tornando-se presa da abstração, o trabalho social se torna abstrato, o espaço abstrato (LEFEBVRE, 2013).

O espaço abstrato funciona “objetalmente”, como um conjunto de coisas/signos e suas relações formais: vidro e pedra, concreto e aço, ângulos e curvas, cheio e vazio. Esse espaço que tem por característica ser formal e quantificado nega as diferenças sejam elas provenientes da natureza ou do tempo (histórico), ou ainda aquelas que se originam do corpo, como a idade, gêneros e etnias. A significância desse conjunto remete a uma espécie de sobressignificação, que escapa aos sentidos: ao funcionamento do capitalismo, o qual é ao mesmo tempo evidente e dissimulado. As formas dominantes de espaço, dos centros de poder e riqueza, se esforçam para moldar os espaços que dominam (ou seja, os espaços periféricos), fazendo uso, muitas vezes, de meios violentos para reduzir os obstáculos e resistências que porventura venham a encontrar (LEFEBVRE, 2013).

Lefebvre (2013) ressalta ainda que o espaço abstrato é uma produção do capitalismo e do neocapitalismo, o qual contém o mundo da mercadoria, sua lógica e as suas estratégias em escala mundial, juntamente com o poder do dinheiro e do Estado político.

O espaço abstrato possui um funcionamento extremamente complexo, ele implica uma passividade, um silêncio dos usuários, assim como um pacto de não agressão, um quase contrato de não violência, valorizando-se determinados tipos de relações em alguns lugares, considerando aspectos “proxêmicos”, não havendo lutas para se ocupar os espaços, em que as pessoas assumem uma disposição socialmente condicionada na qual as regras e normas de operações que são peculiares a determinados sistemas episódicos passam a ser consideradas como regras e normas de conduta para todos de um modo em geral (LEFEBVRE, 2013; RAMOS, 1981; HALL, 2005).

Apesar do pessimismo resultante, o espaço abstrato possui contradições específicas, as quais são em grande parte derivadas de antigas contradições, oriundas do tempo histórico, e são agravadas ou atenuadas, o que eventualmente pode conduzir esse espaço ao seu fim. O fato é que no seio desse espaço as relações sociais de produção são consumadas através de um duplo movimento, com a dissolução e o nascimento de novas relações. Nesse movimento o espaço abstrato engendra um novo espaço, denominado diferencial, o qual, de forma contrária ao abstrato, necessita de um processo de acentuação das diferenças para surgir, motivo pela qual recebe essa denominação (LEFEBVRE, 2013).

O espaço diferencial reúne aquilo que o abstrato separa, as funções, os elementos e os momentos da prática social. Ele colocaria um fim naquelas localizações que rompem tanto com a unidade do corpo (individual e social) como com o *corpus* das necessidades humanas e o *corpus* do conhecimento. De forma contrária ao abstrato, discerniria aquilo que é confundido, entre as quais, por exemplo, as relações sociais com as relações familiares (LEFEBVRE, 2013).

Há de se pontuar que o surgimento de um novo espaço não significa o desaparecimento por completo do outro, ele persiste no outro, como camada ou sedimento, os quais vão se debilitando ao longo do tempo.

Para este trabalho a definição de espaço empregada se baseia em Lefebvre (2013), ou seja, é a produção social resultante da relação dialética entre as práticas espaciais, as representações do espaço e o espaço de representação de uma organização.

#### **6.1.4 Tempo**

A mensuração e o controle do tempo são uma construção social, todos os grupos culturais ao longo da história da humanidade definiram uma organização socioeconômica e, com ela, uma maneira de organizar o tempo. Sempre se buscou lidar com o passado e o futuro, bem como com a sincronização das atividades de forma que fosse possível lidar com a finitude, sendo que atualmente se proliferam termos como velocidade do tempo, aceleração, *just in time*, tempo da internet, entre outros (ANCONA; OKHUYSEN; PERLOW, 2001; TONELLI, 2008).

O tempo é uma categoria básica da existência humana, porém raramente o seu sentido é discutido. Existe a tendência de ele ser dado como algo certo, recebendo atribuições do senso comum ou autoevidentes. A mensuração da sua passagem se dá de diversas

maneiras, por meio de segundos, minutos, horas, dias, meses, anos, décadas, séculos ou eras, como se tudo estivesse assentado em uma única escala temporal objetiva. Porém as diferentes sociedades (ou subgrupos) cultivam os sentidos de tempo de maneiras bem distintas (HARVEY, 2012).

Nas sociedades modernas os vários sentidos de tempo se entrecruzam. As rotinas e os movimentos cíclicos, representados por ações como a de tomar café da manhã, a ida e volta do trabalho, rituais sazonais, como as festas populares, aniversários e as férias, entre outros, transmitem certa sensação de segurança às pessoas, em um mundo cujo impulso geral do progresso parece indicar sempre um caminho para frente e para o alto. Mesmo quando ocorrem percalços que ameaçam essa percepção de progresso, podem ser utilizadas outras formas para reassegurar, nem que seja em parte, essa sensação de segurança, através, por exemplo, da ideia de ciclos temporais ou ondas passageiras (como os ciclos de Kondratieff<sup>9</sup>). O pressuposto é que esses períodos sejam vistos como fenômenos naturais, aos quais as pessoas forçosamente devem se adaptar ou, então, fazer uso de uma imagem ainda mais forte, associada a alguma propensão universal estável (como a irascibilidade humana inata) como contraponto eterno para o progresso (HARVEY, 2012).

Outros níveis temporais podem ainda se manifestar, como o da família, que é dedicado a criar os filhos e a transferir conhecimento e bens entre gerações através das redes de parentescos. Esse tempo, no entanto, é suscetível de ser mobilizado com vistas a atender o tempo industrial, “que aloca e realoca trabalho para tarefas segundo vigorosos ritmos de mudança tecnológica e locacional forjados pela busca incessante de acumulação de capital” (HARVEY, 2012, p. 188).

Apesar desse aparente controle acerca do tempo, os processos e percepções mentais das pessoas em alguns momentos parecem lhes pregar peças, já que às vezes os segundos parecem anos-luz e as horas agradáveis parecem passar em uma rapidez que mal é percebida, o que confunde a sensação acerca do tempo (HARVEY, 2012).

---

<sup>9</sup> Teoria proposta e defendida pelo economista russo Nikolai Dimitrievich Kondratiev, também conhecida por “ondas longas”, que pressupõe que a economia capitalista moderna tem surtos de crescimento em períodos alternados (ciclos), cujo período de intervalo é caracterizado por um crescimento lento com duração estimada entre 40 a 60 anos.

O tempo também exerce influência sobre a tomada de decisão, já que o horizonte temporal considerado pode afetar materialmente o tipo de decisão adotada. Por exemplo, as decisões que são tomadas com base em uma intenção de se deixar um legado para o mundo, como o de construir um futuro melhor para as pessoas, são diferenciadas daquelas baseadas em um horizonte apoiado apenas nos prazeres presentes do aqui e agora, ou seja, podem considerar tão somente os meios ou então os fins (BUTLER, 1995; HARVEY, 2012)

Sobre essa questão, cabe ressaltar que a partir dessa premissa deduções foram feitas e retóricas passaram a ser empregadas para justificar determinadas situações, como aquela utilizada por críticos conservadores para justificar a persistência do empobrecimento de uma sociedade afluyente. Nesse caso, o empobrecimento estaria associado à incapacidade dessa sociedade em adiar prazeres presentes, capacidade esta que passou a ser vista como uma das engrenagens do crescimento econômico (HARVEY, 2012).

Acerca disso há de se considerar Weber (2009, p. 48) discorrendo sobre o espírito do capitalismo:

Lembra-te que tempo é dinheiro. Para aquele que pode ganhar dez xelins por dia pelo seu trabalho e vai passear, ou fica ocioso metade do dia, apesar de não gastar mais que seis *pence* em sua vadiagem ou diversão, não deve ser computada apenas essa despesa; ele gastou, ou melhor, jogou fora, mais cinco xelins.

Como visto, então, a percepção do tempo é relativa a uma cultura específica, ela é criada necessariamente por meio de práticas e processos materiais que reproduzem a vida social. Cada forma distinta de produção ou formação social envolve um agregado particular de práticas e conceitos do tempo (HARVEY, 2012; HALL, 1990).

A ordenação simbólica que é dada ao tempo propicia uma estrutura para a experiência, a partir da qual se aprende quem ou o que se é em uma sociedade. No século XX o tempo se organizou de acordo com o desenvolvimento das sociedades industriais e das cidades, permitindo, dessa forma, através do emprego do tempo linear do relógio, o controle de forma disciplinar das relações de trabalho. Talvez seja Frederick Winslow Taylor, dentro dessa lógica industrial, aquele que melhor represente essa visão baseada na otimização do tempo, a qual, juntamente com os estudos clássicos acerca dos tempos e movimentos,



se tornou um dos principais norteadores dos administradores organizacionais (TAYLOR, 2006; TONELLI, 2008; HARVEY, 2012).

Apesar dessa aparente unanimidade e aceitação acerca da necessidade e emprego do controle do tempo dentro das organizações, há de se considerar que este nunca foi objeto de uma aceitação passiva por parte dos trabalhadores, sendo sempre oferecida uma resistência a ele. Os trabalhadores sempre buscaram burlar os controles com o emprego da criatividade, obtendo, assim, mais tempo livre no trabalho ou ainda dando um significado menos opressor a ele (TONELLI, 2008).

Interessante observar que essa perspectiva do tempo do trabalho passa não só a controlar e regular as atividades dentro das organizações, mas extrapola o seu espaço e avança sobre as demais relações humanas, ou seja, para os demais enclaves da vida humana. O tempo do trabalho passa regular a vida de maneira generalizada, como a vida pessoal, as relações familiares, o lazer e as religiões, entre outros. O movimento de pessoas e mercadorias passa a ser regulado pelo tempo do trabalho, seja dentro ou fora das cidades, ocorrendo o que alguns autores definem como a sincronização da vida (RAMOS, 1981; TOFFLER, 1998; TONELLI, 2008).

Porém, o tempo das organizações formais não é o mesmo daquele característico nos sistemas sociais em que prevalecem a intimidade e a intensa reciprocidade pessoal, apesar de se considerar que a naturalização da quantificação do tempo tornou-se algo rotineiro, definindo uma ordem lógica cronológica para execução das atividades, que avança sobre outros espaços da vida (RAMOS, 1981).

Ramos (1981) então propõe uma tipologia para o tempo, constituída das seguintes categorias: tempo serial, linear ou sequencial; tempo convival; tempo de salto – *leap time*; e tempo errante.

Nas economias prevalece o tempo serial, o qual não satisfaz as necessidades humanas que se referem a atividades cujo tempo não possa ser estabelecido em termos de séries. A sociedade centrada no mercado, considerando a sua orientação temporal, serializa o tempo dos seus membros de tal forma que eles passam a ter dificuldade em se engajar em outras atividades que requeiram outro tipo de orientação temporal (RAMOS, 1981)

Já nas isonomias o que prevalece é o espaço para o exercício da convivência, o requisito temporal exigido é o da experiência de tempo em que o indivíduo desfruta dos ganhos que obtém com seus relacionamentos, ganho este que não é medido quantitativamente, mas sim a partir de uma gratificação profunda por ter se libertado das

pressões que impedem a sua autorrealização, portanto é o espaço do tempo convival (RAMOS, 1981).

O tempo convival é catártico, a experiência individual encoraja a interagir com os outros sem o uso de máscaras, fachadas e vice-versa. Neste tipo de tempo a experiência se revela libertadora, proporcionando o relaxamento, as pessoas tendem a confiar mais nos outros e a expressar seus sentimentos mais profundos com autenticidade. Nas relações os “outros” não são objetos, mas sim pessoas. As relações na experiência do tempo convival envolvem a aceitação e a estima pelo o que as pessoas são, independentemente das suas posições empresariais ou do status no ambiente competitivo do mercado. O tempo, na sua perspectiva serial, é esquecido quando os indivíduos estão envolvidos na experiência do tempo convival (RAMOS, 1981).

O tempo de salto, por sua vez, se refere a um tipo muito pessoal de experiência temporal, cuja qualidade e ritmo estão diretamente relacionados à intensidade com que o indivíduo anseia por criatividade e autorrealização. É o impulso temporal das fenomenias. A ocorrência de tempo de salto normalmente é relacionada com informes de progressos marcantes obtidos por pessoas criativas, dentro dos quais se incluem inventores, reformadores, administradores, cientistas, novelistas, pintores, poetas, entre outros.

Já o tempo errante é caracterizado por possuir uma direção inconsistente, as pessoas que o vivenciam possuem uma experiência imprecisa de sua agenda existencial, se é que é possível julgar a existência de alguma espécie de agenda. “As circunstâncias, em vez de sua própria vontade em relação a um propósito, modelam diretamente o curso de suas vidas” (RAMOS, 1981, p. 171). O tempo errante se relaciona a pessoas anômicas ou quase anômicas (RAMOS, 1981), não sendo necessário estender a sua caracterização, em virtude de esse enclave não ser objeto deste estudo.

Ramos (1981) chama a atenção para o fato de que nos estudos organizacionais o tempo tem sido basicamente abordado sob a perspectiva dos sistemas econômicos, sendo tratado como uma mercadoria, ou ainda como um aspecto da linearidade do comportamento organizacional. Essa é uma característica do desenvolvimento do capitalismo industrial, que, pela sua abordagem do tempo, comparando-o a uma mercadoria no processo de produção, faz com que ele passe a ser crucial, em uma equação que envolve aceleração e acumulação, podendo ser considerado um valor humano (HASSARD, 2009).

Em se tornando uma mercadoria, pressupõe-se que o tempo excedente possa ser acumulado, extraindo-se mais tempo dos trabalhadores, além do necessário, para se produzir bens. Nessa perspectiva do tempo, o passado não se repete, o presente é transitório e o futuro, por sua vez, é infinito e explorável. “O tempo é homogêneo: é objetivo, mensurável e infinitamente divisível; está ligado à mudança no sentido de movimento e desenvolvimento; o tempo é quantitativo” (HASSARD, 2009, p. 192).

Unindo a ideia de valor e linearidade, o tempo passa a ser um bem escasso, limitado, realçando dessa forma o seu valor. Como uma mercadoria, ele pode ser empregado para se obter dinheiro, assim também como o dinheiro pode ser empregado para adquirir tempo. O tempo passa a ser investido de forma a render dinheiro algum tempo depois (HASSARD, 2009).

Sob essa lógica do tempo escasso, valorado, o seu emprego sempre se dará de forma precisa, controlada e disciplinada, o relógio se torna peça fundamental na rotina das organizações, o tempo é coisificado (HASSARD, 2009).

Hassard (2009) argumenta, no entanto, acerca dessa visão do tempo, que ela não se reflete como sendo a única realidade observável atualmente nas organizações. Diante das diferentes contingências a que as organizações são defrontadas no seu dia a dia, as quais muitas vezes não são previstas na alocação dos tempos, surgem peculiaridades que interferem nessa harmonia temporal. As atividades do mundo do trabalho nem sempre se referem a um ritmo imposto por máquinas, mas envolvem também outras possibilidades de processos e de trabalho.

Em face dessa questão surge a sugestão do emprego de uma abordagem cíclica – qualitativa do tempo –, que considere, entre outros aspectos, a noção de tempo como resultado de uma construção social, uma estrutura simbólica, que caracteriza a sociedade por seu ritmo temporal. Um fenômeno coletivo e resultante de uma consciência coletiva, demonstrando que, nas sociedades modernas, a mensuração do tempo é plural, variada entre culturas (HALL, 1990; HASSARD, 2009).

Dessa forma, novas lógicas acerca do tempo surgem dentro das organizações, como novas formas organizacionais, formas flexíveis, em que os controles dos tempos não são tão finitos e determinados da maneira que a perspectiva racional imagina. Além dos aspectos relacionados ao processo, há de se considerar ainda o poder dos grupos de trabalho, os quais também constroem os seus próprios sistemas de mensuração do tempo, não seguindo prescrições (HASSARD, 2009).

Apesar dessa preocupação acerca da alocação do tempo, em que se passa a considerar outros aspectos que não só os racionais, mas também qualitativos, que poderia refletir em uma proposta mais substantiva, a perspectiva que ainda prevalece é a da economicidade desse bem, que passa a ser tão valioso. Isso ocorre em virtude da escassez gerada a partir da possibilidade da criação de excedente para acumulação por meio de técnicas como a alteração das alocações de tempo, a distribuição da carga do tempo e a recuperação do tempo. O que se observa nessa nova proposta de abordagem do tempo é aquilo definido por Paula (2002) como harmonias administrativas, ou seja, é apenas uma variante do modelo gerencialista até então empregado.

Esse novo enfoque organizacional surge em virtude do esgotamento do modelo taylorista-fordista, o qual não consegue mais responder às demandas geradas pelo contexto atual que envolve as organizações, caracterizado pelas exigentes e renovadas demandas do mercado consumidor e pela mudança das tecnologias de produção. Estas, acompanhadas das aceleradas tecnologias de informações, fazem com que surjam modelos organizacionais que não são mais do que ajustes que procuram, de acordo com Paula (2002), assegurar a produtividade amenizando as naturais tensões entre capital e trabalho, por meio dos controles disponíveis. É um simples aperfeiçoamento da abordagem contingencial da administração, não caracterizando um rompimento com o modelo burocrático de organização (DELLAGNELO; MACHADO-DA-SILVA, 2000).

Considerando-se, portanto, que o tempo que predomina nas economias ainda é o serial, é possível efetuar uma associação deste com a proposta de tempo monocrônico de Hall (2005), conforme aponta Ramos (1981).

Hall (2005) descreve dois modos contrastantes de lidar com o tempo, o monocrônico e o policrônico. O monocrônico é associado aos povos com baixo envolvimento pessoal, que procuram compartimentar o tempo. Eles fazem a programação de uma atividade para cada momento e ficam desorientados se tiverem de lidar com várias coisas de uma só vez. As pessoas policrônicas, por sua vez, talvez por se envolverem muito mais umas com as outras, tendem a manter diversas atividades em andamento ao mesmo tempo, como malabaristas.

Dessa forma, as pessoas monocrônicas são aquelas que imaginam ser mais fácil funcionar se puderem separar as atividades no espaço, enquanto as pessoas policrônicas encaram de forma diferente, acumulando várias tarefas de forma simultânea. Há de se considerar que no caso de esses dois tipos vierem a interagir de forma recíproca, as

dificuldades que eventualmente venham a surgir podem ser superadas por uma adequada estruturação do espaço (HALL, 2005).

Por exemplo, caso haja interesse em se reduzir o efeito policrônico, basta diminuir o envolvimento entre as pessoas, sendo que para isso se deve proceder à divisão das atividades com a utilização de tantas divisórias quanto forem necessárias; o mesmo vale para o sentido inverso, se o objetivo é reduzir o efeito monocrônico, devem ser derrubadas as divisórias de forma a facilitar a interação entre as pessoas. (HALL, 2005).

Considerando-se que se espera encontrar em organizações isonômicas e fenonômicas as categorias de tempo convival e de salto (*leap time*), propostas por Ramos (1981), é possível pressupor que nesses sistemas sociais a expectativa seria a de identificar características de tempo que se assemelhariam à forma policrônica, a qual privilegia o contato pessoal e a interação.

Isso é perceptível ao se considerar que nas isonomias o enclave é propício para o exercício da convivência, “[...] e o seu principal requisito temporal é uma experiência de tempo em que aquilo que o indivíduo ganha em seus relacionamentos com as outras pessoas não é medido quantitativamente, mas representa uma gratificação profunda [...]” (RAMOS, 1981, p. 169).

Nas fenonomias, por sua vez, o tempo de salto se caracteriza por ser uma experiência temporal, pessoal, em que a qualidade e o ritmo revelam o desejo do indivíduo pela criatividade e autorrealização. Ele é visto como um momento muito importante na vida de uma pessoa criativa e perscrutadora, seja de maneira isolada ou na companhia de outras pessoas que também estejam sintonizadas com o mesmo tipo de indagação, ou seja, que compartilhem das mesmas ideias, ponto que revela a necessidade de interação entre elas (RAMOS, 1981).

Já nas economias a perspectiva é a de que predomine o tempo serial ou monocrônico, característicos de espaços em que prevalece a naturalização da quantificação do tempo, tornando-se algo rotineiro e que define uma ordem lógica cronológica para execução das atividades. Esse tempo é considerado um bem escasso, limitado, tendo o seu valor realçado. É visto como uma mercadoria que pode ser empregada para se obter dinheiro; ou o dinheiro pode ser empregado para adquirir tempo. Nessa perspectiva o tempo deve ser investido de forma a render dinheiro algum tempo depois, e não para a autorrealização (RAMOS, 1981; HASSARD, 2009).

Considerando então a existência de diferenças acerca da percepção do tempo, Butler (1995) sugere que a medição do tempo

organizacional deve ir além daquela fornecida pelo relógio ou por outro tipo de cronômetro, já que a sua experiência no presente deriva do conhecimento do passado e de como esse conhecimento será utilizado para vislumbrar o futuro. A partir dessa visão, ele propõe que a noção do tempo está ligada a eventos e que os ritmos desses eventos não necessariamente coincidem com o tempo do relógio, variando de acordo com os diferentes tipos de organizações. As ocasiões em que o tempo do relógio e o tempo social coincidem podem ser vistas como um caso razoavelmente especial e raro de uma teoria geral do tempo.

Nesse sentido Butler (1995) propõe quatro *clusters* para significar as experiências do tempo: relógio, orgânico, estratégico e espasmódico. Essas variáveis abrem a possibilidade de se efetuar uma comparação das experiências de tempo, de tal forma a permitir a movimentação entre os diferentes debates, como aquele que envolve a questão se o tempo é um conceito objetivo ou relativo, de tal forma que se possa comparar e contrastar essas experiências empiricamente, em diferentes situações.

O tempo do relógio é aquele associado ao ritmo do balanço de um pêndulo, mecânico, rígido, inflexível e pré-determinado. A sua ênfase está na sincronização das atividades em uma ordem imóvel e pré-determinada. As experiências do passado são transpostas para o futuro, sendo os eventos futuros previstos a partir do conhecimento codificado do passado. É o tempo associado às burocracias (BUTLER, 1995).

O tempo orgânico é aquele que é percebido como um processo de crescimento natural pelo qual as ideias e ações se desenvolvem através de consensos e congruências sobre os futuros possíveis. O passado é relativamente não codificado e ligado de forma indeterminada com os futuros possíveis. A unidade do tempo orgânico tende a refletir o ciclo de crescimento natural, tendo como medida o fato de as ideias e ações estarem prontas, antes que pelo uso do relógio. Esse é o tempo das organizações coletivas (BUTLER, 1995).

O tempo estratégico se refere àquele que é percebido como dependente das ações de outras pessoas, cujas visões de futuros possíveis não são congruentes com as nossas, mas que têm o poder de afetar o nosso futuro. O passado é codificado dentro de um conjunto homogêneo de regras. Esse é o tempo experimentado em jogos, mercados e política, cujo movimento é seguido por um contramovimento executado por parte de uma oposição e pelo movimento seguinte de aguardar o movimento contrário. Esse é o tempo experimentado em situações em que pessoas interagem e participantes tornam-se “jogadores” que precisam pensar estrategicamente para fazer suas escolhas de ação, dependendo sempre, as suas previsões, das

escolhas que os outros jogadores irão realizar. É o tempo das organizações estratégicas ou de jogos (BUTLER, 1995).

O tempo espasmódico é aquele percebido como elástico, que se torce e retorce como um peixe fora d'água, moldando as mentes à medida que ocorre. Essa experiência de tempo se encaixa em uma visão heterogênea e codificada do passado e em uma visão de futuro com a qual os participantes têm dificuldade em concordar (incongruência). As escolhas conectando problemas e soluções tendem a ocorrer de forma aleatória em uma escala de tempo que parece ter pouca relação com o tempo do relógio. Esse é o tempo das organizações do tipo espasmódicas ou “*garbage-can*” (BUTLER, 1995).

Cabe ainda expor a argumentação de Hall (1990) acerca da importância da análise do tempo, de como o próprio tempo se constitui como uma voz, “as vozes do tempo”. Ele defende que o tempo fala de forma mais clara do que as palavras, para isso, basta observar como as pessoas percebem e tratam o tempo. A mensagem é transmitida de forma alta e clara porque ela é menos manipulada conscientemente, está sujeita a menos distorções que a linguagem falada, você pode encontrar a verdade onde as palavras mentem. O tempo é um elemento da cultura que comunica de forma tão poderosa como a linguagem.

Para este trabalho a definição de tempo adotada é de que este se trata de uma variável socialmente construída, em parte, e experimentada de diferentes formas, sendo um *continuum* não espacial marcado por eventos<sup>10</sup> cujo ritmo nem sempre coincide com o tempo do relógio e que se desloca em uma aparente irreversibilidade do passado, através do presente, para o futuro (BUTLER, 1995; ANCONA; OKHUYSEN; PERLOW, 2001; HARVEY, 2012).

Considerando-se então que a lei dos requisitos adequados se refere a tendências observáveis na emergente sociedade pós-industrial, pressupõe-se que ela é um parâmetro que pode auxiliar na delimitação dos sistemas sociais e na sua análise, a partir da compreensão dos seus significados e da relação com os diferentes espaços (RAMOS, 1981).

---

<sup>10</sup> Eventos podem ser descritos como ocasiões socialmente significativas (BUTLER, 1995).





## 7 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Um dos pontos importantes a ser considerado em uma pesquisa é aquele que diz respeito ao seu planejamento, que envolve a escolha metodológica empregada pelo pesquisador e o caminho percorrido por ele para atingir os objetivos propostos.

Nesse sentido, é apresentado nos tópicos a seguir o delineamento da pesquisa, a descrição de como foi conduzida a escolha do caso, a maneira como se deu a coleta de dados e por fim descreve-se a construção do quadro empregado para análise do caso, cujo objetivo geral é o de possibilitar a compreensão das tensões decorrentes da aproximação com o mercado de uma organização cultural com características isonômicas e fenonômicas, o Circo da Dona Bilica, na perspectiva da economia criativa, considerando-se para tal algumas das principais dimensões propostas por Ramos (1981) para os sistemas sociais, a saber: tecnologia, tamanho, espaço e tempo.

### 7.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Considerando-se as características do estudo e do fenômeno a ser pesquisado, optou-se pelo emprego da abordagem qualitativa na pesquisa. A escolha se deu por se entender que tal abordagem, por possuir como característica a flexibilidade e a diversidade, além de valorizar a subjetividade inerente ao comportamento humano e evidenciar a complexidade da vida e os significados ignorados da vida social, permitiria uma melhor compreensão do fenômeno estudado (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 2001; CHIZZOTTI, 1991).

A abordagem qualitativa é uma metodologia que abarca uma série de formas de pesquisas que ajudam a entender e explicar, com a menor disrupção possível do cenário natural, os significados dos fenômenos sociais. Ela busca entender o fenômeno analisando-o sob a perspectiva dos participantes, a maneira como eles constroem sua visão da realidade tendo como base suas interações individuais com o seu mundo social (MERRIAM, 1988)

Considerando-se ainda os objetivos, a estratégia de pesquisa escolhida foi a do estudo de caso, o qual representa uma abordagem que auxilia na compreensão de fenômenos sociais complexos, contribuindo para o conhecimento de fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros que também possam ser relacionados a esses aspectos. É uma estratégia de pesquisa que permite

o estudo dos fenômenos em profundidade dentro do seu contexto, sendo ainda adequado para o estudo de processos e para a análise dos fenômenos sob diferentes ângulos (ROESCH, 1999; YIN, 2005).

O estudo de caso é empregado quando se deseja obter um profundo entendimento de uma situação e do seu significado para aqueles que estão envolvidos. O interesse está antes nos processos do que nos resultados, antes no contexto do que em uma variável específica, antes na descoberta do que na confirmação. Percepções obtidas a partir dos estudos de caso podem de forma direta influenciar políticas, práticas e pesquisas futuras (MERRIAM, 1988).

Para esta pesquisa a opção foi o estudo de caso único, podendo ser caracterizado como do tipo intrínseco e instrumental (STAKE, 1994), pois existem duas questões relacionadas a ele que interessam ao pesquisador: primeiramente o interesse em um melhor entendimento sobre o caso em particular; em segundo lugar, a possibilidade de o caso fornecer uma melhor compreensão acerca das questões relacionadas à aproximação de organizações culturais do tipo isonômicas e fenonômicas, na perspectiva da economia criativa.

A pesquisa pode ainda ser caracterizada como um estudo longitudinal, apreciando a história de um caso único, entendendo que essa é a forma capaz de proporcionar conhecimento desde o surgimento da organização até os seus dias atuais, permitindo dessa forma a identificação de eventuais mudanças sofridas ao longo do tempo, em específico no que se refere às dimensões escolhidas como norteadoras deste estudo. Conforme Bonamino e Oliveira (2013) os estudos longitudinais, diferentemente dos seccionais, são aqueles capazes de fornecer, de maneira mais precisa, estimativas de mudanças temporais.

Por fim, esta pesquisa se caracteriza como descritiva e interpretativa, tendo em vista que a sua proposta é a de conhecer o grupo, seus traços característicos, as pessoas que o compõem, seus problemas – todas aquelas informações que são fundamentais para o entendimento do fenômeno (TRIVIÑOS, 1987).

## 7.2 A ESCOLHA DO CASO

A escolha do caso a ser pesquisado, considerando-se os objetivos e características da pesquisa, foi conduzida observando-se dois pressupostos: primeiro que a organização da área da cultura estivesse inserida no contexto da economia criativa. Segundo, que as características organizacionais se aproximassem daquelas referenciadas às isonomias e fenonomias, conforme descrito por Ramos (1981).

Considerando-se o primeiro pressuposto e a necessidade de se estabelecer parâmetros para o reconhecimento da organização como inserida no contexto da economia criativa, optou-se pela utilização das definições empregadas pelo MinC, por meio da Secretaria de Economia Criativa, para os setores criativos e a economia criativa. De acordo com essas definições, a organização deveria desenvolver atividades produtivas que tivessem como processo principal um ato criativo que gerasse um produto, bem ou serviço cuja dimensão simbólica fosse determinante do seu valor e que resultasse na produção de riqueza cultural, econômica e social através da criação, produção, distribuição/circulação/difusão e consumo/fruição desse produto, bem ou serviço (BRASIL, 2012).

Já com relação ao segundo pressuposto, observou-se se as características organizacionais se aproximavam de aspectos referenciados a isonomias e fonomias, ou seja, se estavam relacionadas a um espaço no qual todos os membros são iguais, ou, ainda, se a organização se caracteriza como sendo um local de máxima opção pessoal com uma reduzida subordinação a prescrições operacionais formais (RAMOS, 1981).

Definidos os parâmetros iniciais, passou-se à busca por uma organização que se enquadrasse em tais requisitos. Para tal, como forma de delimitar e se aproximar do campo cultural em Santa Catarina, tendo assim uma maior visibilidade acerca das possibilidades, definiu-se pela análise das organizações culturais do Estado de Santa Catarina premiadas na edição de 2013 com o prêmio de incentivo à cultura “Elizabete Anderle”.

Em paralelo a essa busca foram efetuados contatos com pessoas atuantes no campo cultural catarinense, como forma de entender melhor como este estava configurado/organizado e quais eram suas características, além de buscar por indicações de possíveis casos que fossem alinhados à proposta de pesquisa. Essa etapa envolveu a realização de entrevistas não estruturadas com produtores culturais em Florianópolis, artistas em Balneário Camboriú e Itajaí e com coordenadores culturais do SESC (Serviço Social do Comércio), tanto em Balneário Camboriú com em Florianópolis.

Nesse processo foi identificado o Circo da Dona Bilica como um espaço cultural em que diferentes artistas se apresentavam e que possuía uma intensa atividade cultural. O espaço era frequentemente citado e lembrado como exemplo de iniciativa que se enquadrava na perspectiva da pesquisa, além de parecer representar, em uma rede social, um importante nó. Rede, nesse caso, compreendida como um conjunto de

nós interconectados, com mútua comunicação, sendo que os nós podem ser pessoas ou organizações (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

Uma vez identificada a organização do Circo da Dona Bilica, realizou-se uma pesquisa exploratória acerca dela, a fim de se obter maiores informações e assim aprofundar o conhecimento sobre o caso a ser estudado, já que esta é utilizada quando não se tem informações sobre determinado tema e deseja-se conhecer o fenômeno (RICHARDSON, 1999; VERGARA, 2010).

Nesse sentido foi efetuada, inicialmente, a partir de novembro de 2014, uma pesquisa documental a respeito do Circo da Dona Bilica, em mídias eletrônicas e impressas, a fim de se verificar a possibilidade de ele vir a se caracterizar como um caso representativo para a proposta de estudo.

O emprego da pesquisa documental em estudos de caso serve tanto como um *background* sobre o campo de interesse como também evita esforços desnecessários e duplicações, ajudando na formulação de hipóteses ou na identificação de problemas, além de poder servir como orientador para outras fontes de dados. As informações coletadas através dessa metodologia auxiliam na corroboração e valorização das informações advindas de outras fontes de dados (MARCONI; LAKATOS, 1999; YIN, 2005).

Como resultado, foi verificado que eram recorrentes as menções ao espaço cultural e às atrações que ali se apresentavam nas mídias de divulgação e de grande circulação no estado, como as impressas (jornais), televisivas (emissoras de televisão) e digitais (sites, redes sociais, blogs etc.). Cabe ressaltar que a citação do espaço nas mídias eletrônicas baseadas na internet é intensiva, já que esta é a sua principal ferramenta de divulgação, exposição e comunicação com o público. Uma pesquisa rápida da denominação Circo da Dona Bilica em um site de buscas retorna aproximadamente 21.700 resultados<sup>11</sup>.

A partir dessa pesquisa observou-se que no espaço eram desenvolvidas atividades ligadas às diferentes categorias e setores culturais relacionadas à economia criativa. Além disso, essas atividades, de cunho criativo, possuíam o seu valor basicamente pautado na dimensão simbólica, resultando na produção de riqueza cultural,

---

<sup>11</sup> CIRCO DA DONA BILICA. In: GOOGLE. Google, 2015. Disponível em: <<https://www.google.com.br/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=circo+da+dona+bilica>> Acesso em: 09 de outubro 2015.

econômica e social através da criação, produção, distribuição/circulação/difusão e consumo/fruição das atividades culturais ali desenvolvidas, coincidindo com a definição adotada para esta pesquisa.

Outro fator considerado e que chamou a atenção foi o fato de o Circo da Dona Bilica ter sido escolhido como um dos três finalistas da categoria circo, do setor de artes e espetáculos, do Prêmio Brasil Criativo, edição de 2014, descrito como “a premiação oficial da economia criativa brasileira” (PROJECTHUB, 2014). O Prêmio Brasil Criativo foi apresentado pelo Ministério da Cultura e pela 3M, com apoio de diferentes instituições privadas e públicas, sendo o projeto ou empreendimento e a realização da ProjectHub, a qual é uma rede global, fundada no Brasil, para empreendedores criativos que impactam positivamente na vida das pessoas.

Considerando-se então que o Circo da Dona Bilica representava um caso consistente na perspectiva da economia criativa, faltava verificar se nele se observava a manifestação de características isonômicas e fenonômicas.

Essa etapa envolveu uma aproximação maior com o Circo, com a realização de duas entrevistas semiestruturadas com os proprietários do Espaço Cultural Circo da Dona Bilica, Pepe Nuñez e Vanderleia Will, além do comparecimento em espetáculos realizados no Circo.

No que se refere à entrevista, dentro do processo de trabalho do *bricoleur* interpretativo desempenhado pelo pesquisador qualitativo, é uma importante ferramenta, não só a respeito da possibilidade para uma triangulação de dados em complementariedade à observação, como também pelo fato de permitir a análise das realidades sociais a partir da perspectiva dos atores sociais (DENZIN; LINCOLN, 2006; POUPART et al., 2008; GODOY, 2006).

As entrevistas ocorreram no próprio Circo da Dona Bilica, em duas oportunidades distintas, de forma individualizada com cada um dos entrevistados, com duração de aproximadamente duas horas cada uma, tendo sido ambas gravadas. Cabe ressaltar que a entrevista é uma importante ferramenta na coleta de dados em um estudo de caso, o emprego dessa metodologia oferece ao entrevistador a oportunidade de ampliar seus conhecimentos acerca de um entrevistado, já que os encontros se dão frente a frente. Considerando-se o contexto da pesquisa qualitativa nas ciências sociais, essa técnica se caracteriza como fundamental, uma vez que, em se tratando de questões humanas, as interações entre pessoas proporcionam a melhor compreensão das percepções do entrevistado acerca do contexto a ser estudado (ALVES-

MAZZOTTI; GEWANDSZNEJDER, 2001; MARCONI; LAKATOS, 1999; RICHARDSON, 1999; ROESCH, 1999; YIN, 2005).

A escolha por realizar as entrevistas no Circo da Dona Bilica se deu em virtude de esse ser o local mais propício para encontrar os entrevistados, tendo-se em vista suas respectivas agendas de compromissos. Cabe destacar que as entrevistas tiveram aspectos totalmente informais e atípicos. Uma delas iniciou no Circo e foi concluída na casa do entrevistado, devido ao seu compromisso de ficar os filhos. A segunda foi realizada enquanto atividades do dia a dia eram realizadas, como, por exemplo, a limpeza dos banheiros pelo entrevistado.

Vale ressaltar que esses aspectos não podem ser considerados depreciativos nem comprometedores da qualidade, já que a entrevista representa a melhor abordagem quando da utilização do método qualitativo justamente por proporcionar ao pesquisador a possibilidade de analisar os significados que os indivíduos atribuem as suas ações dentro do ambiente em que convivem e constroem a sua vida profissional (CHIZZOTTI, 1991).

A partir das entrevistas foi possível ratificar o caso como sendo uma escolha apropriada para a realização do trabalho de pesquisa, já que apresentava características isonômicas e fenonômicas alinhadas aos objetivos propostos.

Observando-se, portanto, a relevância do caso e optando-se por escolher o Espaço Cultural Circo da Dona Bilica como objeto de estudo, foi solicitada a autorização para a realização da pesquisa, o que foi consentido pelos proprietários.

### 7.3 A COLETA DE DADOS

A coleta de dados iniciou-se em novembro de 2014, sendo que por cinco meses (de abril a agosto de 2015) a presença do pesquisador foi semanal e frequente no Circo, acompanhando e auxiliando nas atividades.

Na coleta de dados foram empregadas fontes primárias e secundárias. Como uma das fontes primárias, a proposta inicial foi a da realização da observação direta, porém ao longo do processo, conforme ia ocorrendo uma maior interação e familiarização com os integrantes do Circo, ela adquiriu aspectos de observação participativa, já que foi sendo solicitado o auxílio do pesquisador na realização de algumas atividades de cunho operacional e analítico para o Circo.

De cunho operacional podem ser citados o auxílio na organização dos espaços e algumas atividades administrativas, como cotações, contato com fornecedores, elaboração de cartas de vinhos, cronogramas, entre outras. Já no que se refere ao analítico, podem ser citadas a realização da análise econômico-financeira do Circo, verificando os custos e receitas das diferentes atividades desenvolvidas no Circo, como também a verificação das taxas de ocupação e bilheteria do teatro. Além disso, ocorreu a participação em reuniões de planejamento, nas quais eram solicitadas opiniões e sugestões acerca do que estava sendo discutido, normalmente envolvendo a administração do Circo.

A observação participativa se soma a realização de entrevistas informais ou espontâneas com os participantes da organização, as quais aconteciam durante o acompanhamento das atividades. Normalmente elas ocorriam no ambiente do escritório, porém podiam se dar também em outros espaços, como no restaurante, no teatro ou no bar. Não havia momentos estipulados para sua ocorrência, dependia da oportunidade, podendo acontecer durante as atividades, nos intervalos das aulas da escola de palhaços ou dos ensaios.

As entrevistas espontâneas, de caráter informal, possibilitam que os entrevistados sejam indagados sobre os fatos e também permitem que seja pedida a opinião deles sobre determinados eventos (YIN, 2005).

Com relação à escolha inicial, de empregar a observação direta como uma das técnicas de coleta de dados, ela se deu em virtude de permitir a visualização de alguns comportamentos ou condições ambientais relevantes, não exigindo, contudo, formalidade. Ela fornece informações adicionais sobre o objeto estudado.

A alternância para a observação do tipo participativa permitiu uma maior aproximação com o caso e um maior acesso aos dados relacionados ao dia a dia do Circo. Conforme Yin (2005), a observação participante permite o acesso a eventos que de outro modo são seriam possíveis de serem observáveis, possibilitando se perceber a realidade do ponto de vista de alguém de dentro, deixando de ser um mero espectador, é a forma mais completa de obtenção de informações na pesquisa sociológica (GODOY, 2006; BAUER; GASKELL, 2003).

Na coleta de dados, a partir do emprego da observação, foram incluídos tanto os artefatos físicos como os culturais, por representarem aspectos importantes para o estudo proposto, constituindo um componente essencial para o caso como um todo, o que fica evidenciado ao se ter em conta que as dimensões analisadas muitas vezes têm as suas características externalizadas por meio desses artefatos (YIN, 2005).

Para uma melhor compreensão do contexto e do fenômeno, foram empregados, nas visitas em campo, registros de áudio, fotográfico e de vídeo, além do uso de um diário, conforme sugerido por Yin (2005).

Com relação às fontes secundárias, a coleta de dados fez uso da pesquisa documental e de registros em arquivos, com a utilização de documentos públicos e internos à organização, reportagens impressas, relatórios e mídias eletrônicas, entre outros. Em estudos dessa natureza, a pesquisa documental é primordial, podendo somente ser descartada nos casos em que a sociedade investigada não domine a arte da escrita (YIN, 2005).

Para a análise dos dados coletados, uma das técnicas empregadas foi a análise de conteúdo. Conforme Bardin (2004), a análise de conteúdo se caracteriza pela utilização de um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Não se trata única e exclusivamente de um instrumento, mas de um conjunto de apetrechos, marcado pela utilização de uma grande diversidade de formas, adaptável a um campo de aplicação muito vasto, que é o das comunicações.

Bardin (2004) salienta que a análise de conteúdo se apresenta como uma técnica na qual se procura compreender as comunicações além do seu significado imediato, buscando a superação da incerteza e o enriquecimento da leitura, podendo ser expressa pelo desejo de rigor e pela necessidade de descobrir, de adivinhar e de ir além das aparências na interpretação das comunicações.

A análise de símbolos das características de comunicação é elemento essencial para a interpretação e compreensão do homem, da sua história, de seu pensamento, sua arte e suas instituições. Dessa forma a análise de conteúdo representa um tema central para as ciências humanas e cada vez mais vem se transformando em uma importante ferramenta para compreensão das relações e interações entre os indivíduos (RICHARDSON, 1999; BARDIN, 2004).

É uma técnica que pode ser aplicada a diferentes campos, envolvendo diferentes códigos e suportes, como o linguístico, o escrito e o oral; os iconográficos, referentes a sinais, grafias, imagens, entre outros; e a outros tipos de códigos semióticos, que se referem a todos os elementos não linguísticos que podem ter algum significado. Quando da análise de um grupo restrito, podem envolver, como no caso deste estudo, as comunicações realizadas entre os membros; as discussões, entrevistas e conversas grupais; os sinais, grafias, imagens, filmes e fotografias; e as comunicações não verbais, como posturas, gestos, tiques e distâncias espaciais, entre outros (BARDIN, 2004).



Como procedimento, foi adotada a análise categorial, com a delimitação de unidades de codificação, ou de registro, e unidades de contexto, no caso deste trabalho denominadas elementos de análise, que, por serem superiores às unidades de codificação, não foram empregadas no recenseamento das ocorrências, mas permitiram a compreensão da significação dos itens obtidos, repondo-os no seu contexto, conforme proposto por Bardin (2004).

Esse método, caracterizado como de categorias, que se assemelha a algo como gavetas ou rubricas significativas, permite a classificação dos elementos de significação constitutivos da mensagem, sendo um método taxionômico para introduzir ordem a partir de certos critérios (BARDIN, 2004).

Para a realização da análise de conteúdo foram definidas preliminarmente as categorias pertinentes ao objetivo da pesquisa, relacionadas aos enclaves econômicos, isonômicos e fenonômicos, considerando-se as características das dimensões de tecnologia, tamanho, espaço e tempo para cada um desses enclaves. Na sequência, a partir do referencial teórico utilizado na definição das dimensões e suas características nos diferentes enclaves, foram definidos os elementos de análise que teriam a capacidade de revelar os aspectos relacionados a cada uma das categorias definidas inicialmente.

Considerando-se a necessidade de viabilizar a análise em campo, levando-se em conta aquilo que estaria relacionado a economias, isonomias e fenonomias, foram definidos os aspectos que estariam relacionados a cada um dos elementos de análise e que fizessem referência a esses enclaves.

A partir dessa delimitação, foram identificados – no material coletado, resultante das entrevistas, na pesquisa documental e na observação participativa – os elementos a serem integrados nas categorias previamente estabelecidas, conforme proposto por Vergara (2010), possibilitando assim a obtenção de dados que auxiliassem na compreensão das tensões resultantes da aproximação da organização com o mercado, na perspectiva da economia criativa.

A opção pelo emprego de diversas fontes no estudo de caso se baseia no pressuposto de que esse é um importante princípio a ser seguido nesta modalidade de pesquisa, pois, juntamente com a criação de um banco de dados e a manutenção do correto encadeamento das evidências, garante a qualidade dos resultados obtidos (YIN, 2005).

## 7.4 QUADRO DE ANÁLISE

Para a análise do caso, conforme objetivo deste trabalho, é apresentada uma proposta de quadro que permite o estudo de organizações incluindo-se aquelas consideradas como ausências, ou seja, que normalmente não são abordadas pelos estudos organizacionais. Para tal, emprega-se características das dimensões dos espaços sociais esboçadas por Ramos (1981), com o aporte de outros autores como Hall (1990); Gurvitch (1969); Scott (1998); Ramos (1983); Clegg (1990); Lefebvre (2013); Butler (1995); Volberda (1998); Dellagnelo e Machado da Silva (2000); Paula (2002); Hall (2004); Santos (2008); e Cupani (2013).

Quadro 7 – Características das dimensões dos espaços sociais

<b>Enclave</b> <b>Dimensão</b>	<b>Economia</b>	<b>Isonomia</b>	<b>Fenonomia</b>
<b>Tecnologia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto ou baixo potencial de flexibilidade</li> <li>• Flexibilidade em função do mercado               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetiva a eficiência</li> <li>• Arranjo <i>heteronomous</i></li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto potencial de flexibilidade</li> <li>• Flexibilidade espontânea</li> <li>• Objetiva a realização humana               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arranjo <i>autonomous</i></li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto potencial de flexibilidade</li> <li>• Flexibilidade espontânea</li> <li>• Objetiva a realização humana               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arranjo <i>autonomous</i></li> </ul> </li> </ul>
<b>Tamanho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grande número de participantes</li> <li>• Pessoas tratadas como categorias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporções moderadas de participantes</li> <li>• Pessoas tratadas como indivíduos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor tipo concebível de cenário social</li> <li>• Pessoas tratadas como indivíduos</li> </ul>
<b>Espaço</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socioafastador               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conteúdo matematizado</li> <li>• Abstrato</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socioaproximador               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teatro da ação, domínio da liberdade</li> <li>• Diferencial</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socioaproximador               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teatro da ação, domínio da liberdade</li> <li>• Diferencial</li> </ul> </li> </ul>
<b>Tempo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempo serial, linear ou sequencial</li> <li>• Monocrônico / Policrônico</li> <li>• Tipo relógio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempo convival,               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Policrônico</li> <li>• Tipo orgânico</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempo de salto               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Policrônico</li> <li>• Tipo orgânico</li> </ul> </li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Cabe ressaltar que as características empregadas, como salientado por Ramos (1981) quando da apresentação do paradigma paraeconômico, se referem a modelos ideais, não se espera assim encontrá-las de forma pura, mas sim combinadas de diferentes maneiras, em maior ou menor grau nos sistemas sociais.

Outro ponto a ser considerado é que a proposta aqui apresentada para análise das organizações tem objetivos heurísticos, não se pressupondo que seja caracterizada como definitiva ou modelo, ou seja, o propósito é servir como instrumento para o raciocínio acerca dessas organizações e suas práticas, algo para o qual Ramos (1981, 1983) chama a atenção quando da apresentação de suas propostas acerca do Paradigma Paraeconômico.

## 7.5 CONSTITUTIVOS ANALÍTICOS

Para possibilitar a análise, foi necessário operacionalizar as classificações propostas, definindo as características que seriam observadas em cada uma das dimensões analisadas.

### 7.5.1 Tecnologia

Para a análise da tecnologia, a proposta foi a de observar o **potencial de flexibilidade**, as **razões para flexibilidade**, os **objetivos de novas tecnologias** e o tipo de **arranjo predominante**, se *heteronomous* ou *autonomous*.

Com relação ao **potencial de flexibilidade**, foram observados os **modos de produção**, o **arranjo físico**, os **meios de transformação** e o **repertório de produção**, analisando se a predominância é a da existência de uma tecnologia rotineira ou de uma tecnologia não rotineira, que estão associadas, respectivamente, a um baixo ou alto potencial de flexibilidade (DELLAGNELO; MACHADO-DA-SILVA, 2000).

A análise do potencial de flexibilidade, a partir da predominância de uma tecnologia rotineira ou não rotineira, permite observar o que vem ocorrendo com as tecnologias empregadas na organização.

Há de se considerar, no entanto, que a adoção de características mais flexíveis na tecnologia da organização não implica necessariamente deduzir que se trata de aspectos relacionados a isonomias ou fenomenias. É preciso considerar as questões relacionadas aos fatores motivadores para o surgimento de organizações com tal

arranjo. Isso é necessário porque a flexibilização poderá estar atrelada à adequação a uma demanda de mercado, resultante do esgotamento do modelo Taylorista-Fordista, conforme pontuado por Paula (2002), e não por uma característica intrínseca à organização.

Nesse sentido, incluíram-se as **razões da flexibilidade**, observando se esta ocorre em função do **mercado** ou de maneira **espontânea**, ou seja, se é um processo adaptativo ou algo característico da própria organização.

Além dessas questões, é relevante observar qual a perspectiva adotada para a escolha das tecnologias utilizadas, conforme observa Cupani (2013), ou seja, se ocorre em virtude de uma busca por **realização humana** ou se o foco é exclusivamente voltado para **eficiência**. Para permitir tal análise, foram incluídas as características relacionadas aos **objetivos** da adoção de **novas tecnologias**.

Por fim, através da **autonomia dos indivíduos, divisão do trabalho e comunicações internas**, buscou-se observar se a organização possui aspectos relacionados ao arranjo *autonomous*, na qual o indivíduo é estimulado a ser um agente esclarecido, capaz de fazer uso de sua racionalidade no seu dia a dia, ou se se aproxima do arranjo *heteronomous*, caracterizado pela subordinação clara dos profissionais a uma estrutura administrativa, com o predomínio de uma baixa autonomia. Ao contrário de seus pares *autonomous*, eles estão sujeitos à supervisão rotineira e normalmente envolvem tarefas que são de baixa complexidade e incerteza (SCOTT, 1998).

Considerando-se, portanto, essas características, foram definidos os seguintes elementos de análise para serem observados:

Quadro 8 – Aspectos analisados na dimensão tecnologia

Economia	Isonomia	Fenonomia	Elementos de Análise	
Alto ou Baixo Potencial de Flexibilidade	Alto Potencial de Flexibilidade	Alto Potencial de Flexibilidade	Modos de produção	processo.....massa.....grandes lotes.....pequenos lotes.....unitário
			Arranjo Físico	linha.....grupo.....funcional.....estação de trabalho
			Meios de transformação	especializado.....multipropósito.....universal
			Repertório de produção	limitado.....extenso
Flexibilidade em função do mercado	Flexibilidade espontânea	Flexibilidade espontânea	Razões para a flexibilidade	imposta pelo mercado.....inerente
Objetiva a eficiência	Objetiva a realização humana	Objetiva a realização humana	Pressupostos para escolha de novas tecnologias	rentabilidade.....qualidade de vida
Arranjo <i>Heteronomous</i>	Arranjo <i>Autonomous</i>	Arranjo <i>Autonomous</i>	Autonomia dos indivíduos	restrita.....ampla
			Divisão do trabalho	prescrita.....autônoma
			Comunicações internas	escassas.....abundantes

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 7.5.1.1 Elementos de análise da tecnologia

Na análise da tecnologia foram considerados quatro aspectos com relação ao potencial de flexibilidade: modos de produção, arranjo físico, meios de transformação e repertório de produção; um aspecto sobre razões para flexibilidade; um aspecto para os pressupostos de escolha de novas tecnologias; e três aspectos para a análise da autonomia ou heteronomia do arranjo, envolvendo a autonomia dos indivíduos, a divisão do trabalho e as comunicações internas, os quais são detalhados a seguir.

**Modos de produção:** tipo de design tecnológico empregado pela organização, envolvendo a escolha dos processos ou os modos típicos de produção disponíveis para a organização cultural, os quais a habilitam para produzir bens ou serviços. A perspectiva é a de identificar se a produção se assemelha mais a um modelo baseado em processos regulares ou se possui mais características que se relacionam a formas de produção baseadas em projetos, trabalho por atividades, por peças ou unidades (VOLBERDA, 1998).

A produção por unidade é o design que apresenta menor regulação e sofisticação, grandes lotes e produção em massa são tipicamente mais regulados e com um controle impessoal maior; ao passo que, usualmente, a produção por processos é altamente regulada, a tal ponto de frequentemente ser completamente automatizada (VOLBERDA, 1998).

Conforme Volberda (1998), quanto maior a regulação do modo de produção, menor será o potencial de flexibilidade. Portanto a margem de manobra, no que se refere à flexibilidade, será potencialmente mais ampla nos modos de produção baseados em unidade ou projetos e em pequenos lotes, diferentemente dos grandes lotes e da produção em massa. Nesses casos a escolha é por prover altos volumes de produtos padronizados, os quais são frequentemente feitos para estoque.

**Arranjo físico:** descreve basicamente a forma como os meios de produção, máquinas, aparelhos e ferramentas estão localizados ou distribuídos, ou seja, a configuração adotada no que se refere à disposição do *hardware*<sup>12</sup> dentro da organização (VOLBERDA, 1998).

Em um *layout* em linha o agrupamento físico é tal que todas as operações sobre um determinado produto ou serviço são executadas em uma mesma estrita sequência, utilizando diferentes meios de produção.

---

<sup>12</sup> Máquinas e equipamentos.

As operações são sucessivamente executadas em uma sequência linear, o que faz com que nesse tipo de *layout* seja muito baixa a possibilidade de variação entre produtos ou a mudança no que se refere à complexidade de produtos existentes, não sendo bem assimilados eventuais distúrbios que possam ocorrer na linha. Esse *layout* possui um baixo potencial para a flexibilidade (VOLBERDA, 1998).

Em um *layout* funcional, as operações são agrupadas de acordo com os métodos, técnicas e máquinas utilizadas, em vez de considerar o produto, não exigindo um processo especializado. Esse *layout* possui um alto potencial para a flexibilidade em termos de suas possibilidades para ampliar a gama e a variedade de produtos (VOLBERDA, 1998).

Intermediário a estes, estaria o *layout* em grupo, o qual busca conciliar tanto as vantagens do *layout* em linha como as do funcional, alterando, dentro de células de trabalho, pequenas linhas de produção, de maneira a se adaptar às demandas. Já o *layout* em estação de trabalho significa que as decisões não são limitadas pelo *layout*, já que os indivíduos possuem considerável poder discricionário a respeito da tomada de decisão, sendo frequentemente a própria estação de trabalho responsável tanto pela entrada de recursos como pela saída dos produtos, possuindo alto potencial de flexibilidade (VOLBERDA, 1998).

**Meios de transformação:** descrevem a amplitude de operações possíveis a partir do emprego dos meios de produção disponíveis, como máquinas, aparelhos, ferramentas e sistemas de informação. Essa amplitude vai de especializada, cujo emprego é exclusivo para a produção de um produto ou serviço, passa pelo multipropósito, a qual pode ser empregada para a produção de uma gama de produtos, chegando à universal, a qual pode ser utilizada para a produção de uma gama muito ampla de produtos e serviços, sendo essa última considerada como a que possui o maior potencial de flexibilidade (VOLBERDA, 1998).

Volberda (1998), no entanto, reconhece que os avanços na área de automação, que reúne as tecnologias de manufatura e sistemas de informação, têm desafiado a longa crença geral de que altos níveis de automação são por natureza menos flexíveis, em face das possibilidades de programação de sistemas automatizados e de seus respectivos sistemas de informação.

**Repertório de produção:** envolve a tecnologia do conhecimento, aquele utilizado no fluxo de trabalho. Essa característica pode variar de limitado a um amplo repertório de métodos de trabalho, procedimentos,

habilidades e programas. Quanto mais extensivo o repertório, maiores são as possibilidades de flexibilidade (VOLBERDA, 1998).

**Razões para a flexibilidade:** busca-se verificar o fator condicionante para a existência de flexibilidade na tecnologia empregada na organização, ou seja, se ela é uma característica inerente à organização e ao seu modo de organizar, ou se se trata de uma imposição do mercado. Quando imposta pelo mercado, é resultado da adoção de práticas que visam garantir a produtividade e as demandas de mercado, caracterizando um simples aperfeiçoamento da abordagem contingencial da administração e não um rompimento com o modelo burocrático de organização, traduzido por aquilo que pode ser denominado de harmonias administrativas (DELLAGNELO; MACHADO-DA-SILVA, 2000; PAULA, 2002).

**Pressupostos para a escolha de novas tecnologias:** a partir dos elementos de análise de rentabilidade e qualidade de vida, espera-se identificar os motivos utilizados para determinar a adoção ou mudanças nas tecnologias empregadas na organização. Conforme Cupani (2013), as sociedades, enriquecidas pelo desenvolvimento científico e tecnológico, têm reduzido o ser humano unicamente à dimensão racional, na constante busca pela eficiência definida pelas metas que são perseguidas pelo sistema econômico-político, funcionando como uma legitimação da ordem social. Por outro lado, há de se considerar os assuntos de interesses focais, que se traduzem em aspectos pré-tecnológicos, como tocar um instrumento musical na companhia de outras pessoas, caminhar em contato com a natureza relativamente virgem, comer em família ou pescar por esporte. Essas práticas direcionam nossa atenção para coisas que não são meros meios para determinados fins, mas são os fins em si mesmos, são coisas profundas. Portanto, os recursos tecnológicos podem ser empregados sob a perspectiva de serem meios para proporcionar uma “vida boa”, uma vida de excelência pela qualidade de vida, a qual não deve ser medida pela afluência material, mas sim pela riqueza dos engajamentos de que as pessoas são capazes, o que se aproxima da perspectiva de organizações isonômicas e fenoônômicas (CUPANI, 2013, grifo do autor).

**Autonomia dos indivíduos:** constitui uma categoria empregada para análise referente à atuação dos indivíduos dentro das organizações, já que o arranjo *heteronomous* é aquele em que os profissionais são claramente subordinados a uma estrutura administrativa, sendo a sua autonomia restrita. Os empregados nessa configuração estão sujeitos aos controles administrativos e sua discricção é claramente circunscrita. Os seus pares *autonomous*, pelo contrário, possuem autonomia e são

estimulados a serem agentes esclarecido, fazendo uso de sua racionalidade no dia a dia dentro da organização.

**Divisão do trabalho:** as organizações de profissionais *autonomous*, diferentemente dos *heteronomous*, assumem arranjos variados, dependendo, de maneira particular, do grau de interdependência entre os executantes individuais e os grupos executantes. Um dos pontos fortes desse profissional de “pleno-direito” é que ele ou ela é considerado capaz de tomar decisões, de controlar seu desempenho independentemente, incluindo a coordenação do trabalho com outros, se assim for requerido (SCOTT, 1998).

Devido, então, a essas características, foram definidos dois elementos de análise, um que considera que a divisão do trabalho segue uma ordenação prescrita, em que os indivíduos são levados a se adequarem a uma estrutura previamente definida; e outro que considera que a divisão se dá de forma autônoma, com o exercício do seu pleno-direito de escolhas.

**Comunicações internas:** os elementos de análise surgem a partir da perspectiva de que nos arranjos *autonomous* os próprios profissionais se organizam para assumir as responsabilidades da organização, o que faz pressupor que nesses espaços prevaleçam características associadas a um grande fluxo de comunicações internas em todos os sentidos entre seus participantes, que possibilite que eles definam seus objetivos, a divisão do trabalho e seus padrões de desempenho. Nos arranjos *heteronomous*, por sua vez, não negando a existência de um fluxo intenso de comunicações, pressupõe-se que eles sejam mais limitados, escassos, e que ocorram obedecendo a uma cadeia de comando hierárquica, já que nesse tipo de arranjo as ordens seriam impostas por agências externas (SCOTT, 1965).

### 7.5.2 Tamanho

Com relação ao tamanho, considerando-se que não existe uma delimitação fixa para o número de componentes de uma organização, a proposta, conforme Ramos (1981), é a de que a definição seja *ad hoc*. Dessa forma, incluiu-se para análise o **número de participantes** da organização, envolvendo a observação da existência ou não de restrições com relação à quantidade de participantes, os motivos para ocorrência de variação no tamanho da organização, os eventuais fatores de restrição a essa variação e a forma como se dá o ingresso de novos participantes na organização.



Outro aspecto de análise incluído no quadro diz respeito à **participação** dos membros na tomada de decisão, já que em organizações isonômicas e fenonômicas o esperado é que elas procurem manter práticas que envolvam a deliberação entre seus membros. Conforme Ramos (1981) e Dahal (2001), essa característica tende a decrescer em virtude do aumento de tamanho, tendo em vista as dificuldades que surgem para que todos deliberem sobre um determinado assunto. Dessa maneira, questões relacionadas à participação, como a **forma** e o **modo** como que ocorrem, se presenciais ou não, diretas ou representativas, são características incorporadas ao quadro de análise.

Além dessas questões são incluídos também na análise aqueles aspectos relacionados à **forma como os indivíduos são tratados na organização** e como eles **se sentem com relação a essa organização**, conforme Schumacher (1983) e Hall (2004). De acordo com esses autores, em organizações com grande número de integrantes, as pessoas tendem a ser tratadas de forma despersonalizada, com tendência ao aumento do estresse e a um moral baixo, contrariamente ao observado em pequenas organizações.

Dessa forma foram definidos os seguintes elementos de análise para essa dimensão:

Quadro 9 – Aspectos analisados na dimensão tamanho

Economia	Isonomia	Fenonomia	Elementos de Análise		
Grande número de participantes.	Proporções moderadas de participantes.	Menor tipo concebível de cenário social	Número de Participantes	Quantidade	restrito.....restrito
				Motivadores para alteração	externos.....internos
				Fatores de restrição	produção.....participação
				Forma de ingresso	contratação.....associação
			Participação	Forma	representativa.....direta
				Modo	distanciada.....face a face
Pessoas tratadas como categorias	Pessoas tratadas como indivíduos	Pessoas tratadas como indivíduos	Modo como os indivíduos são tratados na organização		despersonalizada.....personalizada
			Forma como as pessoas se sentem em relação a organização		moral reduzido.....moral elevado

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 7.5.2.1 Elementos de análise do tamanho

**Número de participantes:** um dos aspectos empregados na análise da **quantidade** de integrantes da organização foi a observação se havia restrições ou não no que se refere ao aumento do número de pessoas participantes na organização. Esses aspectos surgem a partir da

perspectiva de que organizações isonômicas e fenonômicas possuem restrições quanto ao aumento de tamanho; já para as economias de mercado, o aumento de tamanho pode ser um requisito a ser atingido, uma vez que no atual ambiente cultural se enaltece o imperativo de que se deve sempre crescer (RAMOS, 1981).

Um segundo aspecto é o que trata dos **motivadores para a alteração** do número de participantes, o qual possui como pontos de análise se os fatores são externos ou internos à organização. Os fatores externos referem-se a questões como aquelas relacionadas à perseguição de uma ampliação, baseada no imperativo de que se deve sempre crescer, o qual povoa o imaginário coletivo acerca das organizações (RAMOS, 1981). Já os fatores internos referem-se, por exemplo, a aspectos relacionados às dificuldades que podem surgir com a ampliação da participação na decisão.

Outro aspecto se refere aos **fatores de restrição** às alterações de tamanho, cujos pontos observáveis empregados se deram em função da produção ou da participação. No caso da produção, a restrição estaria relacionada, por exemplo, à ociosidade da mão de obra, ou seja, em função de uma incapacidade de aproveitamento total da mão de obra, a organização optaria por não aumentar o número de participantes ou até mesmo por reduzir esse número. No caso da participação, a preocupação estaria relacionada às dificuldades que surgem para a deliberação e a participação de todos quando se envolve um grande número de pessoas no processo, já que a tomada de decisão tende a se tornar mais demorada em função da quantidade de participantes em uma assembleia, por exemplo (DAHALL, 2001).

O último aspecto se refere à **forma de ingresso**, tendo como fator de observação a maneira como esse ingresso ocorre, se por contratação ou associação. A contratação é quando o ingresso se dá por meio de práticas consagradas de mercado para seleção de candidatos e com base na legislação trabalhista. Já a associação pressupõe um processo mais informal, não seguindo muitas vezes uma legislação específica. A associação por diversas vezes ocorrerá baseada em laços afetivos, de afinidade, entre iguais, em que a constituição se dá “por amor a uma boa vida” (RAMOS, 1981, p. 150).

A categoria **participação** se subdivide em **forma e modo**. A **forma** se refere à maneira como se dá a participação na tomada de decisão, se através de representantes eleitos ou de maneira direta. Em organizações com grande número de participantes, a possibilidade de que a participação se dê através de representantes é maior do que em organizações com poucos participantes. Nas isonomias e fenonomias,

diante das limitações ao número de pessoas que as compõem, a participação direta se apresenta como sendo mais factível (RAMOS, 1981; DAHAL, 2001)

Considerando-se que as tecnologias da informação podem auxiliar no processo de participação, proporcionando uma ampliação no número de consultas, auxiliando assim organizações com grande número de participantes, inclui-se a subcategoria **modo de participação**, a qual visa verificar um importante aspecto acerca das organizações isonômicas e fenonômicas, ou seja, se as relações são do tipo primária, face a face ou a distância.

A categoria referente ao **modo como os indivíduos são tratados na organização** possui duas possibilidades, se personalizada ou despersonalizada. Essas possibilidades de tratamento surgem a partir de Hall (2004), o qual argumenta que as grandes organizações tendem a tratar as pessoas como membros de categorias e não como indivíduos separados, ou seja, existe uma despersonalização no momento em que se passa a tratar os membros como categorias e não como pessoas, de maneira individualizada.

Por último, analisou-se a **forma como as pessoas se sentem em relação à organização**. Aqui dois aspectos foram considerados: primeiro o sentimento de autogratisação, o qual ocorre quando os indivíduos estão livremente associados, executando atividades compensadoras em si mesmas, em que o empenho dos indivíduos que compõem a organização ocorre em função de estarem envolvidos em obras automotivadas, refletindo em um moral elevado. O segundo aspecto considerou o fato de que as pesquisas têm demonstrado que as organizações maiores tendem a produzir entre seus membros um estresse e um moral reduzido. O caráter do grupo tende a se modificar conforme se altera o tamanho da organização (TERRIEN; MILLS, 1976; HALL, 2004).

### 7.5.3 Espaço

Para operacionalização da análise da dimensão do espaço, a proposta foi a de observar as características **sociais do espaço**, se **afastadoras** ou **aproximadoras**; a forma como o espaço está moldado, se **matematizado** ou **livre, teatro da ação**; e como estão dispostas as funções, elementos e momentos da prática social no espaço, se em uma perspectiva **abstrata** ou **diferencial**.

Com relação às características sociais, se **socioaproximadoras** ou **afastadoras**, foram elencadas para observação as **características**

**fixas do espaço, as semifixas e as informais**, na expectativa de se perceber se estas promovem relações de primeiro grau, de aproximação, de interação ou se o seu objetivo é o de condicionar a percepção e uso do espaço em uma perspectiva unicamente técnica, restringindo as interações pessoais (RAMOS, 1981; HALL, 2005).

No que se refere à **conformação do espaço**, se favorece a **matematização** ou o **exercício da liberdade**, como **teatro da ação**, foi empregada para análise a **forma como o espaço está moldado**, se organizado ou informal. Em um espaço matematizado, a vida social tende a atender aos interesses hegemônicos, ou seja, subordinando as pessoas às condições do maior lucro possível para os mais fortes e para a maior alienação possível. “Tudo é disposto para que os fluxos hegemônicos corram livremente, destruindo e subordinando os demais fluxos” (SANTOS, 2008, p. 31).

Em sendo o espaço o teatro obrigatório da ação, o domínio da liberdade, ele é algo dinâmico e unitário, onde se encontram a materialidade e a ação humana de maneira livre. Os objetos culturais deixam de se tornar cada vez mais técnicos e específicos, sendo deliberadamente produzidos e localizados de forma a melhor responder aos objetivos previamente estabelecidos; as ações, por sua vez, deixam de ser cada vez mais ajustadas e racionais, algo defendido por Santos (2008).

A respeito do tipo de espaço predominante, se **abstrato** ou **diferencial**, foi observada a forma como são tratadas as funções, elementos e momentos das práticas sociais, se reunidas ou separadas no espaço.

O espaço abstrato é uma produção do capitalismo e do neocapitalismo, o qual contém o mundo da mercadoria, sua lógica e as suas estratégias. Nele a atividade produtiva, a mão de obra, deixa de se confundir com a reprodução que perpetua a vida social, ela se torna independente desse processo, o trabalho se torna abstrato. Já o diferencial se caracteriza por colocar um fim naquelas localizações que rompem tanto com a unidade do corpo (individual e social) como com o *corpus* das necessidades humanas e o *corpus* do conhecimento, ele reúne aquilo que o abstrato separa (LEFEBVRE, 2013).

De forma resumida, para a análise da dimensão espaço, as características foram agrupadas da seguinte forma:

Quadro 10 – Aspectos a serem analisados na dimensão espaço

Economia	Isonomia	Fenonomia	Elementos de Análise	
Sóciofastador	Sócioaproximador	Sócioaproximador	Características fixas: Conformações urbanas, aspectos externos, prédios e suas divisões internas,	pré-definido/eficiência.....diversificado/plural/bem-estar
			Características semifixas: aspectos internos, mobiliário, cores, paredes móveis	desagregadora.....aglutinadora
			Característica informal: distância íntima, distância pessoal, distância social e distância pública	protocolares.....afetivas
Conteúdo matematizado	Teatro de ação, domínio da liberdade	Teatro de ação, domínio da liberdade	Forma como o espaço está moldado	organizado.....informal
Abstrato	Diferencial	Diferencial	As funções, elementos e momentos da prática social no espaço.	separadas.....reunidas

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 7.5.3.1 Elementos de análise do espaço

Com relação às **características fixas** a proposta é a de observar se o espaço fixo foi previamente conformado seguindo uma lógica estabelecida com base na eficiência ou se ele surge sem uma prévia formalização, com mínimas ou até mesmo sem prescrições, como resultado de uma construção social em que prevalece o bem-estar e a preocupação com a autorrealização, característica das isonomias e fenonomias (RAMOS, 1981).

Com relação às **características semifixas**, estas possuem como ponto de observação a análise se a perspectiva do espaço é desagregadora ou aglutinadora, considerando que alguns espaços possuem aspectos internos que não facilitam ou promovem os relacionamentos em termos sociais (HALL, 2005).

Dessa forma em espaços em que prevaleça a produção baseada unicamente na eficiência, há de se esperar que as características favoreçam essa perspectiva, da mesma forma no que se refere aos espaços que privilegiam a convivência e os relacionamento de primeiro grau.

A **característica informal** visa proporcionar subsídios para a análise das distâncias mantidas no espaço durante os encontros sociais entre as pessoas, subdividindo-se em distância íntima, pessoal, social e pública.

A **distância íntima** envolve a presença de outra pessoa, podendo até mesmo ser arrebatadora, compreendendo vários estímulos sensoriais. O contato físico ou a alta possibilidade de envolvimento físico estão em primeiro plano na consciência das pessoas envolvidas. A **distância pessoal** é aquela que separa constantemente aqueles que são avessos ao contato, pode ser vista como uma esfera, uma bolha de proteção que é mantida entre as pessoas. Já a **distância social** é aquela que supera a

possibilidade de dominação física, está além de um simples tocar de dedos se os braços estiverem estendidos, é nessa distância que as transações impessoais ocorrem. A **distância pública** é aquela que está além do círculo de envolvimento, é aquela que permite que a pessoa adote medidas evasivas ou defensivas se se sentir ameaçada (HALL, 2005).

Para essa categoria foram definidos como referência os tratamentos protocolares e afetivos, ou seja, a perspectiva é a de se analisar se as distâncias seguem características mais formais ou informais. Se informal, espera-se que prevaleça a distância íntima ou pessoal; já se formal, as distâncias social e pública podem ter maior preponderância.

A próxima categoria se refere à **forma como o espaço está moldado**, reunindo as observações de Santos (2008), sobre a matematização dos espaços, e de Hall (2005), quando trata da organização do espaço. Para essa análise foram definidas as classificações de espaço: organizado e informal. O organizado se aproxima da perspectiva dos espaços conformados para linhas de produção, de montagem, com a disposição precisa dos aparelhos, a preocupação com a perfeita distribuição de equipamentos e pessoas no espaço organizacional, de maneira a tornar o fluxo o mais eficiente possível. Já o espaço informal se caracteriza por privilegiar antes a liberdade e o bem-estar pessoal do que a eficiência. A preocupação está em permitir o livre exercício da expressão, inibindo a alienação humana, possibilitando a autorrealização e o uso da razão, conforme abordagem de Ramos (1981).

No que se refere às **funções, elementos e momentos da prática social no espaço**, faz-se uso de duas referências, uma que considera esses aspectos como sendo separados, como ocorre no espaço abstrato, e outra que os considera reunidos, como no espaço diferencial (LEFEBVRE, 2013).

No espaço abstrato a atividade produtiva se tornou independente, tornando o trabalho social abstrato. Nesse espaço formal e quantitativo as diferenças são negadas, tanto com relação à natureza como no que se refere ao tempo, ao corpo, à idade, ao gênero e à etnia. O espaço abstrato conduz e mantém relações sociais específicas, dissolve algumas e se opõe a outras. Ele opera positivamente em relação as suas implicações: técnicas, de ciências aplicadas e de saber ligado ao poder. Esse espaço é ao mesmo tempo lugar, meio e instrumento dessa positividade (LEFEBVRE, 2013).

O espaço abstrato tende à homogeneidade, através do uso da pressão e repressão, reduzindo as diferenças ou particularidades existentes, porém ele é fragmentado. Essa fragmentação se dá de forma elaborada em modelos setoriais. Esses setores parecem surgir de análises objetivas, denominadas sistêmicas, que demonstram de forma empírica conjuntos e subconjuntos, em lógicas parciais (LEFEBVRE, 2013).

O espaço abstrato é, pois, em essência e por excelência, um espaço repressivo, porém atua de uma maneira particularmente hábil e múltipla. A repressão imanente se manifesta de forma pronta pela redução, pela localização (funcional), hierarquização e segregação (LEFEBVRE, 2013)

O espaço abstrato localiza as atividades de produção e ócio, o espaço do não trabalho, do prazer. Faz surgir os espaços de gastos improdutivos, os quais são extremos de uma cadeia temporal que se inicia nos lugares de trabalho, nos espaços produtivos, seguindo a mesma lógica do mercado (LEFEBVRE, 2013).

Dessa forma, a partir dos dois elementos indicados para observação, separadas e reunidas, espera-se justamente verificar se essa fragmentação, separação, ocorre no espaço e como ela se dá, considerando-se que nas economias a tendência é a separação e nas isonomias e fenomenias, a reunião.

#### 7.5.4 Tempo

Um dos aspectos utilizados foi o emprego da divisão sugerida por Ramos (1981) para se identificar qual o tipo de tempo que predomina na organização, ou seja, se o **tempo serial**, o **tempo convival** e o **tempo de salto**.

A perspectiva foi a de verificar como os membros da organização concebem o tempo, se sob uma perspectiva valorativa de mensuração econômica ou de autorrealização, em que a medida é a satisfação pessoal. Outro ponto é se os membros sentem a necessidade de uma rotina, **uma divisão clara**, devidamente alocada de diferentes atividades, de forma a dar uma percepção de linearidade ao tempo, ou se consideram isso irrelevante para ordenação de suas vidas.

Considerando-se, então, como o tempo interfere nas práticas diárias, por exemplo, nas práticas sociais de convívio, como reuniões e assembleias, foram incluídos aspectos para verificação de como se dá o **controle do tempo**, se este é **valorado**, se existem **rotinas** e como ele é **utilizado**.

Além desses aspectos, foram acrescentados elementos referentes ao tempo monocrônico e ao policrônico, que caracterizam como se dá a **divisão das atividades** ao longo do tempo, ou seja, com ou sem acúmulo, conforme aponta Hall (2005).

Por fim, agregaram-se as variáveis propostas por Butler (1995), considerando-se os períodos de tempo do tipo **relógio** e **orgânico**. O tempo do relógio é aquele associado ao ritmo do balanço de um pêndulo, mecânico, rígido, inflexível e pré-determinado. Nesse tempo a ênfase está na sincronização das atividades em uma ordem imóvel e pré-determinada. É o tempo que pode ser associado às burocracias (BUTLER, 1995).

O tempo orgânico é aquele que é percebido como um processo de crescimento natural pelo qual as ideias e ações se desenvolvem através de consensos e congruências sobre os futuros possíveis. A unidade do tempo orgânico tende a refletir no ciclo de crescimento natural, tendo como medida o fato de as ideias e ações estarem prontas, independentemente do relógio. Esse é o tempo das organizações coletivas (BUTLER, 1995).

Em síntese, a proposta foi a de observar como as pessoas percebem e tratam o tempo, pois ele é um elemento da cultura que comunica de forma tão poderosa como a linguagem.

De forma sintetizada a análise foi feita com base nos seguintes aspectos:

Quadro 11 – Aspectos a serem analisados na dimensão tempo

Economia	Isonomia	Fenonomia	Elementos de Análise		
Tempo serial, linear ou sequencial	Tempo convival	Tempo de salto	Utilização do tempo	Controle do tempo	relógio.....aleatória
				Percepção por parte dos integrantes	reaçada.....discreta
				Valoração do tempo	mensurada.....desconsiderada
Monocrônico / Policrônico	Policrônico	Policrônico	Rotinização com base no tempo		unária.....plural
			Divisão das atividades ao longo do tempo		quantitativo/mercadoria.....qualitativo/autorrealização
Tipo relógio	Tipo orgânico	Tipo orgânico	Experiência do tempo presente	linearidade, regularidade, ritmo	alta.....baixa
				novidade, concorrência, mobilidade	baixa.....alta
			Experiência tempo passado	codificação do conhecimento	homogêneo.....heterogêneo

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 7.5.4.1 Elementos de análise do tempo

A primeira categoria, que faz referência aos tipos de tempo explicitados por Ramos (1981), é a utilização do tempo; esta se subdivide em controle do tempo, percepção por parte dos integrantes e



valoração do tempo. Com relação ao **controle do tempo**, empregam-se como elementos de análise o relógio e a perspectiva aleatória. Quando o controle do tempo se dá através do relógio, todas as atividades tendem a ser referenciadas, alocadas e controladas considerando uma escala de tempo que obedece à lógica de um *continuum* linear, infinitamente divisível em unidades objetivas e quantificáveis que são homogêneas, uniformes, regulares, precisas, determinísticas e mensuráveis (ANCONA; OKHUYSEN; PERLOW, 2001). Essa situação é relacionada a formas organizacionais situadas no espaço da economia.

Já quando o controle do tempo é **aleatório**, a preocupação está pautada na satisfação pessoal, na autorrealização, no convívio, no ato de criação; as atividades não seguem uma lógica instrumental de controle que determine seu início e fim, a preocupação é com os ganhos que advêm dos relacionamentos. Nessa situação o tempo não é medido quantitativamente, mas sim a partir de uma gratificação profunda por ter se libertado das pressões que impedem a autorrealização, portanto é o indicador relacionado ao tempo convival e de salto (RAMOS, 1981).

A análise da **percepção por parte dos integrantes** acerca da utilização do tempo toma por base duas possibilidades, realçada e discreta. A percepção do tempo se refere ao entendimento e ao conhecimento sobre o tempo adquirido por meio dos sentidos. Nos indivíduos isso se dá através da visão, audição e tato, que, devido as suas estreitas conexões com o cérebro, contribuem de forma conjunta para a sensação acerca do tempo (ANCONA; OKHUYSEN; PERLOW, 2001). Quando a percepção é realçada, os integrantes da organização tendem a experimentar o tempo de maneira mais contundente, questões como a passagem do tempo, o fato de o tempo estar se arrastando ou acelerado revelam preocupação com a sua duração e utilização, e passam a ser aspectos recorrentes em seu dia a dia (ANCONA, OKHUYSEN e PERLOW, 2001).

Quando a percepção do tempo é discreta, esses aspectos não seriam assim tão relevantes. A preocupação com a duração e utilização do tempo passaria despercebida no dia a dia, exceto nos momentos críticos para a organização, como quando acontece alguma coisa diferente, original ou única, com os indivíduos sendo confrontados com atividades que nunca haviam efetuado antes e que podem se revelar marcantes, sendo percebidos como momentos únicos ou diferentes. A singularidade nesse caso é consequência de um novo caráter observado nas atividades realizadas. Essa novidade ou singularidade pode tornar o tempo memorável e então transformá-lo em um ponto de referência para

o futuro, passando a ter a sua percepção realçada (BUTLER, 1995; ANCONA; OKHUYSEN; PERLOW, 2001).

A **valoração do tempo** considera dois tipos de classificação, mensurada e desconsiderada. Nesse caso busca-se averiguar se a organização adota uma postura de valorar o tempo, se ele é empregado para se obter dinheiro ou se o dinheiro pode ser empregado para adquiri-lo. A perspectiva é a de que o tempo seja investido de forma a render dinheiro algum tempo depois (HASSARD, 2009).

O tempo, quando visto como algo escasso, valorado, será empregado sempre de maneira precisa, controlada e disciplinada, em que o relógio se torna a peça fundamental na rotina das organizações, com o tempo sendo coisificado. Em se tornando uma mercadoria, pressupõe-se que o tempo excedente possa ser acumulado, extraindo-se mais tempo dos trabalhadores, além do necessário, para se produzir bens. Nesse contexto o tempo passado não se repete, o presente é transitório e o futuro, por sua vez, é infinito e explorável. Tempo é dinheiro (HASSARD, 2009; WEBER, 2009).

A **rotinização com base no tempo** refere-se às características monocrônicas e policrônicas, e diz respeito ao fato de as atividades serem organizadas de forma unitária ou plural. A organização de forma unitária se relaciona a um baixo envolvimento pessoal, nela os indivíduos procuram compartimentar o tempo. Eles fazem a programação de uma atividade para cada momento e ficam desorientados se tiverem de lidar com várias coisas de uma só vez (HALL, 2005).

Já o indicador plural se refere às organizações em que as pessoas se envolvem muito mais umas com as outras, tendendo a manter diversas atividades em andamento ao mesmo tempo, como malabaristas (HALL, 2005).

A **divisão das atividades ao longo do tempo** emprega duas referências, quantitativo/mercadoria e qualitativo/autorrealização, e foi adotada para auxiliar na compreensão da maneira como as atividades são distribuídas ao longo do tempo, se são considerados somente aspectos quantitativos, voltados à máxima produção de bens, produtos ou serviços, nesse caso mercadorias, algo próximo às economias; ou se ocorrem de forma qualitativa, sem a preocupação primeira do produtivismo, mas sim voltada à autorrealização dos seus membros, como nas isonomias e fenomenias (RAMOS, 1981).

A análise da **experiência do tempo presente** se subdivide em: **linearidade, regularidade, ritmo, novidade, concorrência e mobilidade.**

A **linearidade** se refere à percepção psicológica do tempo e envolve o ritmo, a duração e a sequência dos eventos, sendo que o tempo do relógio possui características de suavidade e continuidade, que são agregadas à descrição de seus eventos devido ao tic-tac traçado pela passagem dos segundos, adicionados aos minutos, que são adicionados às horas e aos dias, promovendo uma noção linear de tempo. Cada tic-tac possui igual significância social, fornecendo uma demonstração pública e intersubjetiva da passagem do tempo, apesar de às vezes a experiência de duração do tempo estar desconectada da passagem do tempo do relógio. Nas organizações do tipo relógio, por seu estilo temporal estar associado ao tempo do relógio, a percepção da linearidade é considerada alta (BUTLER, 1995).

A **regularidade** está relacionada à ocorrência de desconexões entre o tempo experimentado e o do relógio, as quais são intensificadas com a ocorrência de eventos novos e/ou irregulares. Quando ocorrem esses eventos, o tempo é totalmente preenchido, dando a percepção de que o tempo voa, enquanto na situação contrária, ou seja, na ausência desses eventos, o tempo parece se arrastar. Assim quanto mais alta a regularidade, mais a organização se aproxima da perspectiva do tipo relógio (BUTLER, 1995).

O **ritmo** envolve o controle, por parte dos participantes, sobre o espaçamento entre os eventos, se é forçado por determinações hierárquicas superiores ou se ocorre de forma voluntária e sob o controle dos participantes. Ritmos altos e trabalho rotineiro são associados a altos níveis de estresse e alienação dos trabalhadores, especialmente para aqueles que são subordinados em uma escala hierárquica e possuem pequeno controle direto sobre o ritmo do trabalho. Organizações do tipo relógio são consideradas como aquelas que possuem o ritmo mais elevado (BUTLER, 1995).

A **novidade** se refere a eventos considerados novos, que tendem a ocorrer de maneira esporádica e que atraem a atenção dos tomadores de decisão, o que pode ser considerado como espasmos de atividades, que ocorrem em períodos mais atribulados, ao mesmo tempo em que outras questões são atendidas (BUTLER, 1995).

A **concorrência** está relacionada à existência de eventos simultâneos que possam estar tirando a atenção de um evento particular. Nas organizações do tipo relógio, a expectativa é a de que existam menos eventos simultâneos do que nas orgânicas, em face da sua rotinização (BUTLER, 1995).

A **mobilidade** diz respeito à possibilidade de se movimentar um evento, alguns são mais móveis que outros, podendo seu início ou

duração ser alterado. Nesse caso, os eventos parecem estar, até certa medida, sob o controle dos participantes durante um determinado período de tempo, como acontece com os agricultores que esperam um melhor período para iniciar o plantio ou colheita (BUTLER, 1995).

A categoria **experiência do tempo passado**, considerando a **codificação do conhecimento**, possui como referências as características relacionadas aos tipos de códigos, ou seja, homogêneos e heterogêneos. Códigos são ações apreendidas a partir de situações do passado e que estão habilitadas a serem repassadas para atores no presente. No caso das organizações orgânicas, é o conhecimento heterogêneo e relativamente não codificado que conecta o presente ao passado, os códigos são tratados como fontes análogas relativamente apropriadas para a alimentação e o manejo adequado das situações (BUTLER, 1995).

As fontes análogas oferecem códigos relativamente heterogêneos, diferindo-se dos códigos homogêneos, fornecendo regras e diretrizes gerais de uma forma parcialmente indeterminada, não imperativa. As decisões sobre o futuro são efetuadas com base no julgamento e no processo de busca de soluções satisfatórias, em vez de se procurar até que seja encontrada uma solução ótima (BUTLER, 1995).

Concluída a apresentação dos elementos constitutivos das dimensões de tecnologia, tamanho, espaço e tempo, passa-se, a seguir, para a apresentação dos resultados.

## 8 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Para apresentação dos resultados o presente capítulo foi estruturado em seis tópicos. O primeiro trata das ações do Governo Federal no Campo da Economia Criativa. O segundo descreve a trajetória do Circo da Dona Bilica desde a sua criação. O terceiro demonstra como se dá a sustentabilidade financeira do Circo. O quarto descreve os traços fenonômicos e isonômicos presentes no Circo. O quinto apresenta a análise das dimensões de tecnologia, tamanho, espaço e tempo. O sexto e último tópico apresenta uma reflexão acerca do Circo e suas dimensões.

### 8.1 AÇÕES DO GOVERNO FEDERAL NO CAMPO DA ECONOMIA CRIATIVA – UM CICLO

A intenção de apresentar essas ações se dá na expectativa de demonstrar três aspectos considerados relevantes para esta pesquisa. Primeiro as mudanças que ocorreram no setor cultural a partir do governo Lula, com o fortalecimento das ações governamentais no setor, as quais, em parte, podem ter inspirado muitos agentes do setor a se lançarem em novas iniciativas culturais na perspectiva da economia criativa. Em segundo lugar demonstrar o momento em que as ações se intensificam no campo, a partir da criação da Secretaria de Economia Criativa e que deram origem a muitas das iniciativas que seguem em curso. E em terceiro lugar as discontinuidades que acabam marcando as políticas públicas federais para a economia criativa no Brasil.

Ao se abordar as ações do governo federal no campo da economia criativa no período compreendido entre 2011 e 2014, torna-se necessário realizar um retrospecto acerca dos acontecimentos que culminaram, entre outros, no surgimento da Secretaria de Economia Criativa, pois é a partir deles que se intensificaram as ações no campo.

Além disso, é importante caracterizar, apesar de isso extrapolar o período proposto, a discontinuidade ocorrida em 2015 no que se refere ao trato da economia criativa no âmbito do Ministério da Cultura, incluindo a mudança no discurso, que passa a adotar ou retoma a terminologia de economia da cultura.

Considerando-se então esses aspectos, um dos primeiros pontos a ser considerado diz respeito às transformações ocorridas na área cultural a partir do fortalecimento do Ministério da Cultura, durante os governos de Luiz Inácio Lula da Silva, no período compreendido entre 2003 e 2010.

O início do governo Lula é marcado pela busca da retomada do crescimento econômico e pela melhoria da qualidade de vida dos brasileiros, com o enfrentamento de problemas históricos, como a fome e a miséria (NETO; FERREIRA, 2011).

Nessa perspectiva, aproveitando o estímulo que havia elegido o presidente Lula, o então empossado ministro da cultura, Gilberto Gil (2003-2008), destacando que a política cultural é parte da política de uma nação e da sociedade, delineou o que viria a ser a principal característica do seu período à frente do ministério e que marcaria a busca pela retomada do protagonismo no campo cultural. A proposta era a de trazer vida ao velho e estimular o novo na cultura do país, um princípio que também foi seguido pelo seu sucessor, o ministro Juca Ferreira (2008- 2010) (SILVEIRA; MACHADO; SAVAZONI, 2013).

A intenção do ministro Gilberto Gil era que o Ministério da Cultura (MinC) se tornasse o espaço para a experimentação de novas direções, baseadas na aventura e ousadia, caracterizando uma revitalização do ministério e a ampliação de suas competências. Buscava-se dessa forma promover a retomada do papel ativo do Estado no fomento da produção cultural, com a abertura de diálogo com a sociedade brasileira, a realização de diferentes modalidades de consultas públicas sobre pontos nevrálgicos da agenda política (como a revisão das questões relacionadas aos direitos autorais) e a ampliação do conceito de cultura, o qual não ficaria mais restrito às concepções de patrimônio histórico, belas-artes ou indústrias culturais (SILVEIRA, MACHADO; SAVAZONI, 2013; MARCHI, 2013; 2014).

A cultura seria adotada sob uma nova concepção, em um sentido “mais amplo de invenção coletiva de símbolos, valores, ideias e comportamentos, de modo a afirmar que todos os indivíduos e grupos são seres culturais e sujeitos culturais” (CHAUÍ, 1995, p. 81; MARCHI, 2014).

Dentro dessa perspectiva antropológica, a cultura passou a ser vista sob três dimensões complementares: como expressão simbólica, direito à cidadania e campo potencial para o desenvolvimento econômico. Essa abordagem requer que sejam reunidas políticas que promovam os direitos dos cidadãos, com suporte e liberdade para artistas, sem abandonar o estímulo para a economia cultural e as artes. Isso deve ser feito sem que nenhuma dessas dimensões seja subordinada às outras. Portanto, uma boa política pública deveria emergir a partir de um permanente balanço entre o simbólico, a cidadania e o econômico (SILVEIRA, MACHADO; SAVAZONI, 2013; MARCHI, 2014).

Nesse novo contexto revitalizado, em que o MinC se torna agente central para a proposição e implementação de políticas culturais, ocorrem mudanças significativas no campo da cultura. Em agosto de 2005, através da Emenda Constitucional 48, foi determinada a criação do Plano Nacional de Cultura (PNC), cujo objetivo era o de promover o desenvolvimento cultural do país e a integração das ações do poder público. Conforme o texto da emenda, as ações deveriam conduzir à “defesa e valorização do patrimônio cultural brasileiro; produção, promoção e difusão de bens culturais; formação de pessoal qualificado para a gestão da cultura em suas múltiplas dimensões; democratização do acesso aos bens de cultura; valorização da diversidade étnica e regional” (BRASIL, 2005a, p.1).

Em paralelo, nesse mesmo período, em 2005, na área da economia da cultura, ocorre em Salvador na Bahia o Fórum Internacional de Indústrias Criativas, tendo como um dos seus objetivos a criação de um “Centro Internacional de Indústrias Criativas” sediado no Brasil, o qual, por fim, acaba por não se concretizar nos anos vindouros, mas sinaliza a nova tendência do MinC com relação às políticas públicas para a economia da cultura (DOMINGUES; LOPES, 2015).

Outro marco relevante acerca da economia criativa, no âmbito do MinC, está associado à instituição do Plano Nacional de Cultura (PNC), que ocorreu em 02 de dezembro de 2010, por meio da Lei 12.243, que se deu após a realização de fóruns, seminários e consultas públicas com a sociedade civil, processo que, desde o ano de 2005, já vinha sendo conduzido sob a supervisão do Conselho Nacional de Política Cultural (CNPC) (BRASIL, 2015b).

O PNC pode ser considerado “o nascedouro do processo de institucionalização de políticas públicas culturais na área da economia criativa, mais especificamente no campo da economia da cultura” (BRASIL, 2012, p. 39).

Isso ocorre em virtude de a dimensão econômica do PNC – complementar às dimensões simbólica e cidadã e que está apoiada na perspectiva de que a cultura pode ser um vetor de promoção do desenvolvimento socioeconômico sustentável – ter sido a que menos tinha avançado durante o governo Lula (2003-2010). Essa dimensão, relacionada à estratégia quatro do PNC, que versa sobre a ampliação da participação da cultura no desenvolvimento socioeconômico sustentável, sofreu com a falta de políticas públicas para a sua efetivação, algo que se esperava que fosse revertido com a criação, em 2012, da Secretaria de

Economia Criativa (SEC), para a qual se passou esse encargo, tornando-se seu maior objetivo (BRASIL, 2012).

O primeiro período da SEC pode ser caracterizado como aquele conduzido pela secretária Cláudia Leitão, entre os meses de janeiro de 2011 a agosto de 2013, interstício que também compreende todo o processo de criação da SEC.

Os meses iniciais da criação da SEC (janeiro de 2011 a junho de 2012) foram empregados na sua estruturação e criação do PSEC (Plano da Secretaria da Economia Criativa). A SEC surgiu com a missão de “conduzir a formulação, a implementação e o monitoramento de políticas públicas para o desenvolvimento local e regional, priorizando o apoio e o fomento aos profissionais e aos micro e pequenos empreendimentos criativos brasileiros” (BRASIL, 2013).

Até agosto de 2013, diversas atividades foram desenvolvidas pela SEC, como a elaboração do Plano Brasil Criativo (PBC), a atuação para consecução dos projetos prioritários de criação do Observatório de Economia Criativa (OBEC), a implantação da Rede de Observatórios Estaduais de Economia Criativa (OBECES), o Criativa Birô, que mais tarde se tornou a Rede de Incubadoras Brasil Criativo, e a elaboração do convênio de cooperação com o Centro de Desenvolvimento Tecnológico – CDT/UnB (BRASIL, 2013).

Como ações estruturantes podem ser citadas a criação da conta-satélite da cultura, pelo IBGE, envolvendo as pesquisas de informações municipais e estaduais – Munic e Estadiv, os estudos acerca dos marcos legais para os setores criativos brasileiros e o desenvolvimento do Sistema de Informação Cultural do MERCOSUL – SICSUR (BRASIL, 2013).

Na área de eventos podem ser citados o Arena.CODE / CODE 2011; Diálogos Setoriais Brasil – União Europeia sobre Economia Criativa; II Encontro Iberoamericano de Cultura de Rede; Fórum Brasileiro da Economia Criativa; Seminário Desafios dos Marcos Legais para a Economia Criativa Brasileira; a realização de cinco edições do Colóquio Celso Furtado: Cultura e Desenvolvimento; o seminário de abertura do Ano do Brasil em Portugal: “Cultura, ciência e tecnologia: novos modelos de sustentabilidade”; o Encerramento do Ano do Brasil em Portugal: “Encontro Luso-Brasileiro de Territórios Criativos”; a Exposição Cultura e Natureza: “o luxo do design, moda e manualidades da Amazônia”; Seminário Cultura e Universidade; e, por fim, o Ciclo de Oficinas: Diálogos sobre Políticas Integradas de Cultura e Educação no Ensino Superior (BRASIL, 2013).



Na linha de fomento podem ser citados o Prêmio Economia Criativa – Edital de Apoio a Estudos e Pesquisas em Economia Criativa (2011/2012); Prêmio Economia Criativa – Prêmio de fomento a iniciativas empreendedoras e inovadoras (2011/2012); Edital de Apoio à Formação para Profissionais e Empreendedores Criativos (2013); Edital de Fomento a Incubadoras de Empreendimentos da Economia Criativa; e Edital Copa – Concurso Cultura 2014 (BRASIL, 2013).

Outras realizações da SEC (2013) podem ser citadas: capacitação em Gestão de Projetos e Empreendimentos Criativos; Projeto-piloto: Bahia Cultural, Cidades Criativas; Arranjos Produtivos Locais Intensivos em Cultura – APLs Criativos; tradução para o português do Relatório da Economia Criativa Mundial 2010 – UNCTAD; e, por fim, a coordenação institucional de quatro Colegiados Setoriais – SEC, a saber: moda, design, artesanato e arquitetura (BRASIL, 2013).

Com relação a parcerias realizadas, elas são citadas no quadro a seguir:

Quadro 12 – Parcerias institucionais da Secretaria de Economia Criativa

ÓRGÃO	DESCRIÇÃO
Ministério do Desenvolvimento, da Indústria e do Comércio Exterior – MDIC	Realização do estudo “Mapeamento estratégico para a inserção do design nos grandes eventos esportivos no Brasil – Copa do Mundo de 2014 e Olimpíadas de 2016”.
Universidade Federal da Bahia – UFBA	Construção do desenho conceitual e metodológico do programa Observatório Brasileiro da Economia Criativa (OBEC), desenho da rede dos observatórios estaduais, que funcionarão de forma sinérgica com o OBEC e duas publicações de caráter científico acadêmico na área de estudos socioeconômicos da cultura: 1) Coleção Brasil Criativo – Série Documenta e 2) Coleção Brasil Criativo – Série Pensamento.
Governo da República Popular da China	Inclusão da Economia Criativa no Capítulo I do Plano Decenal de Cooperação Entre o Governo da República Federativa do Brasil e o Governo da República Popular da China, como “área-chave” para a cooperação bilateral entre esses dois países.
Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq e FAPs	Parceria para concessão de recursos financeiros visando à produção de estudos, pesquisas e mapeamentos da economia criativa brasileira por pesquisadores de universidades públicas e privadas.

(continua)

(continuação)

<p>Mercado Comum do Sul (MERCOSUL); Comissão de Economia Criativa e Indústrias Culturais (CECIC); Comitê Executivo preparatório para o Mercado das Indústrias Culturais dos Países do Mercosul (MICSUR)</p>	<p>Criação, dentro da estrutura Orgânica do MERCOSUL Cultural, da Comissão de Economia Criativa e Indústrias Culturais (CECIC); Formatação de ações integradas para realização do MICSUR, em maio de 2014, em Mar del Plata na Argentina.</p>
<p>Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE</p>	<p>Realização conjunta de projetos e ações nos seguintes eixos de atuação:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão do Conhecimento para o Fortalecimento dos Segmentos e Territórios de Atuação da Economia Criativa;</li> <li>- Formação em Gestão Empresarial e Qualificação Técnica de Profissionais e Empreendedores Criativos;</li> <li>- Promoção e difusão de empreendimentos e negócios.</li> </ul>
<p>Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI</p>	<p>Realização conjunta de projetos e ações nos seguintes eixos de atuação:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão do Conhecimento para o Fortalecimento dos Segmentos e Territórios de Atuação da Economia Criativa;</li> <li>- Formação profissional e tecnológica;</li> <li>- Estudo das cadeias produtivas dos segmentos da economia criativa.</li> </ul>
<p>Caixa Econômica Federal – CEF</p>	<p>Ampliação do apoio aos empreendimentos criativos, por meio da oferta de produtos e serviços financeiros, possibilitando o acesso a diferentes produtos e serviços bancários, dentre eles o Microcrédito Produtivo e Orientado CRESCER CAIXA.</p>
<p>Sistema Nacional de Emprego – SINE / TEM</p>	<p>Cooperação técnica que tem por objeto a capacitação bilateral para a gestão e ampliação do apoio aos profissionais e empreendimentos criativos, por meio de intermediação de mão de obra entre trabalhadores e empreendedores, e geração de dados para fomentar a oferta de emprego, trabalho e renda aderentes aos setores criativos.</p>

Fonte: Brasil (2013).

Além dessas ações, a SEC se dedicou também ao monitoramento da economia criativa nas mídias, destacando o crescente aumento das abordagens acerca do assunto, constatando que as inserções dobraram a partir da criação da SEC (BRASIL, 2014a).

Transcorrido esse primeiro período, em setembro de 2013 a secretária Cláudia Leitão foi substituída por Marcos André Carvalho, onze meses após a Ministra Ana de Holanda ter sido substituída por Marta Suplicy.

No período da Ministra Marta Suplicy, apesar de a economia criativa ainda aparecer como uma das prioridades da nova gestão, a SEC sofre um redirecionamento, fruto de uma nova abordagem, em que parecia haver uma nova centralidade das políticas públicas, mais próximas às políticas promovidas pelos ministros do governo Lula. Marta assumiu a pasta tendo como principais objetivos aprovar novas leis de incentivo fiscal (Procultura) e de direitos autorais (no Congresso), assim como de aumentar a inclusão social por meio da cultura (LOPES, 2015).

Nesse processo, a SEC, que era voltada especificamente para tratar do desenvolvimento das cadeias produtivas da economia criativa, passa a ter como ações prioritárias a realização de pesquisas e levantamento de dados sobre essa nova economia e a implantação da rede de Criativas Birôs ou Rede de Incubadoras Brasil Criativo (LOPES, 2015).

Além dessas prioridades, durante o período Marta Suplicy/Marcos André, basicamente foram mantidas e tiveram sequência as políticas até então planejadas com base no PSEC, como a instalação dos Observatórios de Economia Criativa nas universidades em que já haviam sido assinados os convênios.

A rede de Observatórios de Economia Criativa foi iniciada com a implantação do Observatório Nacional de Economia Criativa, em 2012, com a efetivação dos demais no período de 2013 a 2015, compreendendo os Observatórios Estaduais de Economia Criativa da Bahia, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Amazonas, Goiás e Distrito Federal. Não foram implantados os de Santa Catarina e do Pará.

Com relação à Rede de Incubadoras, foram implantadas 14 incubadoras, a saber: Acre Criativo, Bahia Criativa, BSB Criativa, Pará Criativo, MT Criativo, Minas Criativa, Goiás Criativo, Ceará Criativo, Pernambuco Criativo, Paraná Criativo, RS Criativo, Rio Criativo, RN Criativo e Amazonas Criativo. O papel dessas incubadoras é o de atuar como centros de inovação, empreendedorismo, formação, fomento e promoção de atividades criativas. São espaços de convívio e interação

que reúnem na perspectiva multisetorial empreendedores criativos e na perspectiva multi-institucional, governos, bancos, universidades, sistema “S” e sociedade civil, de maneira a promover o compartilhamento de experiências e o fortalecimento de redes e coletivos (CRIATIVO, 2015)

Além dessas ações, podem ainda ser citadas, no período compreendido até dezembro de 2014: a participação e promoção de eventos, como o MICSUL (1º Mercado das Indústrias Culturais do Mercosul), oportunidade na qual o Brasil foi escolhido por unanimidade entre os 10 países do Mercosul, como sede da terceira edição do MICSUL – Mercado das Indústrias Culturais da América do Sul, que acontecerá em 2018; reunião dos colegiados de design, moda e artesanato do Conselho Nacional de Política Cultural (CNPC); lançamento de edital de apoio à formação de incubadoras criativas, abertura de edital em parceria com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) visando à seleção de 27 Arranjos Produtivos Locais (APLs) Intensivos em Cultura; dois editais do novo programa Conexão Cultura Brasil, no valor de quatro milhões e quatrocentos mil reais, voltados para formação de agentes culturais e internacionalização da cultura; realização de consulta pública do plano setorial de artesanato; consulta pública do colegiado setorial de design; consulta pública do plano setorial de moda; chamada pública para seleção de projetos de ocupação dos espaços multimídia de dez Centros de Artes e Esportes Unificados (CEUs); e o edital Cultura 2014, para premiação, entre outros, de trabalhos nas áreas de moda, design, artesanato, arquitetura e gastronomia, que contempla o levantamento de informações, dados e a produção de conteúdo, para divulgação da criatividade brasileira nesses setores nas cidades-sede da Copa do Mundo de 2014.

O Secretário Marcos André Carvalho permaneceu no cargo até março de 2015, sua saída coincidiu com as mudanças que vinham ocorrendo no ministério, decorrente do início do segundo mandato da Presidente Dilma Rousseff. A Ministra Marta Suplicy já havia deixado o cargo em novembro de 2014, ao final do 1º mandato, oportunidade na qual foi substituída, de maneira interina, por Ana Cristina Wanzeler, que permaneceu no cargo até Juca Ferreira assumir novamente como Ministro da Cultura no novo período do governo Dilma.

Apesar da saída do secretário Marcos André Carvalho e da não indicação de um substituto, o MinC insistiu que não estava extinguindo a SEC. A despeito disso não ter sido, até então, oficializado formalmente, ficou claro em uma das declarações do ministro Juca Ferreira, na qual revelou não estar satisfeito com a forma como a

economia da cultura estava sendo conduzida, dada a sua importância, já que contribui com aproximadamente 6% do PIB. Para ele, a economia da cultura, em face de sua amplitude, não poderia ficar a cargo de uma só secretaria, pois ela, além de não conseguir dar conta, provocaria uma desresponsabilização de todas as demais áreas governamentais, com relação a esse tema (BRASIL, 2015a; MINC, 2015).

Assim, aparentemente se encerra o ciclo da SEC, em que a economia criativa dentro do MinC passa a ser tratada por economia da cultura, conforme aponta nota do MinC sobre a saída do então secretário de economia criativa “[...] o ministério também vem discutindo a melhor maneira de dar transversalidade aos temas relacionados à economia da cultura e à economia criativa [...]”. Ainda conforme a nota, “O MinC está estudando o melhor arranjo institucional para contemplar os objetivos estratégicos da nova gestão” (BRASIL, 2015a).

Dessa decisão, de descontinuidade da SEC, resulta que alguns dos objetivos principais do Plano da Secretaria de Economia Criativa acabaram por não serem atingidos, totalmente ou parcialmente, como por exemplo a capacitação e assistência ao trabalhador da cultura (trabalhador criativo), o estímulo ao desenvolvimento da economia da cultura (economia criativa), a promoção do desenvolvimento do turismo cultural para a economia criativa e a regulação econômica (marcos legais) para a economia criativa.

Muitos desses objetivos dependiam das dezesseis competências definidas para a SEC, as quais também parecem ter sido descontinuadas, já que elas eram claramente voltadas à perspectiva adotada para a economia criativa e não para a nova interpretação da economia da cultura que passou a ser adotada pelo novo Ministro da Cultura.

O que se observa com toda essa narrativa é que houve um período em que a economia criativa teve um papel de destaque dentro do governo federal. Esse momento suscitou a ampliação das discussões sobre o tema no Brasil, assim como proporcionou o incremento de iniciativas de governos estaduais e municipais para fomentar e ampliar a participação da economia da cultura, a qual estaria inserida dentro da economia criativa, no desenvolvimento econômico. Decorrido esse período, observa-se uma descontinuidade dessa política pública, o que de certa maneira arrefece as discussões sobre a temática e aparentemente as ações no campo, denotando, como exposto por Garnham (2005), que se trata apenas de uma proposta retórica específica dentro do discurso político. É um slogan, uma referência abreviada, que mobiliza irrefletidamente uma gama de suportes teóricos e posições políticas.

## 8.2 O ESPAÇO CULTURAL CIRCO DA DONA BILICA

A fim de proporcionar um melhor entendimento do que vem a ser o Espaço Cultural Circo da Dona Bilica, a seguir é apresentada a sua trajetória.

### 8.2.1 O Início – 1998

O Circo da dona Bilica é uma iniciativa da Cia. Pé de Vento de Teatro, e está localizado na praia do Morro das Pedras, no sul da ilha de Florianópolis, Santa Catarina.

A companhia surgiu entre os anos de 1998 e 1999, em Florianópolis, Santa Catarina, tendo Vanderleia Will, que interpreta a Dona Bilica, como uma de suas fundadoras. A companhia foi formada a partir de uma dupla de atrizes, após a dissolução do grupo de teatro do qual elas participavam, na Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC, a Cia. de Teatro Atormenta.

Vanderleia ou Vandeca, como é chamada por alguns, é natural de Florianópolis (01/10/1970), começou a fazer teatro aos 18 anos, participando, na Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, do Curso Permanente de Teatro, no Departamento Artístico Cultural da UFSC (DAC). Em 1990, ingressou na UDESC, no Centro de Artes (CEART), quando foi convidada a participar de um grupo de teatro já existente, com alunos que lá estudavam. O grupo desenvolvia diversas atividades, como estudo da linguagem do palhaço, treinamento físico e ensaios, que, conforme palavras da Vanderleia, “era um trabalho bem direcionado para ator, bem puxado, bem bom”.

Quando Vanderleia concluiu o curso de Licenciatura, com habilitação em Artes Cênicas, em 1994, o grupo de teatro já possuía alguns espetáculos, realizando apresentações em festivais, para sindicatos e escolas. Nessa época a personagem da Dona Bilica já havia sido criada. Ela surgiu com o auxílio de um colega de grupo, o diretor da companhia, Geraldo Cunha, com quem interpretava o casal Dona Bilica e Seu Maneca.

Após esse período, em 1998, houve a dissolução do grupo, oportunidade em que Vanderleia, juntamente com uma colega também remanescente do grupo criaram a Cia. Pé de Vento de Teatro. Em 1999, a partir da montagem de um espetáculo, começaram a realizar espetáculos. Segundo Vanderleia, esse espetáculo, no qual eram realizadas intervenções da Tia Bilica, não se mostrou promissor,

carecendo de uma estrutura melhor, como, por exemplo, a presença de um diretor para melhorar as apresentações teatrais.

### **8.2.2 O grupo se amplia – 2000/2001**

Entre 2000 e 2001, após ter conhecido Vanderleia, em 1998, Pepe Nuñez se juntou ao grupo, criando e passando a dirigir o espetáculo De Malas Prontas, o qual estreou em abril de 2003 e alavancou o grupo, com a participação em diversos festivais e a realização de apresentações nacionais e internacionais (PÉ DE VENTO TEATRO, 2015).

Pepe Nuñez (José Núñez Garcia), palhaço, ator e diretor, nasceu em Elche, na província de Alicante, na Espanha, em 17 de fevereiro de 1961. Iniciou sua carreira em 1985, em seu país de origem, na Companhia de Teatro de Rua Vagalume Teatro, na qual permaneceu até 1993. Quando jovem, trabalhou como sapateiro em uma indústria, foi vendedor autônomo, dono de bar e camelô, participou da juventude comunista na Espanha, tendo descoberto sua veia artística quando morava em uma comuna, “de bichos grilos”, hippies, em Granada, ao ter de substituir um colega que havia se machucado, em uma apresentação do grupo de teatro existente nessa comunidade (RTP – RÁDIO E TELEVISÃO DE PORTUGAL, 2004).

Fundou os grupos Teatro Clandestino, El Clan del Clown e Clownados, na Espanha. Foi membro da ONG Palhaços sem Fronteiras, de 1996 a 2000, participou de expedições em Honduras, El Salvador e Brasil, quando escolheu o país para morar, radicando-se em Florianópolis, Santa Catarina (CIA PÉ DE VENTO, 2011).

A partir dessa mudança, com o ingresso de Pepe na Companhia e o novo espetáculo, conforme expõe Vanderleia, “o grupo se tornou mais profissional”, passando inclusive a ocupar um espaço locado, que era utilizado como sede e escritório, no centro de Florianópolis, na rua Tiradentes, momento em que o irmão da Vanderleia também se juntou ao grupo, passando a trabalhar na parte administrativa. Suas atividades consistiam em atuar comercialmente, efetuar a gestão da agenda do grupo, administrar os contratos, participar de reuniões e efetuar a elaboração de projetos, entre outras.

Até 2003, a companhia vinha desenvolvendo projetos como o Teatro na Praia (1999 – 2001), gratuito para veranistas e itinerante pelo litoral catarinense:

Figura 15 – Projeto Teatro na Praia



Fonte: Acervo da Cia. Pé de Vento.

### 8.2.3 Novos horizontes – 2003/2006

Doravante, com o ingresso de Pepe, o grupo passa a desenvolver outros projetos, como o Teatro na Comunidade, em 2003, e a participação no Espaço Clown, em 2004, quando realizou uma turnê pela Europa, passando pelas cidades de Lisboa, em Portugal, Granada e Elche, na Espanha.

Figura 16 – Espaço *Clown* e Turnê Europa 2004

Fonte: Acervo da Cia. Pé de Vento.



Nos anos seguintes, 2005 e 2006, novos projetos são desenvolvidos, como a participação de Pepe Nuñez na Oficina de Iniciação e Aprofundamento ao Universo Clownesco, na cidade de Lisboa, em Portugal, e a realização de mais uma edição do projeto Teatro na Comunidade, além da execução do projeto Viva Circo.

Figura 17 – Teatro na Comunidade e Viva Circo



Fonte: Acervo da Cia. Pé de Vento.

#### 8.2.4 Dona Bilica e convidados – 2007/2009

Em 2007 ocorre pela primeira vez o projeto Dona Bilica e Convidados, acontecendo em 2008 uma segunda edição. Nesse mesmo ano é desenvolvido, com patrocínio da Unimed, o projeto Teatro e Contos, com apresentações gratuitas de espetáculos para instituições que atendem camadas da população com pouco acesso aos bens culturais; instituições essas como presídio feminino, hospitais do SUS e escolas públicas

Figura 18 – Dona Bilica e Convidados 2007/2008



Fonte: Acervo da Cia. Pé de Vento.

Figura 19 – Projeto Teatro e Contos e Dona Bilica e Convidados



Fonte: Acervo da Cia. Pé de Vento.

No ano de 2009, a Cia. Pé de Vento participa do projeto Palco Giratório do SESC, circulando por todo Brasil, realizando ainda, pelo terceiro ano consecutivo, o projeto Dona Bilica e Convidados.

Figura 20 – Dona Bilica e Convidados 2009



Fonte: Acervo da Cia. Pé de Vento.

### 8.2.5 Novas mudanças e o Ri Catarina – 2010/2013

No ano de 2010, o grupo passa por duas novas mudanças, a primeira envolve a dissolução da formação original, saindo a integrante que havia fundado a companhia com Vanderleia, permanecendo o casal Vanderleia Will e Pepe Nuñez. A outra mudança foi a decisão de

transferir a sede da companhia para a residência de Vanderleia, no Morro das Pedras, com a finalidade de reduzir os custos com a locação de imóvel.

Inicia-se então uma nova etapa da companhia, que passa a envolver a perspectiva de realização do sonho de Pepe de construir um espaço que, entre outros aspectos, pudesse abrigar as apresentações da companhia. Conforme Pepe e Vanderleia, o espaço cultural Circo da Dona Bilica permitiria que ambos viajassem menos, podendo ter mais tempo para estar em casa com seus filhos (dois), desfrutando assim os momentos em família.

Enquanto o sonho de criar o Circo não se concretizava, as atividades da companhia Pé de Vento seguiam. No ano de 2010, foi desenvolvido o projeto Viva o Circo, além de ocorrer pelo quarto ano consecutivo a realização do projeto Dona Bilica e Convidados.

Figura 21 – Viva o Circo e Dona Bilica e Convidados 2010



Fonte: Acervo da Cia. Pé de Vento.

Ainda no ano de 2010, a companhia começa a trabalhar no projeto que visava à viabilização da realização do 1º Festival Internacional de Palhaços Ri Catarina, a ser realizado em 2011, ano em que também aconteceu o projeto Sustentação.

Figura 22 – Projeto Sustentação



Fonte: Acervo da Cia. Pé de Vento.

Em 2011 ocorre uma ampliação no grupo, ingressando a irmã de Vanderleia, que assume as funções de auxiliar nas atividades de produção e administração. Nesse ano também acontece o 1º Festival Internacional de Palhaço Ri Catarina, uma iniciativa da Cia. Pé de Vento Teatro, que convida palhaços do Brasil e do mundo a mostrarem e compartilharem sua arte com o público catarinense.

Figura 23 – I Festival Internacional de Palhaços Ri Catarina



Fonte: Acervo da Cia. Pé de Vento.

O Festival foi realizado em Florianópolis e em mais nove cidades de Santa Catarina (Laguna, Criciúma, Tubarão, Lages, Chapecó, Joaçaba, Brusque, Joinville e Itajaí). Com patrocínio do Funcultural (Fundo Estadual de Incentivo à Cultura de Santa Catarina), correalização do SESC-SC, e apoio da Casan e Thallentus – Escola de música. Contou com 80 artistas, 18 espetáculos, uma mesa de debates, uma oficina e uma palestra. O público total foi de 9.531 espectadores diretos.

Com a realização do 1º Ri Catarina, inicia-se o processo de aquisição da estrutura para construção do espaço do Circo da Dona Bilica, no bairro Morro das Pedras.

No ano de 2012, dando continuidade às atividades desenvolvidas pela Cia. Pé de Vento, ocorrem mais duas edições da Dona Bilica e Convidados. O projeto, que já existia na capital havia quatro edições, nesse ano também circulou por seis municípios do litoral de Santa Catarina (Governador Celso Ramos, Porto Belo, Garopaba, Imaruú, Gravatal e Jaguaruna). Esses municípios possuem como característica a influência cultural da colonização açoriana e, de acordo com o projeto, possuíam populações de no máximo 20.000 habitantes.

Figura 24 – Dona Bilica e Convidados 2012



Fonte: Acervo da Cia. Pé de Vento.

Ainda no ano de 2012 ocorre a 2ª edição do Festival Internacional de Palhaço Ri Catarina, com espetáculos nacionais e internacionais ligados ao universo do palhaço, como Tortell Poltrona/Espanha, Marta Carbayo/Dinamarca, Pablo Muñoz/Espanha, Ivan Prado/Espanha,

Teatro de Anônimo/RJ, Cia. dos Palhaços/PR, Via Palco/BA, Circo Artetude/DF. Foram também ministradas oficinas aos que se interessavam pela arte da palhaçaria. O festival fez sua segunda edição com o apoio cultural da Unimed Grande Florianópolis, através da Lei Municipal de Incentivo à Cultura.

Figura 25 – II Festival Internacional de Palhaço Ri Catarina



Fonte: Acervo da Cia. Pé de Vento.

### 8.2.6 Nasce o Espaço Cultural Circo da Dona Bilica – 2013

No ano de 2013, tem-se como grande marco a inauguração do Espaço Cultural Circo da Dona Bilica, que ocorreu no mês de agosto.

O Circo é a materialização de um projeto amadurecido ao longo de dez anos, seu batismo com a referência à Dona Bilica (figura caricata da cultura regional) foi uma escolha natural, pois se trata de uma homenagem à cultura local, com a qual Vanderleia (Vanderleia Will) convive desde pequena – e cujos conhecimentos aprofundou nas pesquisas que fez para desenvolver a personagem – e uma manifestação de agradecimento de Pepe à cidade que o acolheu, além de buscar, dessa forma, garantir que a cultura açoriana seja sempre uma referência para o Circo (CIA PÉ DE VENTO, 2013).

No Circo a proposta é a de que tudo seja feito com autonomia, independência e liberdade, servindo como palco permanente para as

atrações da Cia. Pé de Vento e também se abrindo para as mais diversas manifestações artísticas e culturais da cidade, recebendo convidados de outras partes do país e do mundo (CIA PÉ DE VENTO, 2013).

Além de ser um centro de fomento e de intercâmbio entre artistas e produtores culturais, outra grande proposta da estrutura é a de preparar novos talentos através da realização alternada de oficinas de palhaçaria com mestres do Brasil e do exterior (CIA PÉ DE VENTO, 2013).

Nesse sentido o espaço passou a abrigar a primeira escola de palhaços do sul do Brasil, cuja primeira turma, formada em 2015, com 20 estudantes, se dedicou durante seis meses ao aprendizado sobre a arte da palhaçaria. No espaço os alunos receberam aulas de formação artística (dança, música, técnicas circenses...), além de terem tido a possibilidade de acompanhar e participar das atividades artísticas e de produção desenvolvidas no espaço cultural Circo da Dona Bilica, realizadas durante o período de duração do projeto (CIA PÉ DE VENTO, 2013)

Além das atividades de palhaçaria, na área de formação, o espaço abriga ainda oficinas de teatro e de acrobacia aérea (CIA PÉ DE VENTO, 2013).

Com 1.404 m<sup>2</sup>, a estrutura do Circo inclui teatro equipado com caixa preta, iluminação cênica e sonorização, além do restaurante, bar e lanchonete e uma loja que comercializa diferentes *souvenirs*, provenientes das atividades do próprio espaço ou de artistas que lá se apresentam ou ministram cursos (CIA PÉ DE VENTO, 2013).

Apesar da denominação de Circo, o Espaço Cultural Circo da Dona Bilica, diferentemente das representações espaciais existentes, não possui um picadeiro e o formato circular característico do circo, que normalmente são associados a esse tipo organização. Ele possui o formato retangular e abriga em seu interior um teatro com um palco do tipo arena/anfiteatro, quadrado, que proporciona uma maior proximidade com o público, algo característico e tradicional nos circos.

A questão de o Circo possuir somente um teatro não descaracteriza a sua denominação, já que os gêneros teatrais, os ritmos musicais e as danças das várias regiões urbanas ou rurais do país, como lembra Silva (2007), são manifestações culturais que foram apropriadas, divulgadas e ampliadas pelos artistas circenses, em especial pelos que se tornaram palhaços instrumentistas/cantores/atores, o que ajuda a explicar o surgimento dos espetáculos denominados circo – teatro. O teatro não é algo novo, mas sim um constituinte da própria produção artística circense (SILVA, 2008).

As peças sempre foram encenadas no picadeiro do circo, o que ocorreu com o passar do tempo foi a inclusão do palco. Na visão de Silva (2008), o palco não veio para alterar o espaço circense e acabar com o picadeiro, destruindo a tradição, mas sim como algo que foi incorporando e que não era estranho ou desconhecido ao conjunto de conhecimentos dos circenses. Os circenses ao longo dos anos foram fundindo uma série de novas formas de fazer teatro ao seu modo de produzir o circo como espetáculo. As novas expressões artísticas que surgiam no teatro eram apreendidas, ressignificadas e incorporadas da mesma forma que o conjunto de outros elementos que caracterizam o circo-família na contemporaneidade (SILVA, 2008).

Essa é outra característica do Circo, ele é modulado a partir de um núcleo familiar, o qual é encarregado da parte artística e de todas as demais atividades, como montagem, desmontagem, secretaria, iluminação, som, administração, bilheteria etc., não prevalecendo a existência de uma estrutura de trabalho rígida e esmiuçada, como apontado por Bolognesi (2003) acerca das grandes companhias.

Figura 26 – Caricaturas da Dona Bilica e do Palhaço Pepe Nuñez



Fonte: Acervo do Circo da Dona Bilica.

A construção do Circo ocorreu em um terreno que já era de propriedade de Pepe, no Morro das Pedras. De acordo com ele, “foram nove meses de construção de um sonho que em alguns momentos parecia pesado”. Durante a montagem houve diversos problemas com os serviços contratados, com a empresa da estrutura de alumínio, com o fornecedor das madeiras, responsável pelas portas e decks, com a empresa de contêiner e com o fabricante das lonas.



Conforme Pepe, “[...] a gente tem uma piada que o único serviço que contratamos que foi melhor do que esperávamos, [...] foi com a grama. [...] Só ficava bem o que eu fiz, eu, meu sogro, meu cunhado e os palhaços que trabalharam comigo”.

Como exemplo dessas dificuldades, Pepe cita os problemas com a montagem da estrutura que compõem a parte principal do corpo do espaço, que, seguindo a lógica do circo, é toda em alumínio e pode ser desmontada e transportada, já tendo sido inclusive montada em outros locais. De acordo com ele: “[...] eu só consegui montar o pavilhão na quinta tentativa, isso é um lego, me chegavam peças erradas, e tu só sabe isso no final [...]”.

Para a construção do espaço foram empregados recursos oriundos de empréstimos bancários e recursos da Cia. Pé de Vento, além do patrimônio próprio do casal, resultante de economias advindas de sua trajetória artística.

Figura 27 – Logotipo Circo da Dona Bilica e Restaurante Don Pepe



Fonte: Acervo do Circo da Dona Bilica.

Com a construção do espaço foi tomada a decisão de convidar a irmã de Pepe e seu esposo para se juntarem ao grupo, já que eles moravam na Espanha e lá as oportunidades de emprego se mostravam escassas em virtude da crise econômica pela qual o país estava passando. Considerando que outro sonho acalentado por Pepe era o de desenvolver a atividade gastronômica no espaço, os novos integrantes do grupo vieram para, junto com o Pepe, trabalhar no restaurante e no bar do Circo da Dona Bilica.

Conforme Vanderleia:

“[...] foi engraçado porque não tinha nada, não tinha pia, não tinha nada, aí pouco a pouco a gente conseguiu a pia, conseguiu o fogão, conseguiu a

geladeira, tem um freezer que é da minha casa, que tá ali. Criamos o cardápio, a gente foi experimentando, eles foram experimentando, a gente foi experimentando pra ver se era bom para comer (risos), até que chegou a ideia de fazer tortilha, coca, [...] aí compramos a estufa, tudo muito artesanal”.

Cabe ressaltar que inicialmente o restaurante Don Pepe foi concebido para funcionar somente à noite, durante os espetáculos; somente a partir de 2014 é que começou a abrir ao meio dia, oferecendo *buffet*.

Figura 28 – Imagens do Espaço Cultural Circo da Dona Bilica



Fonte: Acervo do autor e acervo do Circo da Dona Bilica.

Com a constituição do espaço se juntaram à companhia um grupo de artistas residentes, inicialmente quatro, dos quais somente três ainda permanecem atuando como colaboradores no Circo. A princípio, conforme Vanderleia, “a ideia era de uma troca, eles ajudavam no Circo, abrindo e fechando o espaço quando fosse necessário e a Cia. Pé de Vento auxiliava com a disponibilização e participação em espetáculos”.

No entanto, passado um ano, eles continuaram ajudando no Circo. A contrapartida se dá por meio da remuneração tanto pela participação nos espetáculos como artistas, por auxiliar na técnica, por atuar como garçons, por fazerem shows musicais, por proporcionarem música ao vivo para o restaurante como também pela indicação para a realização de intervenções em outros locais; em síntese, há um processo de mútua colaboração a fim de garantir ganhos financeiros a todos.”

Além dos artistas, também compõem a equipe do espaço cinco funcionários fixos, registrados, sendo dois atuando na administração e três no restaurante. Somam-se a estes uma assessora de imprensa, um arte-finalista, uma bolsista de projeto de extensão da Universidade Federal de Santa Catarina, dois professores, sendo um de acrobacias aéreas e outro de teatro e oficinas, além de pessoas que auxiliam na manutenção e no atendimento do espaço, seja de maneira voluntária ou remunerada como autônomos. Nesse meio se incluem familiares, alunos da escola, amigos e garçons *freelancers*.

Uma característica visível no espaço é a predominância de familiares trabalhando nas atividades administrativas e no restaurante: dos cinco contratados, somente dois não são familiares dos proprietários, algo comum quando se observam micro e pequenas empresas e circos, conforme relatado em outros estudos (IBGE, 2003; SILVA e ABREU, 2009).

O Espaço Cultural Circo da Dona Bilica é uma iniciativa que desenvolve diversas atividades, as quais, em sua maioria, se não todas, estão relacionadas a categorias culturais que foram definidas pelo MinC através do plano da então Secretaria de Economia Criativa (Figura 10 – Classificação dos setores criativos, p. 110), como pertencentes à economia criativa.

No campo do patrimônio imaterial, por exemplo, o Circo se faz presente através da personagem caricata de Dona Bilica, a qual, como representante da autêntica cultura açoriana da ilha de Santa Catarina, faz uso de linguajar, superstições e trejeitos típicos da região de Florianópolis e de boa parte do litoral de Santa Catarina.

Figura 29 – Personagem Dona Bilica



Fonte: Acervo do Circo da Dona Bilica.

Outra atividade que poderia ser enquadrada no patrimônio cultural imaterial seria o restaurante Don Pepe, com sua culinária típica, que mescla no seu cardápio pratos regionais e espanhóis.

Figura 30 – Restaurante Don Pepe



Fonte: Acervo do autor e acervo do Circo da Dona Bilica.

No setor do patrimônio material, poderia ser incluída a construção do prédio em que está abrigado o Circo, cujas características das aberturas, portas e janelas reproduzem o estilo açorianho.

Figura 31 – Estilo das portas e janelas do Circo da Dona Bilica



Fonte: Acervo do autor e acervo do Circo da Dona Bilica.

No campo das expressões culturais, pode ser citado o artesanato local que é comercializado na lojinha do espaço; no setor da cultura popular, as apresentações do boi de mamão; e nas artes visuais, a exposição e comercialização de pinturas e imagens referentes ao espaço cultural e à palhaçaria, entre outros.

Figura 32 – Lojinha Espaço Cultural Circo da Dona Bilica



Fonte: Acervo do autor.

Figura 33 – Exposição e comercialização de artes visuais Circo da Dona Bilica



Fonte: Acervo do Circo da Dona Bilica.

Figura 34 – Apresentações de boi de mamão



Fonte: Acervo do Circo da Dona Bilica.

No campo das artes e espetáculos podem ser citados a dança, a música, o circo e o teatro.

Figura 35 – Espetáculos no campo das artes



Fonte: Acervo do Circo da Dona Bilica.

Na categoria do audiovisual, do livro, da leitura e literatura podem ser citadas a produção de documentários e vídeos e a participação em festivais.

Figura 36 – Apresentação do documentário *Dona Bilica Naquele Tempo*

Fonte: Acervo do Circo da Dona Bilica.

No campo das criações culturais e funcionais dos setores de design e arquitetura, podem ser considerados o projeto e a arquitetura do prédio ocupado pelo espaço, que mescla características típicas da cultura açoriana com o circo e com aspectos contemporâneos de construção, como o emprego de contêineres.

Figura 37 – Arquitetura do Espaço Cultural Circo da Dona Bilica



Fonte: Acervo do Circo da Dona Bilica.

Desde a inauguração do espaço, já houve mais de 420 espetáculos, entre shows musicais, peças teatrais e números circenses, cujo público que os assistiu superou os 20.000 espectadores.

Somente no ano de 2013, foram registrados os seguintes quantitativos:

Tabela 1 – Bilheteria 2013

Mês	Espetáculos	Ingressos (Inteira)	Ingressos (Meia-entrada)	Cortesias	Público Total	Média de Público por Espetáculo
Agosto	3	169	164	39	372	124
Setembro	21	645	724	30	1399	66
Outubro	21	442	821	45	1308	62
Novembro	14	192	340	22	554	39
Dezembro	12	166	265	47	478	39
<b>Total ==&gt;</b>	<b>71</b>	<b>1614</b>	<b>2314</b>	<b>183</b>	<b>4111</b>	<b>57</b>
<b>Média</b>	<b>14</b>	<b>322</b>	<b>462</b>	<b>36</b>	<b>822</b>	

Fonte: Elaborada pelo autor.



O que se observa é que os meses de setembro e outubro, subsequentes à inauguração, foram os que registraram as maiores médias de público naquele ano, exceto o próprio mês de agosto, mês em que o Circo foi aberto ao público. Essa maior média de público verificada no mês da inauguração e nos subsequentes pode ser explicada principalmente pela novidade que representava o Circo como opção de entretenimento na cidade. Conforme Vanderleia, isso ficou muito claro para eles: quando algo é novo, o afluxo de público é maior, depois parece cair na rotina e as médias tendem a decair.

De qualquer forma, somente naqueles quatro primeiros meses, o Circo recebeu um público de 4.111 pessoas. Nesse número chama a atenção que mais de 50% do total dos ingressos comercializados foram de meia-entrada.

Os espetáculos envolveram peças teatrais, palhaçaria, shows de mágica, shows musicais e oficinas, funcionando às sextas, sábados e domingos.

Ainda no ano de 2013, aconteceu o 3º Festival de Palhaços Internacionais Ri Catarina. A terceira edição ocorreu de 02 a 10 de novembro e recebeu oito mil pessoas no Espaço Cultural Circo da Dona Bilica (Morro das Pedras) e no Teatro Álvaro de Carvalho (Centro), além de acontecer em outros espaços públicos da cidade.

Figura 38 – III Festival Internacional de Palhaços Ri Catarina



Fonte: Acervo da Cia. Pé de Vento.

O Festival contou com o patrocínio da Funarte\Ministério da Cultura do Governo Federal através do Prêmio Carequinha 2013 e do FUNCULTURAL – Governo do Estado de Santa Catarina.

Foram 30 apresentações e duas oficinas. As atrações nacionais foram: Caravana Tapioca e Cia. Anime, de Pernambuco; Cia. Um Pé de Dois e Casa de Madeira, do Rio Grande do Sul; os cariocas do Grupo Off-Sina e Teatro de Anônimo; e Cia. Pé de Vento Teatro. As atrações internacionais foram: o Palhaço Mexicano Aziz Gual, a palhaça Espanhola Pepa Plana e as argentinas Chaco Vachi e Maku Jarrak. As oficinas “O riso e a Carícia” e o “Manual e Guia do Palhaço de Rua” foram ministradas respectivamente pelo mexicano Aziz Gual e pelo argentino ChacoVachi.

### 8.2.7 E o Circo segue... – 2014/2015

O ano de 2014 foi marcado por ser o primeiro ano do espaço e pelas experiências que foram se acumulando com relação à administração do Circo. Nesse ano foi realizado o primeiro festival de verão, cuja intenção foi a de aproveitar o fluxo de turistas no mês de janeiro e realizar espetáculos todos os dias.

Além disso, o espaço também oportunizava aos frequentadores da praia, em face de sua proximidade, a possibilidade de servir como estacionamento pago durante o dia.

Figura 39 – Programação do Festival de Verão 2014



Fonte: Acervo do Circo da Dona Bilica.

No transcorrer do ano de 2014, foi experimentado pelo Circo a realização de atividades nas quintas, sextas, sábados e domingos. Nas quintas e sextas ocorriam shows musicais à noite, e nos demais dias, espetáculos variados, envolvendo tanto as apresentações da Cia. Pé de Vento como de outros artistas e companhias.

Entre os meses de abril e junho foi realizado o Festival Sonora da Ilha, sendo que, em paralelo a todas essas atrações, passaram a ocorrer oficinas de acrobacias aéreas, tango, palhaçaria, solo e cerâmica em torno de madeira, oferecidas pelo próprio pessoal do Circo ou através de parceiros. Além dessas atividades, o espaço abrigou ainda exposições de fotos e telas e a apresentação do documentário *Naquele Tempo*, que retrata os encontros ocorridos com as pessoas que inspiraram e forneceram material para a montagem do espetáculo de mesmo nome.

Ainda em 2014, foi desenvolvido o projeto Escola de Palhaços – Centro de Referência e Formação da Comicidade, com oficinas clownescas ministradas por renomados artistas circenses, entre eles João Carlos Artigos, Ricardo Puccetti e o palhaço Biribinha. O projeto recebeu recursos do Programa Transferência Funcultural – Formação e Capacitação Artística e Cultural 2013 e possibilitou que artistas, estudantes e pessoas interessadas aprendessem um pouco mais sobre a arte de ser palhaço.

Figura 40 – Oficina de Palhaço



Fonte: Acervo da Cia. Pé de Vento.

Outro projeto que teve início em 2014 foi “A escola vai ao Circo da Dona Bilica”, que contou com o apoio da ACIF (Associação Comercial e Industrial de Florianópolis). Foram realizadas quatro apresentações para alunos das escolas públicas de Florianópolis, e 950 crianças puderam ser atendidas.

Além desses projetos, o espetáculo infantil “Bom Apetite” foi apresentado em 10 cidades de Santa Catarina, no período de 15 a 27 de julho. A peça fez parte da programação do projeto “Em Cena Catarina” do SESC (Serviço Social do Comércio).

Figura 41 – Bom Apetite SESC



Fonte: Acervo da Cia. Pé de Vento.

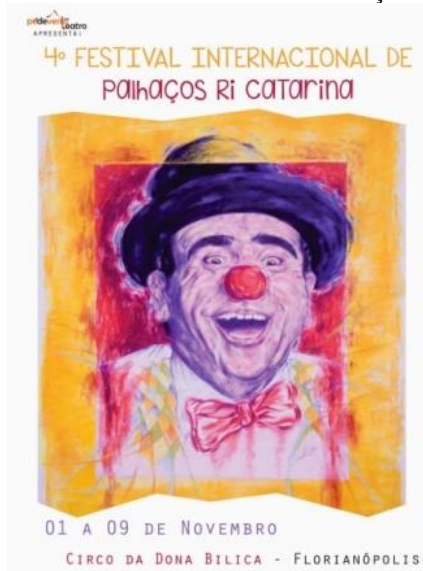
No ano de 2014 aconteceu a 4ª edição do Festival Internacional de Palhaços Ri Catarina. Esse evento em especial foi marcante para o grupo em virtude do fato de não ter conseguido obter nenhum tipo de apoio financeiro para a sua consecução. Por uma série de entraves burocráticos e desencontro de informações com a Secretaria de Estado de Turismo, Cultura e Esporte de Santa Catarina, o prazo para o atendimento das exigências foi extrapolado, não permitindo que a Cia. Pé de Vento recebesse apoio financeiro para a realização do festival.

Desse processo decorreu inclusive a reconfiguração da Associação Cultural Pé de Vento Teatro, fundada em 2008, que, para tentar atender às condições do edital do Funcultural, foi substituída pela Associação Sul da Ilha. A associação é uma entidade civil para fins não

econômicos de caráter organizacional, filantrópico, assistencial, promocional, recreativo e educacional, sem cunho político ou partidário, com a finalidade de atender a todos que a ela se dirigirem, independentemente de classe social, nacionalidade, sexo, raça, cor ou crença religiosa, trabalhando em prol de manifestações culturais e artísticas.

Apesar dessa da falta de apoio financeiro, a companhia considerou que deveria realizar o Festival, mesmo sem recursos, até mesmo como forma de protesto, realizando o evento e buscando apoio do próprio público, “passando o chapéu” após cada espetáculo.

Figura 42 – IV Festival Internacional de Palhaços Ri Catarina



Fonte: Acervo da Cia. Pé de Vento.

Essa experiência, conforme Pepe, foi frustrante, pois o que se observa é um descaso com o trabalho artístico, em que não somente o artista não é valorizado, mas também toda a estrutura que é necessária para a realização de tal evento, incluindo-se as pessoas que executam as atividades de apoio. Ao “passar o chapéu”, o que se observa são as pessoas dando moedinhas, mesmo depois de assistir a um espetáculo de um artista internacional, afirma Pepe.

Nesse sentido, Pepe defende que se criou uma mentalidade de que as atividades culturais devem ser gratuitas, e que essa gratuidade,

geralmente quando praticada, desvaloriza o trabalho do artista, como sendo algo que não mereça ser pago. Segundo ele “[...] o grátis é o túmulo do artista, porque sempre te faz dependente [...]”, o Circo é uma tentativa de fugir disso, “[...] é mais do que isso, é uma ilha de *autogestión* autônoma, porque a máquina dos editais, tudo isso é muito desgraçado, ela te tira da arte [...] nos tornamos mais produtores do que artistas [...]”.

Ao final, o IV Festival Internacional de Palhaços Ri Catarina foi realizado no Circo da Dona Bilica sem nenhum tipo de incentivo financeiro, contando com artistas internacionais como a suíça Gardi Hutter, a americana Hilary Chaplain, e o argentino Nino Costrini, além dos artistas de renome nacional, viabilizado com recursos próprios e com a contribuição espontânea da plateia.

Também no ano de 2014, assim como em 2012, a Cia. Pé de Vento, através da Associação Cultural Sul da Ilha, participou da etapa catarinense do evento “O Ministério da Saúde adverte: circo faz bem à saúde, receba o circo de braços abertos”. O evento, que envolveu a realização de oficinas e palestras, teve como principal objetivo divulgar o direito à saúde da população circense nas unidades do país. O evento é uma promoção do Ministério da Saúde em parceria com o Ministério da Cultura.

Figura 43 – O Ministério da Saúde adverte: o circo faz bem à saúde



Fonte: Acervo da Cia. Pé de Vento.

No ano de 2014 foram registrados os seguintes quantitativos relativos aos espetáculos ocorridos no Circo da Dona Bilica:

Tabela 2 – Bilheteria 2014

Mês	Espetáculos	Ingressos (Inteira)	Ingressos (Meia-entrada)	Cortesias	Público Total	Média de Público por Espetáculo
Janeiro	29	895	756	11	1662	57
Fevereiro	19	380	304	0	684	36
Março	18	330	281	21	632	35
Abril	26	559	519	91	1169	44
Maiο	29	958	532	96	1586	54
Junho	29	1070	470	86	1626	56
Julho	12	218	187	25	430	35
Agosto	35	641	1332	137	2110	60
Setembro	20	389	332	46	767	38
Outubro	17	276	260	32	568	33
Novembro	20	401	290	82	773	38
Dezembro	3	50	22	0	72	24
<b>Total ==&gt;</b>	<b>257</b>	<b>6167</b>	<b>5285</b>	<b>627</b>	<b>12079</b>	<b>47</b>
<b>Média</b>	<b>21</b>	<b>513</b>	<b>440</b>	<b>52</b>	<b>1006</b>	

Fonte: Elaborada pelo autor.

No ano de 2014, como pode se observar na Tabela 2, a média de espetáculos foi de 21,42 por mês, ou seja, um valor expressivo se dividido ao longo de todo o ano. O Circo estaria realizando espetáculos, em média, nos 71,40% dos dias do mês, um espetáculo a cada 1,4 dias. Pode-se considerar que o Circo, a partir dessa frequência, movimentou uma gama relevante de artistas e pessoal de apoio ao longo do ano na produção dos espetáculos, algo importante no setor para garantir estabilidade às pessoas que dependem dessas atividades.

O Circo, em 2014, conforme a Tabela 2, recebeu um público aproximado de 12.079 pessoas. Cabe ressaltar que esse número é estimado já que algumas atividades, como aquelas envolvendo a visita de escolas, não foram incluídas no borderô dos espetáculos, podendo então haver variações para mais, inclusive porque algum outro espetáculo realizado à parte da programação mensal pode não ter sido contabilizado. Nesse ano, assim como em 2013, o número de meias-entradas também foi significativo, 43,75%, o que caracteriza que metade dos frequentadores são crianças, estudantes ou professores.





Para tal, conforme Fernanda Will, produtora do Circo da Dona Bilica, são desenvolvidas atividades como a prática de preços populares; a diversificação de programação e de atrações, possibilitando variadas oportunidades de acesso em diferentes horários e para diferentes faixas etárias; e a realização de espetáculos para escolas públicas e privadas, trazendo dessa forma o público até o espaço e o sensibilizando acerca das oportunidades de diversão e conhecimento, a partir de experiências baseadas no espetáculo ao vivo e na cultura local.

No ano de 2015 o Circo passou por novas mudanças, sendo que em julho houve a interrupção temporária de suas atividades para a reforma do restaurante.

Até junho de 2015, foram realizados os seguintes quantitativos de espetáculos:

Tabela 3 – Bilheteria 2015

Mês	Espetáculos	Ingressos (Inteira)	Ingressos (Meia-entrada)	Cortesias	Público Total	Média de Público por Espetáculo
<b>Janeiro</b>	<b>30</b>	<b>461</b>	<b>438</b>	<b>63</b>	<b>962</b>	<b>32</b>
<b>Fevereiro</b>	<b>8</b>	<b>230</b>	<b>177</b>	<b>88</b>	<b>495</b>	<b>61</b>
<b>Março</b>	<b>13</b>	<b>272</b>	<b>164</b>	<b>46</b>	<b>482</b>	<b>37</b>
<b>Abril</b>	<b>11</b>	<b>164</b>	<b>206</b>	<b>42</b>	<b>412</b>	<b>37</b>
<b>Maiο</b>	<b>16</b>	<b>303</b>	<b>340</b>	<b>107</b>	<b>750</b>	<b>46</b>
<b>Junho</b>	<b>13</b>	<b>140</b>	<b>178</b>	<b>26</b>	<b>344</b>	<b>26</b>
<b>Total==&gt;</b>	<b>91</b>	<b>1570</b>	<b>1503</b>	<b>372</b>	<b>3445</b>	<b>37</b>
<b>Média</b>	<b>15</b>	<b>286</b>	<b>265</b>	<b>69</b>	<b>620</b>	
<b>Total Acumulado ==&gt;</b>	<b>419</b>	<b>9351</b>	<b>9102</b>	<b>1182</b>	<b>19635</b>	<b>46</b>

Fonte: Elaborada pelo autor.

Pode-se observar que, com relação ao ano de 2014, em 2015 houve redução no número de espetáculos, com a queda da média para 15,17 espetáculos por mês. Nesse ano, pode se observar que se iniciaram reflexões acerca da viabilidade de se realizar tantos espetáculos ao longo do mês, principalmente em virtude do acúmulo de atividades que estes provocam, sobrecarregando o setor administrativo, devido a todo o planejamento necessário para a realização de tantos espetáculos.

Nesse período também se observa uma redução na média de público, algo que em parte também colabora para que se repense a realização de uma programação tão intensa.

Assim como nos anos anteriores, em 2015 também se observa um número representativo de meias-entradas, até junho a média era de 43,63% do total de ingressos comercializados.

Nesse ano, no mês de janeiro, assim como em 2014, ocorreu o Festival de Verão, com uma programação intensa, período em que o restaurante passou a abrir também ao meio dia.

Figura 45 – Festival de Verão 2015



Fonte: Acervo do Circo da Dona Bilica.

Além disso, o espetáculo *De Malas Prontas* foi selecionado para o projeto Viagem Teatral do SESI (Serviço Social da Indústria), circulando por diversas cidades do interior de SP ao longo do ano de 2015.

Também em 2015 a Cia. Pé de Vento Teatro participou do Festival Internacional de Mulheres Palhaças em Barcelona/Espanha, organizado pela Cia. Circ Cric, de Tortell Poltrona e Monteserrat Trias.

No 19º Florianópolis Audiovisual Mercosul (FAM), a Cia. Pé de Vento conquistou seis prêmios com o documentário *Naquele Tempo*, suscitando a possibilidade de expandir a produção cinematográfica, como forma de abrir uma nova fonte de receita para o Circo.

A Cia. Pé de Vento também foi selecionada, com o espetáculo *Dona Bilica Naquele Tempo*, para participar do Festival de Teatro de Londrina, FILO – 2015.

No ano de 2015, um importante marco para o Circo foi a inauguração da 1ª Escola de Palhaços do Sul d Brasil.

A Escola de Palhaços do Circo da Dona Bilica, em sua primeira etapa, foi realizada entre março e setembro de 2015, tendo 20 alunos. A segunda etapa do curso, entre setembro de 2015 e março de 2016, consiste na “Incubadora de Jovens Talentos do Circo da Dona Bilica”. Nesse processo os alunos têm a possibilidade de acompanhar e participar das atividades artísticas e de produção da programação do Espaço Cultural Circo da Dona Bilica, acompanhando e participando dos trabalhos de montagem de luz, som, cenários e aparelhos circenses, da recepção do público e da organização e preparação do espaço.

O projeto foi contemplado com o Prêmio Funarte Caixa de Estímulo ao Circo 2013, sendo que os alunos tiveram aulas periódicas todas as segundas, terças e quartas-feiras durante os seis meses da escola.

Figura 46 – 1ª Turma da Escola de Palhaços Dona Bilica



Fonte: Acervo do Circo da Dona Bilica.

Pepe acalenta a ideia de que desses novos palhaços surja um grupo que se interesse por continuar atuando no Circo, abrindo um espaço maior para que ele e Vanderleia possam se afastar um pouco mais das atividades diárias, passando a se dedicar mais à produção do Circo, seja no que se refere a novos projetos ou à busca de

patrocinadores e apoiadores que auxiliem na manutenção financeira do espaço e na elaboração de projetos.

Também aconteceu no ano de 2015 a 5ª edição do Festival Internacional de Palhaços Ri Catarina.

Figura 47 – Programação do V Festival Ri Catarina 2015

Produção Cultural **pedevento Teatro**

**FESTIVAL INTERNACIONAL DE PALHAÇOS RI CATARINA**  
31/10 a 08/11/2015 | FLORIANÓPOLIS | SC

**31/out - 17h**  
**SUPER BANDA**  
Atrapatrúpe  
Florianópolis/SC

**31/out - 21h**  
**DE MALAS PRONTAS**  
Cia. Pé de Vento Teatro  
Florianópolis/SC

**01/nov - 17h**  
**VARIEDADES RI CATARINA**  
Artistas Diversos  
Florianópolis/SC

**01/nov - 21h**  
**TRICK NIC**  
Andrea Farnetani  
Italo

**02/nov - 17h**  
**VAGOR & BELLAVITA**  
Dromodémicas  
Grécia

**07/nov - 21h**  
**ALIVE! - In Concert**  
**ANNA DE LIRIUM**  
Austria

**08/nov - 11h**  
**CIRCO DO SO EU**  
Barracão Teatro  
Campinas/SP

**08/nov - 20h**  
**AMOR TE ESPERO**  
Barracão Teatro  
Campinas/SP

**03 a 06/nov - 09h às 13h**  
**OFICINA PARA PALHAÇOS E PALHAÇAS**  
Anna de Lirim - Austria

Informações e inscrições em: [www.circodanablica.com.br](http://www.circodanablica.com.br)  
Circos Dona Bilica (Rua Manoel Pedro Vitor, 601 - Morro das Pedras)  
Informações: 49 3220-7941

Preços: **R\$ 15,00** inteira  
**R\$ 7,50** meia

Patrocinadores: Prefeitura Municipal de Florianópolis, Fundação Catarinense de Cultura, FACCET/UFSC, e Caixa Econômica Brasileira/2014

Fonte: Acervo do Circo da Dona Bilica.

Nesse ano também ocorreram mudanças na equipe administrativa, com a saída de um dos seus integrantes, que deixou o grupo por decisão própria, em virtude de seus projetos pessoais de trabalho. Dessa forma a equipe, que antes era composta por três pessoas, passou a contar somente com duas pessoas.

Na área audiovisual, a personagem “Dona Bilica” participou do projeto da RIC TV Record de Florianópolis intitulado *Os causos do nosso mercado*. Foram oito vídeos contando histórias e estórias do Mercado Público de Florianópolis.

No ano de 2015 também começam a ser realizadas pelo grupo as primeiras avaliações acerca do desempenho financeiro do espaço, considerando os seus propósitos, de gerar renda e trabalho, permitindo a Pepe e Vanderleia uma maior liberdade para a criação artística.

Essas avaliações surgiram a partir da constatação feita no dia a dia de que a média de público no Circo não estava sendo satisfatória, muitas vezes não pagando nem mesmo o pessoal da equipe técnica e a abertura do espaço.

Como resultado dessas avaliações são realizadas alterações nos preços tanto dos espetáculos como do restaurante, além da perspectiva

de se reduzir o número de espetáculos. A percepção deles é a de que a administração que praticam necessita de maiores aprimoramentos, implicando o uso de mais técnicas de gestão. Os recursos financeiros também são escassos, além da falta de hábito por parte da população de consumir cultura nessa modalidade.

Porém em parte se resignam com as dificuldades, pois conforme Vanderleia afirma “circo é botar a mão na massa, trabalhar duro, realizando diferentes atividades, limpar os banheiros, arrumar as mesas, trabalhar como técnico de iluminação e som, garçom, caixa, ou seja, no que for preciso”. No entanto o que se observa é que isso tem um custo, a perda de um tempo precioso que eles poderiam estar utilizando para a criação artística, para o desenvolvimento de novos projetos.

Cabe ressaltar que, além de todas atividades, os artistas da Cia. Pé de Vento também realizam intervenções em eventos, sendo que a sua participação é condicionada ao tipo de evento, ou seja, cada um dos personagens interpretados é relacionado a determinado evento, sendo que existe uma análise do contexto para definir quem poderá atuar e se poderá atuar.

Pepe em entrevista a Filgueiras (2015) é bem enfático com relação a isso: “Palhaço não é para animar festa infantil”. Esse palhaço é resultado “principalmente da crise do circo, nos anos 80, quando o palhaço migra para a televisão e se torna mais caricato do que profundo”. Ele passa a ser relacionado exclusivamente ao universo infantil. Palhaço não é coisa de criança, ele foi desvirtuado, levado para o lado do entretenimento, da desfiguração. Esse palhaço é mais caricato que profundo, afirma ele.

Outra atividade desenvolvida no Circo são as oficinas ministradas por Pepe em diferentes locais, cidades ou países, as quais, de acordo com ele, são uma importante fonte de receita para a Cia. Pé de Vento.

Por fim cabe salientar como é elaborada a programação mensal do Circo. Ela envolve a rede de contatos do Circo, além da seleção de propostas que recebem de outros artistas, sendo estas avaliadas por Pepe e Vanderleia, os quais decidem aquelas que irão se apresentar no Circo.

Dentro desse processo de seleção, buscam-se informações nas redes de contatos e na internet, a qual fornece materiais como sites, blogs e vídeos, que auxiliam na escolha.

Considerando esse conjunto de atividades, Vanderleia destaca que ela e Pepe acabam indo além da atuação como artista e que a Cia. Pé de Vento é a organização principal que está por trás de tudo, reunindo todas as atividades que eles realizam. Algo que é expresso por ela, dizendo que “na verdade a gente fala que o espaço é um espaço da

Pé de Vento Teatro, o Circo da Dona Bilica é mais um produto do grupo, o grupo é eu e ele. Hoje a gente virou um empresário da arte, não tem uma coisa só que a gente faça”.

Por fim ela destaca “[...] então a gente tem uma escola de palhaço, tem um espaço, tem um repertório de espetáculos, ele é diretor também, e o Pé de Vento é isso, virou uma grande negócio, né”?

### 8.3 ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRA DO CIRCO DA DONA BILICA

O Espaço Circo da Dona Bilica é uma organização da Cia. Pé de Vento, sua receita bruta é composta pelos recursos advindos da própria Companhia e por aqueles originários do Circo. Os recursos da Cia. Pé de Vento advêm dos percentuais sobre os cachês das apresentações realizadas por seus integrantes, além daqueles resultantes da sua participação em editais e premiações.

As receitas próprias do Circo são aquelas originárias do restaurante, do bar e da lanchonete, das bilheterias dos espetáculos e aquelas obtidas por meio de eventuais locações do espaço do Circo para eventos. Somam-se a elas o apoio recebido de empresas amigas e parceiras e as receitas obtidas através da escola de palhaços, das aulas de acrobacia e teatro e da loja de *souvenirs*.

A receita média bruta do espaço, conforme levantamento realizado em abril de 2014, é distribuída de acordo com tabela a seguir:

Tabela 4 – Composição da receita bruta média do Circo da Dona Bilica

<b>Descrição</b>	<b>% Bruta</b>
Restaurante	41,43
Espaço Cultural	22,83
Cia. Pé de Vento	12,03
Bar	9,95
Escola de Palhaços	7,58
Amigos/Parceiros	2,67
Lojinha	1,66
Aulas de acrobacia	1,14
Aulas de Teatro	0,71
<b>Total</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborada pelo autor.

Como se pode observar na Tabela 4, o maior percentual da receita bruta do Circo advêm do restaurante, no entanto, este contabiliza também os maiores custos diretos, indiretos e despesas, em virtude do

número de funcionários contratados e dos custos variáveis envolvidos em sua atividade.

Já a receita do teatro é basicamente formada pela bilheteria das apresentações e eventuais locações, descontado taxas de administração pela venda de ingressos com cartões e os custos e despesas com artistas, técnicos e pessoal de apoio. Cabe ressaltar que o Circo também comercializa a venda de ingressos antecipados através do seu site, no entanto, em virtude da taxa de administração, há o acréscimo de 10% no preço.

A receita da Cia, de Pé de Vento, conforme citado anteriormente, advém de um percentual aplicado sobre o valor do cachê recebido em apresentações que são realizadas pelos artistas da Companhia, sendo que estas podem ser resultados de contratações diretas efetuadas por pessoas físicas ou jurídicas, convites para ocupação de espaços, apresentações espontâneas, premiações ou editais.

O bar tem a sua receita constituída pela venda de bebidas, salgados e doces comercializados nos diferentes períodos do dia, durante espetáculos, durante o funcionamento do restaurante ou ainda durante o horário em que são desenvolvidas as demais atividades do espaço, como as oficinas e escolas.

A escola de palhaços, por sua vez, contribui com os valores residuais resultantes da mensalidade e do prêmio que viabilizou a iniciativa. O valor, no entanto, não é significativo em virtude dos custos para contratação de professores/mestres que ministram as aulas, os quais são deslocados de outros estados e até mesmo de outros países.

As empresas amigas e parceiras contribuem com valores mensais, sendo que algumas ainda apoiam o espaço com a prestação gratuita de serviços e/ou fornecimento de produtos.

A receita da loja é resultante da venda de *souvenirs* e livros, dentre outros.

Já com relação às oficinas de acrobacia e teatro, elas repassam um percentual do valor arrecadado nas mensalidades para o Circo.

Para análise da sustentabilidade financeira do Circo há de se considerar que ele ainda não dispõe de um sistema de registro e controle de receitas e custos que retrate a sua realidade de maneira confiável. A sua administração financeira se dá com base em uma percepção informal e assistemática acerca das atividades que são responsáveis pelas maiores receitas e pelos maiores custos, a partir de observações do dia a dia. Isso não significa que não exista uma preocupação com a apropriação correta dos custos, porém em virtude da estrutura enxuta de

pessoal as atividades relacionadas ao controle financeiro acabam sendo postergadas.

Ao final, o desempenho financeiro do Circo acaba sendo controlado com base no aprendizado obtido por aqueles que administram o Circo, cujas experiências os auxiliam em uma série de tomadas de decisão. Um exemplo desse conhecimento empírico se refere ao tamanho do espaço e ao número de lugares que possui na plateia. Conforme Pepe, ele passou por diversos espaços durante a sua carreira e verificou que ambientes com 60 lugares ou menos não conseguem se manter, razão pela qual ele optou por montar o circo com capacidade de mais de 200 lugares (225), a qual ele considera adequada para garantir a sustentabilidade financeira do Circo.

Assim, a possibilidade de se analisar a situação da sustentabilidade financeira do espaço passa pela realização de um exercício de simulação com os dados disponíveis. Para tal estimaram-se, com base em alguns registros documentais e informações orais, os custos variáveis diretos das atividades, excetuando-se os demais custos, despesas, taxas e impostos. Com base nessas informações foi possível efetuar uma aproximação da receita líquida provável por atividade, descontados os seus respectivos custos variáveis:

Tabela 5 - Composição da receita líquida média do Circo da Dona Bilica

<b>Descrição</b>	<b>Custos Variáveis Diretos<sup>13</sup></b>	<b>% Bruta</b>	<b>% Líquida<sup>14</sup></b>
Restaurante	50%	41,43	39,36
Cia. Pé de Vento	0%	12,03	22,86
Teatro	65%	22,83	15,18
Bar	50%	9,95	9,46
Amigos/Parceiros	0%	2,67	5,08
Escola de Palhaços	75%	7,58	3,60
Aulas de acrobacia	0%	1,14	2,16
Aulas de Teatro	0%	0,71	1,35
Lojinha	70%	1,66	0,95
<b>Total</b>		<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborada pelo autor.

Considerando-se então os percentuais apresentados, observa-se, ao se comparar as respectivas receitas brutas e líquidas do restaurante, Cia. Pé de Vento e o teatro, que existe uma inversão com relação ao

<sup>13</sup> Estimados (insumos, como alimentos, condimentos, etc.).

<sup>14</sup> Estimada.



segundo maior volume de contribuição à receita total do espaço. Isso é decorrente do fato de que a receita da Cia. Pé de Vento é um percentual sobre os cachês, ou seja, livre de custos e despesas. Já no caso da receita bruta do teatro, resultante da bilheteria, incide sobre ela a taxa de administração sobre os valores pagos com cartão de crédito, além dos custos com técnicos e cachês dos artistas. Cabe ressaltar que o valor de cachê pode variar de 50% a 70% do valor arrecadado na bilheteria, após descontar taxas e impostos, de acordo com o espetáculo e o acordo prévio com os artistas. Dessa forma o valor de 65% de custos variáveis é estimado, considerando-se uma média. Outro aspecto ocorre quando o teatro é locado, pois essa locação pode envolver intervenções artísticas ou ainda o fornecimento de algum serviço, como de restaurante, o que pode influenciar os custos variáveis.

Outras inversões também são percebidas com relação aos demais itens em virtude das mesmas razões, ou seja, são atividades cujas receitas estão livres de custos e despesas. A exceção é o bar, justamente por incidir custos variáveis nas suas atividades.

Um exemplo dessas receitas isentas de custos é a parceria com as quinze empresas que apoiam o espaço financeiramente, seja monetariamente, com a concessão de descontos, ou ainda com a oferta de serviços. Nesses casos a contrapartida do Circo se dá com a cessão de convites de cortesia para serem distribuídos pelas empresas ou com anúncios no espaço, o que apresenta um custo para o Circo de algo próximo a zero, em face de suas taxas de ocupação média, em torno dos 47%.

Analisando-se os custos fixos mensais do espaço, observa-se que a maior parcela, 57,47%, corresponde à mão de obra; os demais, 42,53%, estão relacionados a custos e despesas operacionais, distribuídos conforme tabela a seguir:

Tabela 6 – Custos fixos mensais

Descrição	Qtde.	%
<b>Custos Mão de Obra</b>		<b>57,47</b>
Pró-labore	2	11,20
Salário 1	1	6,66
Salário 2	1	6,66
Salário 3	1	4,32
Salário 4	1	3,97
Salário 5	1	3,04
Artistas residentes	3	5,40
Freelancers - Garçom Fixo	1	4,32

(continua)

(continuação)

<i>Freelancers - Garçons Extras</i>	20 (mês)	4,32
Encargos INSS	1	3,16
Encargos FGTS	1	1,54
Provisional Férias e 13º salário	1	2,89
<b>Custos Operacionais</b>		<b>42,53</b>
Simplex	1	10,32
Energia Elétrica	1	4,32
IPTU	1	3,62
Depreciação	1	3,60
Divulgação (Impressões Filipetas)	1	3,17
Honorários do contador	1	2,83
Arte	1	2,52
Combustível	4	2,16
Assessoria de Comunicação	1	1,80
Gás	1	1,62
ECAD	1	1,13
Material de limpeza	1	1,08
Telefone Celular	1	1,08
Telefone Fixo e Internet	1	0,90
Vigilância	1	0,62
Água	1	0,52
Manutenção Equipamentos (veículos, espaço, etc.)	1	0,45
Manutenção Equipamentos Escritório (computadores)	1	0,45
Material de escritório	1	0,36

Fonte: Elaborada pelo autor.

Ao se confrontar os valores monetários<sup>15</sup> dos custos fixos em face da receita total líquida apurada na data da coleta dos dados, o que se observa é que esta se revela insuficiente para permitir investimentos, sendo que estes, quando necessários, necessitam de aportes feitos pelos proprietários, ou seja, por Pepe e Vanderleia.

Outro ponto a ser observado é que apesar de o restaurante responder pelo maior percentual de receita bruta, ele é também aquele que possui os maiores custos variáveis. Efetuando-se um exercício de simulação, rateando os custos fixos totais do Circo entre as diferentes atividades, proporcionalmente a sua taxa de utilização ou ocupação, observa-se que o restaurante possui uma margem de lucro líquida em torno dos 5%. Esse valor, considerando-se a necessidade de capital do

<sup>15</sup> Não apresentados para preservar o sigilo dessas informações.

Circo, é insuficiente para garantir inclusive os investimentos que são realizados para melhorias do ambiente.

Observando-se as receitas e custos em separado, por atividade, verifica-se que aquela que apresenta o melhor resultado em termos de faturamento é Cia Pé de Vento, pois o percentual oriundo das suas apresentações e destinado ao Circo não possui a incidência de custos variáveis, podendo o valor integral ser aplicado para cobrir os custos fixos do Circo.

Com relação ao teatro, há de se considerar alguns aspectos no que se refere a sua receita advinda da bilheteria:

1. O espaço conta com 225 lugares, no entanto a média histórica de ocupação desde a sua inauguração até junho de 2015 é de 46,86 lugares por espetáculo, ou seja, 20,83%;
2. No ano de 2015, até o mês de junho, observa-se uma média de 37,86 lugares por espetáculo, ocupação média de 16,83%;
3. A média de espetáculos/mês desde a inauguração do espaço até junho de 2015 é de 19,05 espetáculos/mês;
4. A média de espetáculos/mês no ano de 2015, até o mês de junho, é de 15,17 espetáculos/mês.

Esses dados revelam que o espaço possui uma ociosidade na sua ocupação, o que prejudica a sua sustentabilidade financeira e que suscita constantes questionamentos do grupo acerca da razão para tal. Desinteresse? Falta de hábito de consumo de produtos culturais? Preços? Localização? Falta de divulgação? Opção por outras possibilidades de entretenimento e diversão?

Pesquisas como as da Fecomércio (2014), SESC (2014) e Jordão e Allucio (2014) apontam para a falta de hábito e interesse dos brasileiros para atividades culturais dessa natureza, além da preferência por outras atividades.

Pepe Nuñez costuma chamar a atenção para a questão da gratuidade dos espetáculos. Quando os espetáculos não são cobrados, forma-se fila para assisti-los, é preciso distribuir senhas; porém quando são pagos, existe uma resistência, ocorrem inclusive fatos curiosos, “como de pais que chegam em bons carros e ao saberem que é pago, pegam as crianças pela mão e vão embora”, afirma Pepe. Aparentemente existe uma percepção de que os espetáculos devem ser gratuitos ou com preços muito baixos, não havendo uma valorização dos artistas e das iniciativas por eles desenvolvidas.

Além disso, Pepe destaca que mesmo quando os espetáculos são gratuitos, as pessoas costumam fazer outras exigências absurdas, como não aceitar que a pipoca seja cobrada. Ele cita o caso de uma atividade que realizaram em que a apresentação era gratuita, mas por se chamar “Circo e Pipoca” as pessoas questionavam o fato de a pipoca também não ser gratuita. Conforme Pepe, “as pessoas vão aos cinemas e pagam valores bem acima pela pipoca e não reclamam, sem contar com o fato de que normalmente esses espaços estão localizados no interior de shoppings e que já cobram estacionamento”.

Sobre essa mentalidade de desvalorização, Pepe lembra que é preciso considerar que a manutenção de um espaço como o Circo da Dona Bilica envolve vários custos, como, por exemplo, de manutenção de alvarás e de atendimento aos procedimentos de segurança dos bombeiros. Como exemplo, ele cita a necessidade de substituir toda a parte de pano da “caixa preta” por um material antichama que é produzido por uma só empresa, o que obriga que o produto seja adquirido desse único fornecedor por um custo mais elevado. De acordo com Pepe, essas questões são esquecidas pelo público na hora em que estão pagando o ingresso, acreditando que este se destina somente à remuneração dos proprietários e artistas.

Por fim cabe ressaltar que o Espaço Cultural Circo da Dona Bilica não goza de nenhum tipo de isenção ou incentivo fiscal ou ainda de subsídios para a manutenção de suas atividades, excetuando-se aqueles advindos de editais e premiações públicas.

Considerando-se esses aspectos, a sustentabilidade financeira do Circo nesses dois primeiros anos de atividade tem se mostrado instável. O faturamento mensal ainda não se mostrou constante no que se refere ao alcance e superação do ponto de equilíbrio, requisito necessário para garantir que a iniciativa se perpetue. A receita tem alternado entre pontos altos e baixos, o que gera em alguns momentos muitas dúvidas, desânimo e desconfiças no grupo, inclusive com o questionamento da manutenção das atividades.

Cabe ressaltar que, quando da instalação do Circo, a expectativa era a de que ele se mantivesse financeiramente e ao mesmo tempo gerasse renda suficiente para que oportunizasse a redução das viagens para apresentações, o que não tem se confirmado, apesar de seu pouco tempo de existência. Porém o que tem incomodado mais o grupo é a necessidade de constantes aportes financeiros oriundos de poupança própria, que têm de ser feitos para complementar a receita e cobrir os custos.

#### 8.4 TRAÇOS FENONÔMICOS E ISONONÔMICOS NO CIRCO DA DONA BILICA

O Circo da Dona Bilica pode ser caracterizado como uma organização que surge em um contexto fenonômico, resultante da união de duas artistas que atuavam juntas no Grupo de Teatro Atormenta, em Florianópolis. Suas características iniciais podem ser descritas como detentora de uma baixa formalização, com objetivos que não eram somente econômicos, mas que também envolviam valores humanos, com as atividades sendo desenvolvidas não como trabalho, mas sim como uma ocupação, conforme abordado por Ramos (1981).

Cabe observar que mesmo com as alterações que foram ocorrendo ao longo do tempo, após a constituição da Cia. Pé de Vento, as mudanças pela qual passou o grupo com a entrada e saída de pessoas, a criação do Espaço Cultural do Circo da Dona Bilica, com o restaurante, a loja e a programação mensal mais intensa, observou-se que valores como esses foram sendo mantidos.

O que se observa em espaços assim, alternativos, como o Circo da Dona Bilica, é que são locais em que as pessoas realmente podem realizar escolhas pessoais (RAMOS, 1981).

Um exemplo do exercício dessas escolhas pessoais no Circo pode ser dado a partir da decisão de se interpretar um palhaço, a qual envolve todo um aprendizado sobre a arte da palhaçaria e a passagem por todo um processo de autoconhecimento para criação do personagem. Ser palhaço envolve uma escolha pessoal baseada em um profundo conhecimento de si mesmo, uma identificação com essa atividade artística, a qual, com certeza, não ocorre com base em aspectos econômicos ou de trabalho na perspectiva que se tornou hegemônica, ou seja, não ocorre na perspectiva de “[...] um esforço subordinado às necessidades objetivas inerentes ao processo de produção [...]” (RAMOS, 1981, p. 130). A busca é pela autorrealização pessoal em esforços livremente produzidos (RAMOS, 1981).

O palhaço não é um personagem criado de maneira simples, com base unicamente na imaginação. Ser palhaço envolve uma descoberta de si mesmo, é preciso se desconstruir para depois se descobrir, o personagem surge desse processo. Conforme Pepe “é um processo muitas vezes dolorido, mexe com seu interior”, e que nem sempre é suportado por todos aqueles que se dispõem a serem palhaços.

O palhaço traz consigo os traços das contradições originárias da sociedade industrial, desde a sua origem na Europa. O Augusto, tipo de palhaço predominante no Brasil, retrata justamente o deslocamento a

que foi submetido o campesino com a ascensão das cidades e das atividades industriais, a qual o fez buscar um lugar na nova ordem econômica, que se deu na condição de proletariado (BOLOGNESI, 2003).

O Augusto se impôs como a estilização da miséria, a qual não deveria existir mais, em função da nova ordem econômica que prevalecia no ambiente social, cujo discurso prometia integrar todos os indivíduos ao progresso. A marginalidade não teria mais lugar. Porém, apesar do discurso, a realidade encoberta era a do desemprego em massa, não sendo a revolução industrial capaz de superar a superpopulação, a fome e as guerras, motivo que fez com que muitos europeus abandonassem o velho mundo. Ele justamente suscita o riso por representar a ineficácia em universo ultrarracional voltado à eficácia (BOLOGNESI, 2003).

Ser palhaço então faz emergir as características humanas, sendo uma atividade compensadora em si mesma, diferente de uma atividade de natureza econômica. Uma atividade econômica é avaliada considerando-se as vantagens práticas a serem obtidas, seu objetivo é a consecução dessas vantagens e não o conhecimento da verdade, intrinsecamente compensadora (RAMOS, 1981).

A fenomenia é o espaço que se presta ao exercício de atividades circenses como essa, nela o indivíduo ou o grupo pode liberar a sua criatividade, num esforço de expressão, fazendo uso da sua plena autonomia. As tarefas nas quais as pessoas se empenham são aquelas que as motivam. Essas tarefas muitas vezes são as que podem deprender maior esforço, necessitando na maioria das ocasiões de programas e regras próprias, as quais são desenvolvidas pelos próprios indivíduos, não permitindo o agir caprichoso (RAMOS, 1981).

No caso do espaço do Circo da Dona Bilica é indiscutível a presença dessas características, principalmente naquelas atividades que são desenvolvidas pelos atores, porém elas também são observadas nas demais áreas do Circo. Na administração, por exemplo, isso é visível naquelas atividades que envolvem a divulgação do espaço, na elaboração de filipetas, jingles, vinhetas e vídeos para divulgação em sites e canais da internet e nas chamadas a serem lançadas nas redes sociais, momentos nos quais as pessoas exercem sua criatividade com liberdade.

Nesses momentos se observa que ao realizarem essas atividades as pessoas estão empenhadas não pelos resultados econômicos que eventualmente poderão advir do seu trabalho para si próprio, mas sim porque são atividades que são gratificantes em si mesmas, que permitem

que a criatividade seja liberada, podendo se expressar e exercer a sua autonomia. A descontração e não a tensão é que está subjacente a sua realização, e essa parece ser a tônica que rege o fazer no Circo.

No restaurante também possível verificar essas características, a partir das experimentações de receitas e na elaboração dos cardápios, buscando aliar prazer ao ato fisiológico de se alimentar. As pessoas que ali estão, realizam atividades que normalmente as motivam e que muitas vezes envolvem o imprevisto, o emprego de regras próprias.

Nas isonomias e nas fenonomias os indivíduos não se comportam, eles praticam a ação dotada de razão, não são simplesmente felizes detentores de emprego, mas sim se ocupam em esforços livremente produzidos na busca de sua autorrealização pessoal. De maneira geral, são pessoas que apreciam e sabem trabalhar consigo mesmas, sozinhas; aparentam ter uma perfeita compreensão daquilo que devem executar; mantêm-se ocupadas, de tal forma que parecem ser movidas por uma compulsão interior, realizando coisas que estão além da capacidade das pessoas comuns (RAMOS, 1981).

Nesses espaços a ordenação da vida se dá em função das necessidades próprias de autorrealização pessoal. A busca é pela realização de atividades autogratiíficantes, que permitam a plena aplicação do potencial humano, sem considerar o consumo desenfreado e o conseqüente gasto, relacionados às práticas de mercado (RAMOS, 1981).

O que se observa é que as pessoas que verdadeiramente se autorrealizam, conforme Ramos (1981), são aquelas que desenvolvem a capacidade de manobrar o mundo organizacionalmente planejado, servindo aos objetivos desse mundo com reservas e restrições mentais, de forma a deixar sempre algum espaço para a satisfação de seu projeto especial de vida. Elas não se adaptam a uma realidade fabricada, em que a organização se torna a referência primordial de sua existência a partir da detenção de um emprego, elas rejeitam a perda do contato com sua verdadeira individualidade.

No Circo é isso que parece prevalecer, ou seja, as pessoas sendo capazes de manobrar o mundo organizacionalmente planejado de maneira que lhes seja possível satisfazer seus projetos especiais de vida, não perdendo contato com seus princípios, não sendo conduzidas por desejos desenfreados de consumo que ordenem suas vidas e solapem esses princípios. Ao contrário, o que se observa é a predominância da simplicidade, das trocas e da ajuda mútua. Como expresso por Pepe: “nunca vou amortizar os [...] pila que meti lá (construção do Circo) [...], é uma questão de movimento [...], [...] não quero mais patrimônio, os

anos vão me comer de qualquer maneira, [...] acredito que a maior estupidez do mundo é morrer velho e rico”.

Nas fenomenias as pessoas resistem à completa socialização, já que esta envolve a alienação. Nelas, a motivação dos indivíduos é mais importante que os resultados que eventualmente podem advir da relação com o mercado (RAMOS, 1981)

Nesse sentido, considerando-se o caráter artístico do espaço, os artistas não são detentores de emprego, mas ocupam seus esforços na busca pela sua autorrealização, mesmo porque muitas vezes suas relações de trabalho se revelam precárias. O que faz então uma pessoa buscar uma escola de palhaços ou atuar nessa área, por exemplo? Algumas declarações dos alunos da primeira turma da escola de palhaços auxiliam no entendimento dessa lógica que rege as pessoas que ali estão (CIRCO DA DONA BILICA, 2015):

Tenho experiência com a atuação de palhaços em ambiente hospitalar e objetivo a prática da risoterapia (Fernando de Medeiros Freitas, o Quero).

Defendo a construção de uma sociedade mais justa e igualitária e percebo na arte circense uma potência para unir e levar alegria às pessoas (Izi Machado, a Calopsita).

Percebo no trabalho artístico um espaço imaterial para o crescimento pessoal e a transformação social. Busco o aperfeiçoamento da linguagem do palhaço, na qual vejo com encantamento e romantismo uma vocação de vida (Eduardo Viana).

Já fui engraxate, vendedor de doces e brinquedos de madeira, recreacionista, reciclador. Há cerca de dez anos enveredei na prática antropológica. Estudei constelações familiares, biodança e escultura. Também atuei em grupos espíritas, por meio dos quais realizei vivências em diversos países da América do Sul. Atualmente estudo dramaterapia na Associação Sagres. Almejo levar as práticas da palhaçaria a vários lugares do mundo, com humildade e reverência (Luiz Otávio Genovez, o Montanha).



Artista de rua e mochileira. A partir da vivência de mambembe com teatro de caixa encontrei a figura do palhaço (Rafaela Catarina Kinas, Pshchynscha).

Observa-se então que o empenho dos indivíduos que atuam no Circo se dá em função de obras automotivadas, o que faz, de maneira geral, com que eles se mantenham ocupados ao extremo e de forma séria, comprometidos com a execução daquilo que, de maneira pessoal, é relevante. Mesmo considerados em termos de mercado, os critérios econômicos são incidentais, no que se refere à motivação de seus membros, conforme apontado por Ramos (1981) acerca das fenomenias.

As atividades são principalmente promovidas como vocações, não como empregos; as pessoas ali associadas não veem suas atividades como empregos, talvez essa seja a última visão que tenham das atividades que realizam, estão ali por pura vocação e autorrealização.

O principal objetivo daqueles que participam do Circo é a autorrealização, independentemente das prescrições impostas, as pessoas que ali estão realizando suas atividades o fazem com uma dedicação e paixão que muitas vezes contagia, estão ali, conforme pontuado anteriormente, por uma escolha que não está justificada na remuneração, claro que esta tem sua importância, porém é a paixão pelo fazer artístico que prevalece. O que se observa no Circo é que as atividades são amplamente autogratificantes, com os indivíduos livremente associados executando atividades que muitas vezes são compensadoras em si mesmas.

Um exemplo dessa disposição de doação que envolve as atividades compensadoras em si mesmas pode ser observado a partir dos artistas do Circo, cujas atividades às vezes são marcadas por apresentações com pouco público ou com ingressos a preços populares. Nesses casos a remuneração não se revela significativa, o que poderia representar um desestímulo. No entanto, para o artista, o palco em si representa algo profundamente significativo, que o transforma e lhe traz a motivação necessária para superar as adversidades. Conforme Pepe Nuñez, “[...] é bom se sentir amado, [...] às vezes, por mais cansado que você esteja, ao entrar no palco é como carregar as baterias”.

Isso, no entanto, não significa que os aspectos econômicos não sejam considerados pelos artistas. As pessoas que ali estão também dependem dos rendimentos auferidos a partir do seu trabalho para poder se manter financeiramente; então esse é um assunto recorrente no

escritório do Circo, com os artistas conversando acerca dos valores devidos e recebidos.

Com relação a isso, o que se percebeu no Circo foi que existe uma confiança e respeito pelas questões relativas à remuneração das pessoas. O trato dessas questões se dá de maneira transparente, as conversas são francas e abertas. Uma vez acordado, os valores ou percentuais são respeitados, mesmo nas situações em que a presença de público foi baixa e os valores a serem divididos são pequenos, não se discute a necessidade do lucro, conforme pode ser observado nos registros de borderôs do Circo.

Além dessas questões, outro aspecto observado com relação aos traços isonômicos e fenonômicos no Circo se referem aos diálogos, às discussões acerca das divisões de tarefas e definições de normas, revelando que os indivíduos estão empenhados em relacionamentos interpessoais primários, na busca de uma boa vida para todo o grupo, requisito para a eficácia de enclaves mais substantivos. Em espaços fenonômicos e isonômicos, as prescrições são mínimas e quando são inevitáveis se estabelecem através do consenso, do diálogo (RAMOS, 1981).

No Circo, em uma perspectiva substantiva de organização, existe um respeito no que se refere às escolhas pessoais, procurando-se evitar a imposição de atividades com que as pessoas não se identificam ou que de alguma maneira a sua realização as constrange. Tenta-se, na medida do possível, evitá-las, apesar de o grupo ser pequeno e muitas vezes não existir essa opção. Conforme Ramos (1981, p. 135), em uma abordagem substantiva existe o interesse em se buscar meios viáveis de redução, e mesmo de eliminação, de descontentamentos, com o aumento da satisfação pessoal dos membros das organizações, mesmo quando a perspectiva é econômica.

Um exemplo dessa abordagem pode ser ilustrado a partir da conversa com uma das auxiliares da área administrativa, quando ela comentou do seu desagrado com a realização de contatos telefônicos para divulgação e captação de escolas para virem ao Circo. Ela disse se sentir desconfortável com essa atividade, alegando que não possuía esse perfil, ela se sentia constrangida em ligar para as pessoas, considerava-se inapta para essa função, por isso não gostava de realizar atividades como essas, a qual, segundo ela, se equiparava a efetuar vendas. No dia seguinte, isso foi exposto aos demais e houve a concordância de que, apesar de ser preciso fazer esse tipo de contato, era necessário respeitar e reconhecer que se a pessoa não se sente confortável em realizar

determinada atividade, ela não pode ser obrigada a realizá-la, devendo outro assumir tal tarefa.

Mesmo na atual perspectiva, na qual existe um predomínio do emprego de tecnologias de comunicação e o Circo, da mesma forma que outras organizações, faz uso massivo dessas tecnologias, observa-se entre os integrantes do Circo a necessidade e a prática de relações primárias. É comum no dia a dia as trocas de experiências, discussões, pedidos de opiniões e conversas acerca de assuntos pessoais. O Circo é um local em que a circulação de pessoas é constante, chegando e saindo a todo instante, o que ajuda a promover essas relações. Os artistas pedem ajuda profissional aos proprietários, considerando a experiência deles, e os proprietários pedem opiniões aos artistas acerca de uma ideia ou decisão.

Percebe-se nessas relações, entre aqueles que de certa maneira estão envolvidos com o Circo, uma preocupação em tentar auxiliar de alguma forma para que a ideia de criação do Espaço Cultural dê certo e siga adiante. Consideram o Circo importante para a promoção de uma “boa vida”. Nesse processo não se observa um rigor hierárquico em quem pode ou não dar opinião, todos estão ali ansiosos e dispostos a auxiliar e ter, talvez, a grande ideia que possa alavancar o Circo. Conforme Ramos (1981, p. 150), em espaços que prevalecem características isonômicas não existe “nós e eles”.

No Circo percebe-se que é dada liberdade às pessoas, que é depositada confiança nelas. Como dizem Pepe e Vanderleia, “recebemos todos em uma perspectiva positiva, devemos sempre esperar que o relacionamento seja positivo, é preciso acreditar”. A confiança rege as relações, tudo fica à disposição e não existe uma preocupação em resguardar o acesso, como por exemplo ao escritório, ou então em ceder um computador para alguém que precise, ou ainda em pedir ajuda com as mais variadas tarefas, desconsiderando supostas posições sociais, as relações são francas e diretas.

Esse ambiente de confiança parece estabelecer as bases para que exista uma liberdade de comunicação e diálogo, não que isso sempre signifique um consenso de ideias e inexistência de conflitos. Os conflitos existem, assim como as discordâncias, porém a possibilidade de diálogo está presente, assim como a liberdade para que ele ocorra.

As prescrições de certa maneira são negociadas, existem discussões prévias de quem faz o que e quando, apesar de às vezes isso não funcionar, em virtude das atribuições e sobrecarga de trabalho no dia a dia, porém existe uma preocupação com a ajuda mútua no sentido de que todos possam realizar suas atividades.

Acerca da sobrecarga de trabalho, um dos sonhos cultivados por Pepe é a possibilidade de poder repassar as diferentes atividades do espaço a diferentes grupos de pessoas de acordo com seus interesses, ou seja, que alunos residentes se interessem por serem responsáveis pelo Circo, que o pessoal da cozinha assuma o restaurante e assim por diante. A expectativa é que com isso ele e Vanderleia possam se desvencilhar de muitas das responsabilidades do dia a dia, sobrando tempo para se dedicarem à pesquisa e à produção de novos espetáculos, já que as atividades diárias acabam por sufocá-los. Conforme Vanderleia:

[...] o artista é movido pela criação, ele tem muitas vontades de fazer muitas coisas, qualquer artista que tu perguntar, seja ele um escritor, um dançarino, um músico, o que move ele é a criação. Nós, hoje, a gente tem a parte comercial, administrativa, mas a gente tem feito o possível para não sufocar a parte artística e criativa, eu, por exemplo, montei o espetáculo há poucos meses e eu decidi que eu ia voltar. Com tudo isso, com essa agenda e com todo esse movimento que tem aqui, eu me tranquei no palco, na sala, um mês, todo dia ensaiava, então eu e o diretor, a gente, vinha de manhã, eu pegava ele no terminal, ele morava no centro e a gente vinha para cá. Só que a ideia, ela, não veio assim do nada, eu já tava há anos querendo montar um espetáculo com a Dona Bilica onde voltasse ao passado.

Nesse sentido o que se observa no caso do Circo da Dona Bilica é a tentativa de se conciliar a possibilidade de ganhar a vida com a realização de atividades que são autogratisficientes em si, a autorrealização a partir das atividades artísticas.

## 8.5 TECNOLOGIA, TAMANHO, ESPAÇO E TEMPO NO CIRCO DA DONA BILICA

Para apresentação da análise das dimensões parece conveniente distinguir as atividades desenvolvidas no Circo da Dona Bilica em três áreas: administrativa, artística e gastronômica. Essa separação é importante uma vez que em alguns momentos podem ser observadas diferenças entre essas áreas, em virtude do tipo de trabalho desenvolvido em cada uma delas.

Na área administrativa se encontram todas aquelas atividades de apoio relacionadas à manutenção das atividades do espaço. Nesse sentido, entre tantas atividades que são realizadas, podem ser destacadas a elaboração de projetos, propostas comerciais, programações mensais e eventuais, que fujam à rotina do Circo, organização de viagens do grupo, controle financeiro do caixa, controle de contas a pagar, prestações de contas de projetos, auxílio e elaboração de material de divulgação das atividades do espaço e da Cia. Pé de Vento, além de também realizar a sua publicação em sites e redes sociais.

A área artística envolve todas as atividades relacionadas às apresentações teatrais, circenses e musicais, bem como as oficinas e a escola de palhaços, que é desenvolvida no Circo.

As atividades gastronômicas estão relacionadas à manutenção do restaurante, do bar e da lanchonete.

Efetuada essa distinção passa-se, a seguir, para a análise das dimensões de tecnologia, tamanho, espaço e tempo.

### 8.5.1 Tecnologia

Este trabalho considera a tecnologia como uma realidade polifacetada, que não está relacionada somente a objetos e seus conjuntos, mas também diz respeito a sistemas, processos, modos de proceder e a uma mentalidade, conforme abordado por Cupani (2013).

A partir dessa definição e dos fatores de análise propostos no quadro de análise, ao se lançar o olhar sobre a tecnologia no Circo, percebe-se a existência de características que, tanto podem ser associadas a isonomias e a fenonomias como também a economias, sem uma aparente predominância de algum desses tipos. Acredita-se que isso aconteça em virtude de o Circo se encontrar em um momento de transição no que se refere às características da tecnologia.

O que se percebe com relação aos **modos de produção e meios de transformação** é que apesar de existir certa rotinização das atividades realizadas no Circo, **não existe** uma lógica previamente estipulada que as ordene de maneira sistemática, por **processo, especializada**. A exceção parece existir na área gastronômica, a qual possui características mais próximas a processos produtivos continuados, em virtude da elaboração das refeições que são servidas diariamente no restaurante.

Nas outras atividades, no entanto, o que se observa com maior predominância é que elas vão sendo realizadas conforme vão surgindo, de acordo com a sua urgência e importância, fatores que acabam por

definir sua ordem de prioridade e que faz com que algumas acabem se sobrepondo.

Outra questão que se sobressai é o fato de o Circo contar com um número reduzido de integrantes efetivos para atuar nas atividades do seu dia a dia, o que dificulta a distribuição e a ordenação das atividades. Isso resulta em uma sobrecarga de trabalho, com acúmulo de funções e a necessidade de que todos sejam capazes de atuar nas diferentes áreas.

Devido a essa situação, é perceptível a constante procura, por parte dos integrantes do Circo, de meios que possibilitem uma melhor ordenação e distribuição das atividades. Nesse processo, de pensar em novas tecnologias que possam ser implementadas no Circo, observa-se a predominância de dois aspectos, primeiro o fascínio pelas técnicas gerenciais típicas de mercado e, em segundo lugar, uma mentalidade que acredita que elas por si sós são capazes de melhorar não só os resultados econômicos financeiros, mas solucionar, se não todos, a grande maioria dos problemas do Circo.

A partir dessas observações infere-se que o Circo apresenta características que o associam como possuidor de um **alto potencial de flexibilidade**, a qual pode ser caracterizada como **espontânea** e, até certo ponto, ocorre em razão de alguns aspectos serem inerentes à própria atividade cultural em si, como o trabalho em **projetos** ou pelo fato de possuir um **extenso repertório de produção**, características associadas a isonomias e fenonomias, de acordo com o quadro de análise proposto. Uma flexibilidade espontânea é aquela que se caracteriza por ter surgido ou existir de maneira natural no âmbito da organização e não por ser uma escolha baseada em uma abordagem estratégica que visa melhores resultados em uma lógica econômica, conforme proposto por Volberda (1998). Já um repertório extenso de produção envolve o emprego da tecnologia do conhecimento no fluxo de trabalho, sem amarras, e se caracteriza pelo uso de uma ampla gama de métodos de trabalho, procedimentos, habilidades e programas, que resultam na capacidade de se adaptar e produzir produtos e serviços diversificados. (VOLBERDA, 1998).

Por outro lado, quando se olham para os **pressupostos que orientam a escolha de novas tecnologias** e o **arranjo de trabalho** predominante, percebe-se uma orientação voltada para a **eficiência** e para o arranjo **heteronomos**, mais próximos de economias. Ou seja, a busca é pela **rentabilidade**, existindo certa **restrição à autonomia** dos indivíduos com a busca pela **prescrição da divisão do trabalho**. A exceção nesse caso são as **comunicações**, as quais se mantêm **abundantes**, não sofrendo interferências.

Isso revela, de certa maneira, uma intenção do grupo em buscar práticas que atendam a uma perspectiva mais econômica, o que em muito é determinado pelo anseio de obter uma sustentabilidade econômica para o Circo através da ampliação da receita, baseada, entre outros aspectos, em uma maior eficiência na realização de suas atividades.

Essa expectativa foi manifestada diversas vezes, a partir da discussão acerca da necessidade de se utilizar tecnologias que auxiliassem na obtenção de melhores resultados financeiros, como o uso de ferramentas de marketing mais eficientes. Além disso, sempre se observou a discussão acerca da necessidade da definição clara do que cada um seria responsável dentro do Circo. O ideário era o de possuir organogramas, fluxogramas e cronogramas que estabelecessem não só o que cada um deveria fazer, mas também quando essas atividades deveriam ser realizadas, algo que foi experimentado em uma ocasião quando os proprietários viajaram para o exterior.

Nessa oportunidade, foi solicitado ao pesquisador o auxílio na elaboração de um cronograma, abrangendo todo o período de viagem, constando a descrição de todas as rotinas a serem realizadas durante a ausência dos proprietários do Circo, além de elencar os responsáveis por cada uma, com as respectivas datas, horários e prazos de execução. Nesse caso a aplicação do cronograma foi pontual, porém foi comentado que o desejo era de que houvesse a possibilidade de adotá-lo no dia a dia normal do Circo.

O que foi observado é que a criação do Espaço Cultural do Circo da Dona Bilica trouxe consigo uma série de novos desafios para a Cia. Pé de Vento, revelando uma nova realidade, que impôs a necessidade de uma estrutura maior de recursos (humanos, físicos, financeiros etc.) para manutenção do Circo. Devido a esse novo contexto, a ausência de algumas tecnologias, que antes era tolerada ou até mesmo considerada irrelevante pelos integrantes da equipe do Circo, como controles mais sistemáticos das atividades financeiras ou a definição de processos de trabalhos, passou a ser vista como um problema e essas tecnologias começaram a ser julgadas como necessárias, em especial por aqueles que compõem a área administrativa.

Isso foi exposto diversas vezes por Vanderleia e outros integrantes da equipe, através de relatos que revelam um grande anseio em tornar o Circo “mais profissional”, aspecto que acaba refletindo na forma de pensar acerca dos aspectos tecnológicos utilizados pelo Circo, como nos objetos e seus conjuntos, sistemas, processos e modos de proceder.

Isso resulta de forma simultânea em um anseio por uma administração mais pautada em técnicas gerencialistas e uma frustração por não serem, ainda, capazes de fazê-lo. Em função disso, algumas das características da tecnologia que podem ser associadas a isonomias e fenomias, no que se refere aos modos de produção, arranjo físico, meios de transformação e repertório de produção, passam a serem vistas como um empecilho e dificultadoras para a sobrevivência do Circo, como a produção unitária e a menor especialização. Elas são associadas à falta de capacidade gerencial e desorganização, visível em uma das falas da Vanderleia:

[...] mas eu acho que o que nos falta é equipe, e organizar a administração disso tudo, então, talvez fosse bom eu e o Pepe como administrador fazer um curso de aperfeiçoamento, treinamento, sabe, com esse Sebrae da vida. Essas coisas, de como administrar e delegar as funções, porque a gente faz tudo muito intuitivamente e às vezes, uma pessoa pode fazer mais [...].

A crença é que o *management* é a solução para qualquer problema, protegendo a organização e a todos contra o caos e a ineficiência, garantindo de maneira inequívoca o alcance dos objetivos almejados (PARKER, 2002). O mercado de forma quase imperceptível vai assim impondo a sua lógica através da disputa por recursos financeiros escassos, conforme observado nos resultados econômico-financeiros do Circo.

### 8.5.2 Tamanho

O tamanho pode assumir diferentes definições, neste trabalho ele se refere ao número de indivíduos que compõem a organização, ou seja, considera a definição adotada por Ramos (1981).

Considerando-se então essa definição, observou-se que, desde a criação do Circo, o número de participantes diretos tem se mantido relativamente estável, incluindo aquelas pessoas que atuam de forma autônoma e voluntária, como artistas residentes, instrutores circenses, técnicos, garçons, assessores etc.

O número de pessoas que efetivamente estão presentes todos os dias no Circo é relativamente pequeno, são cinco contratados e uma bolsista de extensão da UFSC, que se revezam em horários distintos.



Juntam-se a eles Pepe e Vanderleia, os quais muitas vezes se ausentam do Circo em virtude de viagens que realizam para se apresentar em outras localidades.

Dessa forma, o que se observa no Circo é a predominância de características que ainda podem ser associadas a isonomias e fenomias e que são resultantes da manutenção de **proporções moderadas** (pequeno tamanho) e das pessoas sendo tratadas como **indivíduos** e não como categorias.

A manutenção da proporção do **número de participantes** em um patamar relativamente reduzido tem proporcionado uma **proximidade** entre os integrantes, permitindo a **participação direta** nos assuntos relacionados ao Circo e as suas atividades, com a maioria das conversas acontecendo **face a face**, com o predomínio do **tratamento personalizado** entre as pessoas.

Isso é perceptível ao se observar que pelo tamanho reduzido é possível encontrar facilmente as pessoas e ter acesso a elas, o que permite também que todos participem das discussões, não existindo o nós e eles, as relações são francas.

Outro aspecto observado é que, mesmo no caso das pessoas que são contratadas de maneira formal, seguindo a legislação trabalhista, o espírito que tem prevalecido é o **de associação**, ou seja, aqueles que ali estão se identificam com a iniciativa e com as atividades que são desenvolvidas no Circo, em uma perspectiva mais próxima de uma relação afetiva do que de uma relação pura e simplesmente trabalhista. Isso reflete, entre outros aspectos, na demonstração por parte dos participantes **de um moral elevado** com relação ao Circo, um sentimento de pertencimento, traduzido na crença e no empenho em levar adiante a proposta de tornar o espaço um palco permanente para as mais diversas manifestações artísticas e culturais da cidade, principalmente por estarem envolvidos em atividades que lhes são **autograticantes**.

Um exemplo dessa relação pode ser observado na fala de uma das integrantes da equipe administrativa sobre a sua experiência inicial de estágio no Circo: “a receptividade com que me acolheram foi impressionante, o que desenvolveu um sentimento de pertencer à grande família do Circo e estabeleceu vínculos importantes” (Depoimento de Dani Morawski).

Isso também foi perceptível em outros momentos, nas comemorações pela seleção em algum edital ou aprovação de projetos, quando da divulgação de resultados de premiações, nos comentários acerca das reportagens e notas que saem na imprensa local citando o

Circo ou os personagens, quando comentavam os resultados das apresentações do dia anterior ou, ainda, quando dividiam as atividades a serem realizadas nos espetáculos. Indiferentemente do papel que assumem, a dedicação das pessoas se dá da mesma maneira e a preocupação consiste em auxiliar da melhor forma possível, seja atuando como ator, como técnico de som e luz, na bilheteria, no entretenimento do público com música ao vivo ou até mesmo sendo um dos manipuladores dos bonecos na apresentação do Boi de Mamão.

Outro exemplo dessa preocupação e dedicação foi notado naquelas situações em que ocorria uma baixa presença de público nas apresentações. Nessas situações observou-se um grande comprometimento dos envolvidos em realizar o espetáculo da mesma maneira, em atender o público como se tivessem a casa lotada. Indagada sobre a situação, Vanderleia esclareceu: “é assim mesmo, uns dias lotam, outros não, faz parte do fazer artístico”.

Nessas ocasiões o que se observa é que o eventual desânimo que possa surgir se dissipa no dia seguinte, ou até mesmo na mesma noite, e o que se percebe na sequência é o retorno do otimismo com o que está por vir, principalmente pelas repercussões eventualmente obtidas a partir das diversas outras atividades realizadas pelo grupo. Isso parece restabelecer a confiança, espalhando-se e contagiando todos que trabalham no Circo, o que acaba por auxiliar na manutenção de um moral elevado na equipe.

Apesar disso, assim como na tecnologia, observa-se em relação ao tamanho uma clara tendência e desejo de se alterar alguns aspectos dessa dimensão na direção de uma perspectiva mais voltada ao enclave econômico, nesse caso com o aumento do número de integrantes que atuam no Circo. Isso somente não ocorre em função das restrições financeiras que são impostas ao Circo, que são resultantes da sua receita.

Isso foi perceptível pois, conforme relatos e observações feitas no cotidiano, verifica-se que não existe por parte dos integrantes nenhuma preocupação em restringir o número de participantes. Isso se dá tanto em decorrência de fatores internos, com a busca por uma melhor distribuição de tarefas, como por fatores externos, resultantes das demandas do mercado que influenciaram na decisão de ampliar o número de atividades desenvolvidas pelo Circo.

Essas demandas se originam tanto pela necessidade de ampliar a oferta de serviços, para atrair um público maior, como também pela necessidade de diversificar as atividades para aumentar a receita e não ficarem dependentes somente das atividades artísticas.

Um exemplo disso é a ampliação da proposta inicial, de um espaço para apresentações de espetáculos com um restaurante que serviria eventuais refeições, para um local que atualmente dispõe de um restaurante cuja rotina de funcionamento implica o funcionamento diário.

Além desses aspectos, existe ainda uma expectativa de que o grupo artístico seja ampliado, com a incorporação de outros integrantes originários da Escola de Palhaços, abrigando mais artistas, possibilitando com isso a diversificação dos espetáculos oferecidos pelo Circo e uma dependência menor da Cia. Pé de Vento. Isso daria mais tempo a Pepe e Vanderleia para se dedicarem a atividades de criação artística.

Com relação ao tamanho, então, o que se observa é que as características isonômicas e fenonômicas acabam se sobressaindo no Circo em virtude de este ainda guardar um número de participantes relativamente pequeno, com a participação acontecendo de forma direta, face a face, e as pessoas sendo tratadas de maneira pessoal, as quais demonstram possuir e manter um moral elevado com relação ao Circo.

### 8.5.3 Espaço

O espaço é a produção social resultante da relação dialética entre as práticas espaciais, as representações do espaço e o espaço de representação de uma organização (LEFEBVRE, 2013).

As **práticas espaciais** envolvem a produção e a reprodução social, são os fluxos, transferências e interações físicas e materiais que acontecem no e ao longo do espaço, são os lugares especificados e os conjuntos espaciais próprios a cada formação social, é como as coisas estão dispostas, são os caminhos, a forma como se dão os deslocamentos. As **representações do espaço**, ou espaço concebido, são aquelas dos cientistas, dos planejadores, dos urbanistas e dos tecnocratas fragmentadores, entre outros; que identificam o vivido e percebido. O espaço concebido é o espaço dominante em uma sociedade, é como os agentes externos descrevem o espaço. Os **espaços de representações** são invenções mentais, são portadores de símbolos complexos ligados ao lado clandestino e subterrâneo da vida social (códigos, signos, discursos espaciais, planos utópicos, paisagens imaginárias, construções materiais simbólicas etc.), é como as pessoas que vivem o espaço o veem, é o vivido, conforme Lefebvre (1991) e Harvey (2013).

Em síntese, as práticas espaciais são o percebido, é como as coisas estão dispostas no Circo fisicamente, é o concreto; as

representações do espaço, o concebido, é como o Circo é visto e representado pelos agentes externos através de signos e linguagens; e os espaços de representações, o vivido, é como ele é visto, sentido, imaginado por aqueles que dele fazem parte.

Considerando-se esses aspectos, foram objetos de observação no Circo as características fixas, envolvendo a forma como estão conformados o prédio e o seu entorno, os detalhes da sua construção e como estão dispostas as suas divisões internas. Também foram objeto de análise as características semifixas, os aspectos internos, o mobiliário empregado e a forma como eles estão dispostos, as cores utilizadas e a existência ou não de paredes móveis, e como são utilizadas.

As características informais também foram objeto de estudo, analisadas a partir da identificação das distâncias adotadas pelas pessoas em momentos de interação entre elas: distância íntima, pessoal, social ou pública.

Outro ponto considerado foi a forma como o espaço está moldado, se está organizado logicamente ou se prevalece a informalização com a improvisação. Essas características refletem o prevailecimento da lógica de um conteúdo matematizado no espaço ou o privilégio do teatro da ação, um domínio em que a liberdade é exercida sem ou com baixas restrições ao indivíduo.

Por fim, procurou-se identificar se o espaço do Circo possui características mais abstratas ou diferenciais, a partir da observação de como se dá a interação entre as funções, elementos e momentos da prática social no espaço, se as interações são separadas ou reunidas. Isso se baseia no fato de que o espaço abstrato, ao contrário do diferencial, em uma lógica econômica, privilegia um consenso espacial em que as funções, elementos e momentos seguem acordos tácitos, reforçados por discursos conotativos e denotativos que valorizam determinadas relações em determinados lugares. O espaço nesse contexto se rompe e se fragmenta em lugares com atribuições específicas (significados especializados), como espaços de trabalho, de ócio, de diversão, espaços noturnos e diurnos, entre outros (LEFEBVRE, 2013).

A partir então das observações realizadas, infere-se que o espaço no Circo da Dona Bilica revela características que estão mais próximas às isonomias e fenonomias, com a predominância de **aspectos socioaproximadores**, podendo ser considerado, conforme Santos (2008), um **teatro da ação**, em que as pessoas podem exercer a sua **liberdade** no dia a dia, não sendo isoladas no seio do espaço em locais de completa dependência e sujeição à técnica, em uma perspectiva mais próxima ao espaço do tipo **diferencial**.

Os aspectos socioaproximadores surgem inicialmente a partir das características fixas do Circo. Elas revelam conformações urbanas, aspectos externos, prédios e divisões internas, mais associadas à diversidade, ao plural e ao bem-estar do que ao pré-definido que objetiva a eficiência. É valorizado aquilo que identifica o Circo e o palhaço, como as cores variadas, a diversidade, a alegria, o improviso, a informalidade e a proximidade entre as pessoas, como também a simplicidade. Isso é representado no seu design arquitetônico externo através do uso da lona no espaço do teatro e de contêineres nas demais áreas, com o emprego de pintura multicolorida, incorporando aspectos da cultura açoriana local a partir do uso de madeira e janelas com estilos típicos da região.

Figura 48 – Detalhes da construção do Circo da Dona Bilica



Fonte: Acervo do autor e acervo do Circo da Dona Bilica.

Apesar da predominância dessas características, internamente o Circo mantém os ambientes artísticos, gastronômico e administrativo, de certa maneira, separados entre si, com suas áreas demarcadas e definidas. Essa divisão, em parte, ocorre devido a, no mínimo, dois motivos: o atendimento à legislação específica à atividade ou então porque não haveria como atividades tão diferenciadas ocuparem o mesmo espaço, como, por exemplo, o restaurante dividir espaço com a

área administrativa. Nesse caso, tanto a legislação como o próprio processo de preparação de alimentos impedem o compartilhamento de espaços, seja por questões de higiene no manuseio dos alimentos ou porque seria inviável cozinhar junto a outras atividades, e vice versa, prejudicando, entre outros aspectos, o bom desempenho das atividades.

Figura 49 – Cozinha, buffet e salão de refeições do Circo da Dona Bilica



Fonte: Acervo do autor.

Com relação às características semifixas, que envolvem os aspectos internos do Circo, como mobiliário, cores e paredes móveis, procurou-se observar se estas possuem características que prejudicam ou inibem relações primárias, em uma perspectiva desagregadora, ou se elas promovem e facilitam as interações entre as pessoas, em algo que se aproximaria de uma visão aglutinadora. O que se percebeu é que as características existentes facilitam e promovem relações primárias, pois permitem a proximidade entre as pessoas e não inibem a troca de informações e o diálogo entre elas, além de seguirem padrões de simplicidade, que favorecem a descontração.

Há de se considerar que o ambiente do Circo, em parte, já traz consigo e promove essas características através de aspectos que podem

ser relacionados a resquícios daquilo que foi denominado de circo-família, entendido como aquele que desenvolveu relações sociais e de trabalho específicas desse espaço, conforme Silva e Abreu (2009).

Um exemplo dessas características pode ser tomado a partir do escritório do Circo, o qual é um local único, em que todos trabalham lado a lado, cuja porta, apesar de possuir uma placa de restrição de acesso, nunca é fechada, observando-se um fluxo constante de pessoas circulando em permanente interação e troca de informações.

Figura 50 – Escritório do Circo da Dona Bilica



Fonte: Acervo do autor.

No que se refere às características informais, que envolvem as distâncias íntima, pessoal, social e pública, observou-se a predominância de aspectos afetivos, em que prevalece a proximidade entre as pessoas, não se evitando o contato físico. Também não foi percebida a prática ou a manutenção de distâncias protocolares, respeito a hierarquias, sendo que a proximidade pessoal parece ser o fio condutor que alimenta toda uma rede de relacionamentos e de ajuda mútua dentro do Circo.

Outra característica do espaço do Circo é que ele está moldado de maneira informal, pouco matematizado, significando que a escolha de objetos e a sua localização escapam, em parte, de uma perspectiva predominantemente funcional, em que prevalece a lógica da ação racional, cujo objetivo é o maior lucro possível e que pode resultar em uma maior alienação das pessoas (SANTOS, 2008).

O que se observou é que no Circo as escolhas matematizadas têm ficado restritas às decisões relacionadas às áreas em que esse tipo de organização parece imprescindível, como, por exemplo, na cozinha ou no restaurante. Nesses ambientes existe certa conformação envolvendo a distribuição de pessoas e equipamentos no espaço, de maneira a tornar as atividades mais eficientes durante a sua realização, porém se percebeu que mesmo nessas áreas do Circo os espaços não são alienadores e inibidores de relacionamentos.

Quanto às funções, elementos e momentos que compõem a prática social no espaço, o que se observa é uma aparente reunião dessas práticas, sem a ocorrência de uma fragmentação do espaço em diferentes setores, sistemas e subsistemas. O que se percebe é uma reunião em torno de uma unidade, nesse caso a atividade cultural do Circo da Dona Bilica e seus desdobramentos, em que as atividades de trabalho, ócio e lazer, por exemplo, podem se misturar, sem constranger ou gerar repressões às pessoas.

É possível, por exemplo, ver pessoas sentadas na grama aproveitando o sol, Pepe indo tirar uma *siesta*<sup>16</sup> em algum espaço do Circo porque está cansado e precisa renovar as energias ou ainda as atividades da área administrativa serem paralisadas para assistirem a algum vídeo interessante relacionado à atividade do Circo. A perspectiva é a de liberdade sem repressão, o qualitativo prevalece sobre o quantitativo.

No Circo a atividade produtiva não pode ser considerada como algo independente, um trabalho social abstrato, cuja existência social está pautada somente no valor de troca e no seu valor em si (LEFEBVRE, 2013). Ele envolve obras automotivadas, a percepção da dádiva, da doação, que nutrem as pessoas espiritual e materialmente (HYDE, 2010). Exemplo disso pode ser observado na fala de uma das integrantes da área administrativa:

Trabalhar no Circo é estar comprometida sempre com riso e alegria, é ter diversas responsabilidades e assumir funções múltiplas buscando elevar e promover o espaço cultural como um centro de referência no entretenimento e lazer [...] (Depoimento de Dani Morawski).

No espaço do Circo não existe o predomínio de características formais e quantitativas que negam as diferenças com relação à natureza, ao tempo, ao corpo, à idade, ao gênero e à etnia, elas são reconhecidas e respeitadas. Nele as relações são verdadeiras, operando de forma contrária a uma positividade baseada em técnicas, ciências aplicadas e saber ligado ao poder. Não se observa a preocupação em selecionar e manter relações sociais específicas, ou de dissolver ou se opor a algumas com base nessa visão positivista.

---

<sup>16</sup> Sono rápido após o almoço, tradicional na Espanha.



No espaço prevalece o conagraçamento, no qual todos são recebidos como iguais, algo que pode ser exemplificado por uma das falas de Pepe: “é preciso sempre acreditar e confiar nas pessoas, recebendo todos de braços abertos aqui no Circo”.

Por fim, cabe ressaltar que algumas características do espaço do Circo não têm permanecido estáticas, como no que se refere a sua conformação interna, por exemplo, a qual tem sofrido alterações. Isso tem ocorrido principalmente para atender às demandas do segmento gastronômico, em especial o restaurante.

Por conta disso, a cozinha foi reformada para melhor atender aos aspectos higiênicos e de espaço necessários para o processamento de alimentos. O espaço de atendimento do restaurante foi ampliado, de maneira a oferecer maior conforto aos clientes, para evitar que estes ficassem tão expostos às intempéries, já que o local onde eram servidas as refeições não era totalmente fechado, abrigado do vento, frio ou calor.

Essas mudanças implicaram alterações nas características fixas e semifixas do espaço, no entanto parece que têm mantido os aspectos relacionados à diversificação, à pluralidade, ao bem-estar e à aglutinação, presentes desde o primeiro *layout* utilizado no restaurante, conforme pode ser observado nas imagens a seguir:

Figura 51 – Mudanças do espaço do restaurante do Circo



Fonte: Acervo do autor e acervo do Circo da Dona Bilica.

Apesar disso, também no espaço se observa uma preocupação com aspectos relacionados ao mercado, ainda que talvez circunscritos somente ao restaurante, mas que podem influenciar todos os demais espaços e com isso alterar as características isonômicas e fenonômicas observadas neste estudo com relação a essa dimensão.

#### 8.5.4 Tempo

O tempo para este trabalho é, em parte, uma variável socialmente construída, experimentada de diferentes formas, em um *continuum* não espacial marcado por eventos<sup>17</sup>, cujo ritmo nem sempre coincide com o tempo do relógio e que se desloca em uma aparente irreversibilidade do passado, através do presente, para o futuro (BUTLER, 1995; ANCONA, OKHUYSEN; PERLOW, 2001; HARVEY, 2012).

A partir dessa definição, para a identificação das características predominantes no Circo com relação ao tempo, foram observados os aspectos relacionados à forma como se dá a utilização do tempo, à rotinização das atividades, à divisão das atividades ao longo do tempo e a como é a experiência no Circo com relação ao tempo presente e o tempo passado.

A utilização do tempo envolve a forma como ele é controlado, percebido e valorado pelos integrantes do Circo. O objetivo da sua observação foi o de identificar se as características se aproximam mais de uma perspectiva de tempo serial, linear, sequencial, relacionado a economias, ou de tempo convival e de salto, referenciados a isonomias e fenonomias, respectivamente.

Por sua vez, a rotinização das atividades com base no tempo e a divisão das atividades ao longo do tempo buscam demonstrar se a predominância observada é de características mais associadas ao uso do tempo em uma perspectiva monocrônica ou policrônica, conforme descrito por Hall (2005). Essas características estão associadas à sobreposição ou não das atividades e a forma como se dá a sua distribuição ao longo do tempo, ou seja, procurou-se observar se o tempo é compartimentado ou não, de acordo com as tarefas a serem realizadas, e se parte desse tempo é reservada para a realização de outras atividades que não somente aquelas relacionadas ao enclave econômico.

---

<sup>17</sup> Eventos podem ser descritos como ocasiões socialmente significativas (BUTLER, 1995).

Já a experiência do tempo presente, envolvendo a linearidade, regularidade, ritmo, novidade, concorrência e mobilidade dos eventos, juntamente com a experiência do tempo passado que considera a maneira como acontece a codificação do conhecimento, é empregada para identificar se o Circo se aproxima mais de organizações do tipo relógio ou orgânico. Organizações do tipo relógio são associadas a burocracias e as do tipo orgânico, a organizações do tipo coletivas, conforme Butler (1995).

Considerando-se então o que foi observado, infere-se que as características do tempo no Circo da Dona Bilica ainda trazem consigo aspectos relacionados a isonomias e fenonomias, com um predomínio de um **tempo convival ou de salto**, de aspectos **policrônicos**, em que a experiência do tempo se aproxima mais de organizações do **tipo orgânico** do que do tipo relógio.

Com relação ao **tempo convival ou de salto**, isso foi percebido observando-se que nos aspectos relacionados à **utilização do tempo, o controle do tempo** se dá de forma mais **aleatória**, pautado na satisfação pessoal, na autorrealização, no convívio e no ato de criação. As atividades de maneira geral não seguem uma lógica instrumental de controle, não se observando o exercício de um controle maior, com base no relógio, com uma alocação precisa do que deve ser realizado considerando um *continuum* linear, infinitamente divisível em unidades objetivas e quantificáveis que são homogêneas, uniformes, regulares, precisas, determinísticas e mensuráveis (ANCONA; OKHUYSEN; PERLOW, 2001).

As características do tempo pautadas na satisfação pessoal, na autorrealização, no convívio e no ato de criação se sobressaem mesmo quando se considera que tanto o restaurante como o Circo possuem horários pré-estabelecidos de funcionamento, e que a área administrativa precisa respeitar alguns prazos, como os de elaboração de projetos, pagamentos de contas, programação e planejamento de viagens, elaboração da programação mensal do Circo, envio de material para a produção gráfica, divulgação, elaboração de projetos, prestação de contas etc.

Porém, no cotidiano do Circo os encontros são constantes, momentos em que é comum se formarem rodas de conversa sem uma maior preocupação com o tempo, seja no escritório, no restaurante ou no teatro. O tempo muitas vezes só é lembrado em virtude de compromissos externos ao Circo, como a hora de se deslocar para ir estudar ou de ir buscar os filhos na escola.

Um exemplo dessa relação dos integrantes do Circo com o tempo e o fato de privilegiarem os relacionamentos pode ser ilustrado com a forma como se deu a primeira entrevista com Pepe. Ela iniciou no Circo, se alongou, avançou na hora e foi concluída na sua casa, em virtude de ele precisar ficar com seus dois filhos e não querer interromper a conversa e a discussão acerca do fazer cultural e das dificuldades envolvidas nessa atividade.

Também são comuns as descrições de conversas que avançam as madrugadas, em que também são discutidos aspectos relacionados ao fazer cultural.

A justificativa dessa postura parece estar nos ganhos que advêm dos relacionamentos, ganhos estes que não são medidos quantitativamente, mas sim a partir de um sentimento de gratidão que resulta do exercício de atividades que favorecem a autorrealização, algo que conforme Ramos (1981) está associado às características do tempo convival e de salto.

A partir dessas observações, infere-se que a **percepção do tempo** por parte dos integrantes acaba sendo **discreta**, ou seja, a percepção do tempo não é tão contundente, questões como a passagem do tempo, o fato de o tempo estar se arrastando ou acelerado não se revelam uma preocupação (ANCONA; OKHUYSEN; PERLOW, 2001).

Essa percepção do tempo se mostra mais realçada somente quando se trata do atendimento de horários e prazos previamente estabelecidos, como aqueles relacionados ao horário das refeições no restaurante, ao início dos espetáculos e ao atendimento de procedimentos burocráticos na área administrativa, aspectos relacionados ao enclave econômico.

Por fim, tratando-se ainda da **utilização do tempo**, observou-se que no Circo a **valoração do tempo** não é percebida, sendo aparentemente **desconsiderada** no dia a dia, apesar de haver uma percepção de que, dentro de seus gastos mensais, o valor da hora das pessoas que são contratadas formalmente, traduzido nos salários, é um dos aspectos que impacta de maneira importante na constituição do seu custo fixo.

Com relação às características **policrônicas**, observou-se que a **rotinização das atividades** ao longo do tempo ocorre de maneira **plural**, não prevalecendo a divisão das atividades de maneira unitária ao longo de uma escala de tempo regular, fracionada, respeitando o fim de uma atividade para dar início a outra. No Circo, as atividades ocorrem na maioria das vezes de maneira simultânea, as pessoas se envolvem muito mais umas com as outras, mantendo diversas atividades em

andamento ao mesmo tempo, como malabaristas, conforme exposto por Hall (2005).

Já no que se refere à **divisão das atividades ao longo do tempo**, percebeu-se, diferentemente das demais características com traços mais isonômicos e fenonômicos, a presença de traços mais próximos ao enclave econômico. Essa constatação resulta do fato de que na divisão das atividades a maior parte do tempo disponível, se não a sua totalidade, acaba sendo ocupada para atender unicamente aos aspectos **quantitativos**, de entrega de **mercadorias**, no caso do Circo representados pelos serviços gastronômico e de entretenimento, que são seus produtos principais. Isso resulta em uma margem de manobra muito pequena para que parte desse tempo seja reservado e utilizado para o atendimento de fatores mais qualitativos, relacionados à autorrealização.

Por fim, observou-se no Circo a predominância da **experiência de tempo** do tipo **orgânica**, a qual é associada às organizações do tipo coletivo. Esse resultado surge baseado em dois fatores empregados na análise: a **experiência do tempo presente** e a **experiência do tempo passado**.

Com relação à **experiência do tempo presente** identificou-se que a **linearidade, a regularidade e o ritmo dos eventos** se caracterizam como **baixa**, não prevalecendo frequências compassadas baseadas em um ritmo que coincide com o tempo do relógio. A **experiência do tempo presente** não segue um ritmo regular, parecendo estar mais associada aos eventos que ocorrem no Circo, como os espetáculos, ensaios e outras atividades, sendo o ritmo marcado por essas atividades e não pelo passar do tempo do relógio. Muitas dessas atividades, diretamente relacionadas à autorrealização, fazem com que em alguns momentos a percepção se descompasse do ritmo cronológico ditado pelos padrões do relógio, passando a impressão às pessoas de que, por exemplo, o tempo voa.

Já no que se refere à **novidade, concorrência e a mobilidade** dos eventos na **experiência do tempo presente**, a percepção pode ser caracterizada como **alta**, pois as atividades culturais ali desenvolvidas sempre envolvem acontecimentos diferentes, com a realização simultânea de distintos projetos, o que acaba dividindo as atenções e reforçando a sensação de que algo novo está sempre sendo realizado. Além disso, essa multiplicidade de atividades incorre muitas vezes em uma alternância de eventos, que resulta em alguns casos na necessidade de se efetuar mudanças na programação do Circo, de maneira a atender a novas propostas e adequar programações. Dessa forma, a **experiência**

**do tempo presente** parece trazer consigo uma constante percepção de mobilidade, fluidez, fugindo de padrões de rigidez, muitas vezes associados a organizações burocráticas do enclave econômico.

Essas características isonômicas e fenonômicas observadas na **experiência do tempo presente** também se manifestam no que se refere à **experiência do tempo passado**, já que no Circo observa-se a predominância de códigos **heterogêneos**. Esses códigos, resultantes de ações aprendidas a partir de situações no passado e que foram comprovadamente habilitadas a partir de seu emprego no dia a dia, são repassados aos demais integrantes do grupo no presente. Os códigos heterogêneos, diferindo dos códigos homogêneos, fornecem regras e diretrizes gerais de uma forma parcialmente indeterminada, não imperativa. As decisões sobre o futuro são efetuadas com base no julgamento e no processo de busca de soluções satisfatórias, em vez de se procurar até que seja encontrada uma solução ótima (BUTLER, 1995).

Um exemplo da predominância do emprego de códigos heterogêneos no Circo é o fato de que muitas das ações ali praticadas advêm da longa experiência de Pepe na gestão e comercialização de atividades artísticas, algo que ele traz desde os tempos em que vivia na Europa. Conforme Libar (2008), já em 1991, nas conversas que tinha com Pepe, ele sempre falava de gestão e contava como os espetáculos de rua eram vendidos na Espanha, algo que deveriam praticar aqui.

O uso desse conhecimento também foi expresso por Vanderleia em uma das entrevistas: “[...] estratégias, a gente sempre utilizou as intuitivas e as que a gente sempre aprendeu, [...] a gente faz tudo muito intuitivamente [...]”.

Considerando-se então os aspectos observados acerca da dimensão tempo no Circo da Dona Bilica, o que se percebe é uma predominância de características que o aproxima de espaços isonômicos e fenonômicos, porém também se observa nessa dimensão, na categoria de divisão das atividades ao longo do tempo, que esta apresenta características mais próximas a espaços econômicos. Isso é resultado de uma predominância de atividades quantitativas, focadas na produção e na entrega de serviços artísticos e gastronômicos, motivadas pela busca de recursos financeiros suficientes para manter o Circo.

Aqui também se observa que características do enclave econômico acabam por influenciar as características do Circo, as quais vão se moldando para atender às suas demandas de eficiência “em termos de lucros e/ou da relação custo/benefício, envolvendo mais que a simples consideração de lucros diretos” (RAMOS, 1981, p. 148).

Considerando-se então as observações realizadas acerca das dimensões de tecnologia, tamanho, espaço e tempo e as inferências delas decorrentes, os resultados podem ser resumidos e apresentados conforme quadro a seguir:

Quadro 13 – Dimensões do Circo, características e associação com os enclaves

Enclaves Dimensão	Economia	Isonomia/Fenonomia
<b>Tecnologia</b>	Arranjo físico e a escolha de novas tecnologias voltados para a eficiência, com orientação para arranjos <i>heteronomous</i> , com certa restrição à autonomia dos indivíduos, preocupação com a busca pela prescrição e divisão do trabalho.	Modos de produção e meios de transformação unitários e universais, com predomínio de um repertório de produção extenso, por projetos, com um alto potencial de flexibilidade, inerente, predominando comunicações abundantes.
<b>Tamanho</b>	Aumento de tamanho irrestrito, influenciado por aspectos internos e externos, sendo a restrição decorrente de fatores associados à produção sazonal.	Proporções moderadas, pessoas tratadas como indivíduos, com participação direta nos assuntos relacionados ao Circo, predomínio de conversas face a face e tratamento personalizado, com o ingresso ocorrendo mais por associação, prevalecendo um moral elevado com relação à organização.
<b>Espaço</b>	Alterações que têm sido introduzidas nas características fixas e semifixas do espaço, como o restaurante, com o espaço passando a ser moldado de forma mais organizada, voltado à matematização.	Características físicas associadas à diversidade, ao plural e ao bem-estar, com aspectos semifixos que facilitam e promovem relações primárias, prevalecendo características informais de aspectos afetivos, proporcionando que as pessoas podem exercer a sua liberdade no dia a dia, com funções, elementos e momentos da prática social reunidas.

(continua)

(continuação)

<b>Tempo</b>	Na divisão das atividades ao longo do tempo, predomínio da ocupação do tempo com o atendimento de aspectos quantitativos, relacionados à entrega de mercadorias, desconsiderando fatores mais qualitativos voltados à autorrealização.	Na utilização do tempo, o controle do tempo se dá de forma mais aleatória, com uma percepção acerca do tempo discreta, com baixa valorização, em que a rotina das atividades ocorrem mais de maneira plural, com baixa linearidade, regularidade e ritmo dos eventos, em que a novidade, concorrência e a mobilidade dos eventos podem ser caracterizadas como alta no que se refere à experiência do tempo presente, com a predominância de códigos heterogêneos na experiência do tempo passado.
--------------	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 8.6 REFLETINDO ACERCA DO CIRCO DA DONA BILICA

Ao se observar o Circo da Dona Bilica e as suas dimensões de tecnologia, tamanho, espaço e tempo, percebe-se uma propensão de deslocamento de suas características, em diferentes intensidades, na direção de uma abordagem mais próxima ao enclave econômico, afastando-se de aspectos associados às fenomenias e isonomias, revelando um paradoxo que envolve a necessidade de se manter econômica e financeiramente a partir da lógica do mercado e o risco de que a adoção de suas práticas ameacem justamente aquelas características que o difere de organizações formais e que estão relacionadas, por exemplo, à dádiva, à doação e à autorrealização que muitas vezes caracterizam o trabalho artístico.

Essa propensão de organizações culturais serem influenciadas pelo mercado revela uma tendência que não é exclusividade desse caso, já tendo sido observada por outros autores que analisaram outras características de organizações culturais e perceberam uma corrente subsunção da cultura ao mundo dos negócios, passando a adotar práticas transpostas deste, processo que induz as organizações a adotarem novas estruturas e processos de gestão capazes de aumentar sua capacidade competitiva. Essas mudanças conduzem as organizações culturais a alterações em seus pressupostos, como a racionalidade subjacente e as suas práticas e objetivos (GAMEIRO; MENEZES; CARVALHO, 2003; GOULART; MENEZES; GONÇALVES, 2003; PIMENTEL et al.,



2007; HOFFMANN; DELLAGNELO, 2007; NOGUEIRA, 2007; SOUZA; CARRIERI, 2011).

Considerando-se então esse deslocamento na direção do enclave econômico, cabe uma reflexão acerca dos possíveis aspectos que motivam tal tensão sobre as dimensões de tecnologia, tamanho, espaço e tempo do Circo, a fim de permitir uma melhor compreensão acerca das mudanças observadas, suas possíveis causas, e das prováveis implicações de tal movimento para o Circo, tanto no que se refere às características isonômicas e fenonômicas como com relação a sua proposta de democratizar a cultura, de formar público para a cultura em Florianópolis e de tornar a cultura um produto de consumo, através de ações feitas com autonomia, independência e liberdade (CIA PÉ DE VENTO, 2013; MIRANDA; WILL et al., 2015)

Com referência à tecnologia percebeu-se que ela possui características próximas aos enclaves isonômicos e fenonômicos, com o predomínio de um alto potencial de flexibilidade, podendo ser considerada como espontânea. Porém os pressupostos para a escolha de novas tecnologias se revelaram mais próximos à economia, com as escolhas se dando com base na eficiência, e com o arranjo de trabalho se caracterizando como *heteronomous*.

Isso revela, de certa maneira, uma intencionalidade do grupo em buscar e adotar práticas que atendam a uma perspectiva mais econômica, o que, em muito, é determinado pelo anseio de se obter uma sustentabilidade econômica financeira para o Circo.

Ao se analisar as características relativas ao tamanho da organização, observou-se que não existem restrições com relação ao aumento do número de participantes, indicando a possibilidade de um crescimento que dificulte ou até mesmo impeça a manutenção de características isonômicas e fenonômicas. Atualmente, em virtude do reduzido número de integrantes que a organização apresenta, as pessoas ainda são tratadas como indivíduos.

Com relação ao tamanho, então, o que se observa é que as características isonômicas e fenonômicas acabam se sobressaindo no Circo em virtude de ele ainda guardar um número de participantes relativamente pequeno, permitindo que a participação seja direta, face a face, com as pessoas sendo tratadas de maneira personalíssima, as quais demonstram possuir e manter um moral elevado com relação ao Circo.

No que se refere ao espaço, a observação revelou que as suas características são aquelas mais próximas dos enclaves isonômicos e fenonômicos, com o predomínio de características socioaproximadoras, podendo ser considerado, conforme Santos (2008), um teatro da ação,

em que as pessoas podem exercer a sua liberdade no dia a dia, não sendo isoladas no seio do espaço em locais de completa dependência e sujeição à técnica, em uma perspectiva mais próxima do espaço do tipo diferencial (LEFEBVRE, 2013).

Apesar dessa predominância, observaram-se mudanças nas suas características fixas e semifixas, principalmente no restaurante, as quais visam atender demandas oriundas do mercado.

No espaço, assim como em outras dimensões, também se observa uma preocupação com aspectos relacionados ao mercado, apesar de aparentemente estes estarem circunscritos ao restaurante, o que, de certa maneira, pode vir a influenciar todos os demais espaços do Circo, alterando as características isonômicas e fenonômicas que foram observadas neste estudo com relação a essa dimensão.

Por fim, com relação ao tempo, também se observa o predomínio de características isonômicas e fenonômicas, sobressaindo-se o tempo do tipo convival ou de salto, prevalecendo aspectos policrônicos, em que a experiência do tempo se aproxima mais de organizações do tipo orgânico do que do tipo relógio.

Porém também nessa dimensão se observa a influência do mercado, na categoria de divisão das atividades ao longo do tempo, resultado de uma predominância de atividades quantitativas, focadas na produção e na entrega de serviços artísticos e gastronômicos, que é motivada pela busca de recursos financeiros suficientes para manter o Circo.

Sobre a maneira como o mercado tensiona as características isonômicas e fenonômicas do Circo, no que se refere as suas dimensões, é preciso considerar inicialmente que o Espaço Cultural Circo da Dona Bilica, em pertencendo a Cia. Pé de Vento, é uma organização privada, com fins lucrativos, cujos sócios proprietários são artistas que acreditam na possibilidade de a cultura atuar como um vetor capaz de gerar trabalho e riqueza e de superar as crises econômicas, conforme expectativa que também é expressa no discurso sobre a economia criativa (DCMS, 2007; BRASIL, 2012).

O Circo surge então dentro dessa proposta, de que seja um vetor de geração de trabalho e renda; somando, ainda, a expectativa declarada de que ele possa servir de palco permanente para as apresentações da Cia. Pé de Vento, além de também se abrir para receber as mais diversas manifestações artísticas e culturais da cidade, incluindo convidados de outras partes do país e do mundo (CIA PÉ DE VENTO, 2013).

Subjacente a toda essa proposta, existe, ainda, algumas expectativas do grupo, de que o Circo possibilite a eles mais tempo para

poderem desenvolver a criação artística, bem como de que eles não necessitem viajar tanto para se apresentar e com isso possam permanecer mais tempo em casa e dividir esse tempo com suas famílias, principalmente com seus filhos.

Portanto o objetivo principal do Circo, reunindo esses aspectos, é o de ser capaz de gerar uma renda que permita que as pessoas envolvidas com a iniciativa possam fazer escolhas pessoais, liberando sua criatividade, em um esforço de expressão, fazendo uso de sua plena autonomia, possibilitando que se empenhem em tarefas que as motivem, algo que se aproxima das características delineadas por Ramos (1981) como pertencentes à fenomenias. Isso se complementaria com a expectativa de que ele proporcione aos indivíduos a possibilidade de não serem simplesmente felizes detentores de emprego, mas sim de que se ocupem em esforços livremente produzidos na busca de sua autorrealização pessoal.

Nesse mesmo sentido, o esperado é que a partir dessa iniciativa as pessoas possam conduzir as suas vidas de tal forma que a sua ordenação se dê em função das necessidades próprias de autorrealização pessoal. A busca diária seria ordenada pela realização de atividades autogratificantes, que permitiriam a plena aplicação do potencial humano, sem considerar as práticas de mercado (RAMOS, 1981).

Isso seria possível a partir da manipulação do mundo organizacionalmente planejado, ou seja, as pessoas serviriam aos seus objetivos, porém com reservas e restrições mentais, possibilitando que sobrasse espaço para a satisfação de seus projetos especiais de vida, aproximando-se de uma perspectiva isonômica e fenonômica conforme exposto por Ramos (1981).

O Circo da Dona Bilica seria, então, na mesma perspectiva do discurso da economia criativa, o vetor capaz de proporcionar, através da geração de renda e trabalho, os recursos financeiros e a estrutura física necessária para condução do grupo na direção de uma “boa vida”, nas palavras de Ramos (1981), ou de “práticas focais”, conforme Borgmann (1984) apud Cupani (2013).

O que se observa, no entanto, ao se olhar para a sustentabilidade financeira do Circo é que a receita bruta não está sendo suficiente para a sua manutenção, havendo, entre outros aspectos, uma baixa participação do público nos espetáculos. Analisando-se o contexto, verifica-se que isso pode estar ocorrendo em virtude de diversos fatores, como, por exemplo, a localização do espaço, distante 20 km do centro da cidade, no sul da ilha, o que dificulta o uso de transporte público, ou ainda, para

aqueles que utilizam carro, há o trânsito bastante congestionado em alguns horários, principalmente no verão.

Para Pepe talvez o problema esteja no fato de ter de pagar pelo espetáculo, conforme ele costuma ressaltar “se é gratuito, forma fila, mas se é pago, mesmo com preços populares, as pessoas não vêm, elas acham que deve ser sempre gratuito”.

No entanto, conforme apontam algumas pesquisas realizadas acerca dos hábitos culturais dos brasileiros, não parece ser essa a razão principal para a baixa procura por atividades culturais.

Conforme a Fecomércio/RJ (2014) a principal razão apontada pelos brasileiros para não frequentarem atividades culturais é o fato de não gostarem, ou então de preferirem outras atividades. Essas informações foram obtidas a partir da realização de uma pesquisa que entrevistou mil pessoas em 70 cidades do Brasil, a qual revelou, ainda, que 49% dos respondentes afirmaram não ter usufruído de nenhum programa cultural no ano de 2013. Esse percentual se aproxima daquele também encontrado em pesquisa de opinião pública realizada pelo SESC (2014). Conforme essa instituição, de acordo com pesquisa que abrangeu a população brasileira acima de 16 anos, 51% dos respondentes indicaram que não realizam nenhuma atividade cultural, sendo que, na região sul, o percentual foi de 56%, seja por falta de tempo ou de oportunidade.

Em outra pesquisa realizada em 2013 acerca do panorama setorial da cultura brasileira, também foram identificados baixos índices de envolvimento das pessoas com atividades culturais, revelando que o consumo de atividades culturais ainda é realidade distante da maior parte dos brasileiros. Com relação à região sul, os resultados indicaram que as atividades mais realizadas fora de casa foram o cinema, com 38%, em segundo lugar, o parque, com 21%, e em terceiro lugar, com 17%, ir ao restaurante, entendendo este como atividade de lazer (JORDÃO; ALLUCCI, 2014).

Esses resultados revelam certo desinteresse da população brasileira no que se refere a atividades culturais como aquelas desenvolvidas no Circo, ou seja, a preferência inicial é por atividades culturais que possam ser realizadas em casa, sendo que, quando as pessoas saem, a preferência é por atividades como o cinema e o passeio em parques (JORDÃO; ALLUCCI, 2014). Mesmo porque, conforme Costa (2008), existe certo receio por parte das pessoas de serem ridicularizadas pelos amigos por estarem frequentando o circo.

Conforme Carreira (2002), a realidade de quem faz teatro em contextos regionais locais em Santa Catarina é a de contar com uma

afluência de público muito pequena, em que a plateia muitas vezes se reduz a amigos, atores convidados, colegas de trabalho e familiares.

A dificuldade na obtenção de recursos financeiros para a manutenção autônoma do Circo repercute, de um lado, na impossibilidade da concretização da expectativa de que as atividades da Cia. Pé de Vento pudessem estar, quase que na sua totalidade, concentradas no Circo e que por ele fossem mantidas; de outro lado, repercute na dificuldade do surgimento de oportunidades para dedicação à satisfação dos projetos especiais de vida. Além disso, essa situação cria certa desconfiança e receio com relação à viabilidade do Circo, algo expresso algumas vezes por Vanderleia e Pepe nas conversas realizadas durante a pesquisa, inclusive com declarações como “não irei mais colocar dinheiro aqui”.

Esse sentimento surge em função da necessidade mensal de aportes financeiros por parte da Cia. Pé de Vento para manter o espaço. Esses aportes vão além dos percentuais oriundos das apresentações da Cia. Pé de Vento que são destinados ao grupo, exigindo um esforço financeiro adicional de Vanderleia e Pepe, que acabam empregando sua receita pessoal, decorrente dos cachês recebidos por seus shows fora do Circo, para complementar os recursos mensais necessários.

Essa dificuldade com relação aos recursos financeiros acaba, em parte, sendo agravada pelo fato de não existirem políticas públicas perenes para o fomento e desenvolvimento da economia criativa ou da cultura (como podem preferir alguns) na mesma proporção em que há para outras áreas da economia. Além disso, são escassos os incentivos e apoios oriundos do mecenato público e privado específicos para iniciativas como essas no campo das expressões culturais e das artes e espetáculos. Essas carências foram evidenciadas, de maneira geral, no plano da então Secretaria de Economia Criativa, sendo um dos argumentos empregados para justificar a sua criação (BRASIL, 2012, p. 39):

As dimensões simbólicas e cidadã avançaram bastante no Governo Lula, mas a dimensão econômica, relacionada à estratégia 4 do PNC – “ampliar a participação da cultura no desenvolvimento socioeconômico sustentável”, careceu de políticas públicas para sua efetivação.

O que se observa é que as organizações culturais ficam restritas a opções como a captação através da Lei Rouanet, fundos culturais, editais e prêmios que são oferecidos de tempos em tempos tanto por órgãos governamentais como por empresas privadas ou por instituições

constituintes do sistema “S” (Senai, Sesi, Sesc, Senac etc.). Isso, conforme palavras do Pepe, “[...] os torna reféns da máquina de editais”, algo do qual eles gostariam de se afastar, algo que os oprime, além de criar a percepção no público do “espetáculo gratuito”, o que prejudica o reconhecimento e a percepção de valorização do artista. De acordo ainda com Pepe, essa foi também uma das razões que os levou a montar o Circo da Dona Bilica, ou seja, a tentativa de fugir dessa “máquina”.

A realidade é que o Circo da Dona Bilica, assim como outras atividades culturais, sofre com uma baixa procura por parte do público, o que faz com que ele tenha de disputar recursos externos para complementar ou até mesmo garantir a sua receita e sobrevivência. Esses recursos, oriundos de áreas públicas e privadas, envolvem entre outros, patrocínios, parcerias, premiações e editais, os quais, conforme comentado em tópico anterior, são escassos. Isso leva o Circo a ingressar em uma área que se aproxima da perspectiva econômica clássica, ou seja, a disputa por recursos escassos, para a qual as técnicas de gestão, com a sua lógica associada justamente a essa perspectiva, parecem ser o caminho natural a ser seguido, já que elas são vistas como a solução para prover, de maneira imediata, melhores resultados financeiros (VIZEU, 2009; PARKER, 2002).

O Circo da Dona Bilica, pertencendo à Cia. Pé de Vento, que é uma organização de direito privado, constituída juridicamente, com funcionários devidamente registrados, necessita todo mês cumprir com suas obrigações contábeis, fiscais e trabalhistas, além dos demais custos mensais envolvidos (água, luz, IPTU etc.). Isso cria certa ansiedade e expectativa, as quais refletem na tomada de decisão acerca das práticas organizacionais.

Então essas dificuldades e a conseqüente busca por soluções que melhorem as receitas do Circo fazem com que as práticas do *management* surjam como uma possibilidade e se mostrem sedutoras, a partir da crença de que é possível obter a melhora dos resultados a partir do emprego de uma série de instrumentos gerenciais utilizados para ordenar e controlar pessoas e coisas (PARKER, 2002).

Esse fascínio pelas técnicas de gestão não é algo restrito ao Circo, já que não pode ser negado que elas exercem atualmente, de forma simultânea, um fascínio e uma dominação sobre a sociedade, sendo vistas como a solução, se não para todos, para a grande maioria das atividades desenvolvidas pelas pessoas. A sociedade sob esta lógica se baseia na perspectiva de que somente a partir do emprego de técnicas de gestão é que se torna possível administrar organizações, e de que estas, por sua vez, devem se adequar a essa perspectiva, aceitando o mercado e

suas características como o único meio capaz de prover os subsídios e os recursos necessários para a sua sobrevivência (PARKER, 2002).

Em virtude então desse fascínio pelo *management* sob a lógica de uma economia formal, conforme definição empregada por Polany, Arensberg e Person (1976), as dimensões de tecnologia, tamanho, espaço e tempo do Circo são influenciadas por essa orientação, as quais passam a sofrer tensões. No caso, o pensamento que começa a exercer influência sobre essas dimensões é aquele relacionado aos *managers*, “que enxerga o mundo em termos de controle, eficiência (medida pelo proveito alcançado) e recursos” (CUPANI, 2013, p. 160).

Essa tentativa, no entanto, de aplicar no Circo técnicas de gestão próprias do mercado, nas quais prevalece a lógica capitalista, baseada na troca de mercadorias, com o predomínio de uma racionalidade instrumental, no mínimo gera propostas de ação conflitantes em face de uma atividade cujo pensar é o da ótica artística, baseado na dádiva, na doação.

O que ocorre é que essas propostas possuem o potencial para provocar tensões, pois buscam por soluções “mercadológicas” que possam auxiliar na obtenção de recurso, o que frequentemente significa caminhar em sentidos opostos aos pressupostos isonômicos e fenonômicos do fazer artístico que estão presentes no Circo.

Um exemplo dessa tensão pode ser tomado a partir de discussões acerca das alternativas para o aumento da receita do Circo, nas quais foi sugerida, por exemplo, a possibilidade de se efetuar espetáculos “mais vendáveis” que atendessem as expectativas do público, como comédias, sátiras, ou mesmo que pudessem ser realizados em empresas, animando atividades de treinamentos, convenções etc., como intervenções em SIPATs (Semana Interna de Prevenções de Acidentes no Trabalho).

Sobre isso tanto Pepe como Vanderleia foram enfáticos em não concordar, mesmo representando menos recursos financeiros, pois isso desvirtuaria os seus princípios artísticos e eles sucumbiriam às produções puramente comerciais, nos mesmos moldes do que ocorreu com a figura do palhaço, que conforme o Pepe acabou sendo adequada ao mercado, deixando de lado suas raízes.

Outro exemplo dessa tensão foi observado quando surgiu a oportunidade de locar o espaço para um evento, em que o palco seria utilizado para, entre outras atividades, servir como pista de dança, o que gerou certo desconforto entre alguns artistas. Isso ocorreu porque na visão do artista o palco tem uma aura, uma mística que não deve ser maculada, como um santuário ou altar, ele está acima das razões

mundanas, como aquelas do capitalismo, ele é o espaço da liberdade, da autorrealização, por isso deve ser protegido dessas invasões.

Isso demonstra que apesar de as **representações do espaço** sob a lógica capitalista apresentarem o palco como um lugar comercial como outro qualquer, em que o importante é o retorno econômico, o espaço de representações dos artistas mantém a sua visão acerca do palco como algo que está acima disso, é um espaço que inclusive deve ser protegido dessa invasão. A sua função é a da doação artística em um processo de troca, que transfere consigo a vitalidade do artista, a qual faz reviver a alma daquele que a recebe, ao contrário da venda de uma *commodity*, que gera lucro. As dádivas não geram lucro, o que elas fazem é promover a abundância, já que, diferentemente das *commodities*, cuja valorização cessa com a geração de lucro, na dádiva a valorização se dá através de um processo contínuo de doação – recebimento – retribuição, essas transações envolvem traços profundos e isolados de “caráter voluntário, por assim dizer, aparentemente livre e gratuito, e, no entanto, obrigatório e interessado dessas prestações” (MAUSS, 2003, p. 188; HYDE, 2010; LEFEBVRE 2013).

Os riscos envoltos nessa aproximação com a lógica de mercado é que ela pode ocasionar, ademais da degradação provocada pela exploração econômica, a desintegração do ambiente cultural (POLANYI, 2012).

Nesse processo ocorreria a separação do trabalho das demais atividades da vida e a sua subordinação às leis do mercado, o que equivaleria ao aniquilamento de todas as formas orgânicas da existência, substituindo estas por um tipo diferente de organização, com características atomista e individualista (POLANYI, 2012).

Isso pode conduzir a um processo de diferenciação, baseado em tipos diferentes de produções artísticas, como as artes eruditas e as do grande público, dissociando-se a arte como simples mercadoria da arte como pura significação, destinada a uma burguesia especializada (BOURDIEU, 2003).

Os produtores, subordinados a essa lógica do mercado e a suas consequentes flutuações, irão adaptar durante o processo de produção as suas atividades de trabalho, de maneira antecipada, às condições que são esperadas pelo mercado. Os indivíduos tendem a se relacionar uns com os outros em função de determinadas relações de produção e não como membros de uma sociedade, nem como pessoas que ocupam um lugar no processo social de produção, mas sim como proprietários de determinadas coisas, como representantes sociais de distintos elementos da produção (RUBIN, 1980).



Nesse sentido os princípios de democratizar a cultura, de formar público para a cultura em Florianópolis e de tornar a cultura um produto de consumo, através de ações feitas com autonomia, independência e liberdade, propostas citadas pela Cia. Pé de Vento (2013) como orientadoras das ações do Circo, correriam o risco de serem solapados. A diversidade cultural, a homossexualidade e a tolerância à diferença, por exemplo, a partir da economização da cultura, tornam-se aceitáveis somente quando são enquadradas em termos de benefícios econômicos (GIBSON; KONG, 2005).

Esses riscos ainda não se configuraram totalmente no Circo. O que se observa com relação as suas dimensões é que elas ainda mantêm características isonômicas e fenonômicas, como a baixa formalização, o predomínio de valores humanos, as atividades se dando como ocupações, fundadas em escolhas pessoais, automotivadas, prevalecendo a liberdade e a autorrealização baseada em aspectos da doação, com relações primárias sendo valorizadas e cultivadas no dia a dia.

Porém, ao mesmo tempo, observa-se que a manutenção dessas características, em muito, tem se dado mais em função da falta de recursos, que não lhes permite efetuar as mudanças necessárias para adequar o Circo a uma lógica mais próxima ao enclave econômico, do que unicamente por decisões baseadas em uma escolha pensada e deliberada, permanecendo assim o risco de unidimensionalização.

Por fim cabe ressaltar que apesar de as dimensões terem sido analisadas de forma separada, em uma perspectiva heurística, observa-se que existe uma circularidade entre elas, ou seja, a influência de uma sobre a outra, de maneira recíproca. As alterações na tecnologia, por exemplo, podem significar aumento ou redução de pessoal, mudanças no espaço para adequação a processos produtivos e alterações na forma de como o tempo é percebido devido a alterações na divisão do trabalho.

Cupani (2013), acerca disso, por exemplo, resalta os impactos que podem ocorrer em outras dimensões da vida em sociedades que se subordinam a uma perspectiva industrial, com a incorporação da tecnologia como um modo de vida específico e uma mentalidade própria: os fins passam a importar mais do que os meios; tudo passa a ser visto com um problema técnico; os valores sociais se subjugam às normas técnicas universais que guiam a ação instrumental; a realidade perde espaço para o artificial, o orgânico, para o mecânico, a natureza é algo a ser vencido, subjugado; a percepção do tempo é alterada, frações são mais importantes que unidades inteiras; o conhecimento é diminuído a condição de informação, ao contrário de se buscar a compreensão do mundo, buscam-se dados e informações para solucionar problemas; as

personalidades sofrem alterações, as condutas espontâneas passam a ser mediadas pelo cálculo e pelo método na busca por uma maior eficiência; a cultura passa a sofrer interferências, formas sociais e modos tradicionais de vida sofrem um processo de dissociação; as outras possibilidades de vida, as alternativas, são suprimidas.

Nesse sentido, outra racionalidade começa a se impor, a instrumental sobre a substantiva.

## 9 CONCLUSÕES

A proposta deste trabalho foi a de compreender como o mercado, sob a perspectiva da economia criativa, tensiona as dimensões de tecnologia, tamanho, espaço e tempo de uma organização com características fenônômicas e isonômicas da área da cultura, considerando-se para isso a proposta de Ramos (1981) acerca da Lei dos Requisitos Adequados.

Como objeto de estudo foi escolhido o Espaço Cultural Circo da Dona Bilica, uma iniciativa da Cia. Pé de Vento de Teatro, localizado na praia do Morro das Pedras, no sul da ilha de Florianópolis, Santa Catarina.

Para atingir o objetivo geral, foram propostos objetivos específicos, sendo que o primeiro deles foi o de identificar as ações governamentais em nível federal no campo da economia criativa ocorridas no período de 2011 a 2014.

O que se observou é que na esfera federal houve uma descontinuidade das políticas públicas a partir do segundo mandato da Presidente Dilma Rousseff, em um sentido inverso ao que tinha ocorrido no primeiro governo, quando o tema foi destaque, inclusive com a Criação da Secretaria de Economia Criativa.

O início do primeiro mandato da Presidente Dilma Rousseff coincide com um momento importante para o campo da cultura brasileira, a instituição do PNC, que se deu em dezembro de 2010. O PNC pode ser considerado o nascedouro da Secretaria de Economia Criativa, pois a partir daquele surgiu a necessidade de desenvolvimento da dimensão econômica da cultura, que pouco havia avançado nos governos anteriores.

Dentro desse contexto a economia criativa ganhou destaque no governo federal, apesar de não ser um assunto novo no âmbito do Ministério da Cultura, remontando suas citações nesse órgão aos anos de 2004 e 2005.

Em março de 2005 o então Ministro Gilberto Gil já abordava o assunto. Nesse ano o ministro anunciou em palestra no Instituto Rio Branco, no Rio de Janeiro, a realização de um fórum internacional, programado para abril do mesmo ano em Salvador, na Bahia, com o apoio da ONU, que iria abordar o papel das Indústrias Criativas no desenvolvimento econômico das nações. Esse evento foi denominado Fórum Internacional da Indústria Criativa (BRASIL, 2005b). Esse fórum era resultado de um longo trabalho de articulação do ministro Gilberto Gil que, desde a XI UNCTAD, em 2004, vinha atuando pela

mobilização da comunidade internacional em defesa da livre circulação de bens e produtos culturais. A previsão era a da criação no Brasil de um Centro Internacional de Indústrias Criativas, com o apoio da Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento (UNCTAD). O ministério via na economia criativa uma possibilidade para o desenvolvimento do país. Conforme o Secretário Executivo do MinC à época, Juca Ferreira, o papel das Indústrias Criativas havia evoluído rapidamente, passando de uma noção relativamente restrita à dimensão cultural para um campo mais amplo, o do sistema internacional de comércio. Nesse sentido, o governo brasileiro entendia que era preciso protagonizar essa discussão, considerando que ela era fundamental para os países em desenvolvimento (BRASIL, 2005c).

Assim a discussão acerca da economia criativa vai ganhando espaço no governo, culminando, nos anos de 2011 e 2012, no desenvolvimento de um plano de ação e na criação da SEC. A partir desse plano, uma série de ações são tomadas no sentido de desenvolver políticas públicas na área da economia criativa que resguardassem a diversidade cultural, promovessem o desenvolvimento sustentável, gerassem inovação e possibilitassem a inclusão social (BRASIL, 2012; BRASIL, 2013).

Nos anos seguintes, até meados de 2015, Observatórios e Incubadoras voltadas à Economia Criativa são criadas, prêmios são concedidos, atividades são promovidas e convênios são firmados, além da realização de seminários e colóquios, entre outros.

A partir de 2015, no entanto, com o início do segundo mandato da Presidente Dilma Rousseff e com a constituição de um novo ministério, a visão acerca da economia criativa se altera, a denominação “economia da cultura” é retomada e incorporada pelo MinC. Isso adveio da percepção do novo [sic] Ministro da Cultura, Juca Ferreira, de que a economia da cultura é muito ampla para ficar a cargo de uma única Secretaria, o que poderia desresponsabilizar todas as demais áreas governamentais com relação a esse assunto (BRASIL, 2015a; MINC, 2015). Como resultado, o Plano da Secretaria de Economia Criativa é descontinuado, sendo que a Secretaria, a princípio de maneira informal, também é extinta.

Dessa forma os desafios propostos no Plano da Secretaria de Economia Criativa, que envolviam o levantamento de informações e dados da Economia Criativa, a articulação e estímulo ao fomento de empreendimentos criativos, a educação para competências criativas e a criação/adequação de marcos legais para os setores criativos, acabam,

em parte, não tendo prosseguimento, sem ao menos, alguns deles, terem sido totalmente alcançados.

Esse movimento de esvaziamento de ações voltadas à economia criativa caracteriza uma descontinuidade das políticas públicas, a qual, de certa maneira, desqualifica o trabalho que até então tinha sido realizado, deixando ainda as iniciativas na área sem um apoio governamental que auxilie na manutenção de suas propostas de desenvolvimento econômico e social a partir de atividades culturais.

Cabe ressaltar que, apesar dessa mudança demonstrada pela esfera federal com as políticas públicas voltadas para o desenvolvimento da economia criativa, nos âmbitos estaduais, municipais e privados, as iniciativas seguem sendo motivo de atenção por parte de organizações públicas e privadas. Nesse sentido basta considerar os relatórios elaborados pela FIRJAN, as ações promovidas pelo SEBRAE, bem como algumas iniciativas ainda resultantes do PSEC, como os observatórios e as incubadoras, que seguem acontecendo em estados e municípios, como o Bahia Criativa, o Mato Grosso Criativo, Rio Criativo, Observatório de Economia Criativa da UFRGS, Observatório de Economia Criativa da UFBA, entre outros.

Na esfera internacional, o assunto também continua sendo objeto de interesse, seja através de organismos relevantes, como a UNESCO, o BID, ou de maneira mais localizada, nos países que seguem desenvolvendo ações na área, como o Reino Unido, através do DCMS (*Department for Culture Media & Sport*).

Após efetuar o levantamento das iniciativas no âmbito do governo federal, passou-se ao segundo objetivo específico proposto neste trabalho, que foi o de conhecer a trajetória da organização isonômica/fenônômica estudada, no caso o Espaço Cultural Circo da Dona Bilica.

O Circo surge a partir da Cia. Pé de Vento, é uma das atividades desenvolvidas pela Companhia, a qual iniciou a sua história em 1998. O Circo é a concretização de um sonho idealizado ao longo de muitos anos por Pepe e Vanderleia, responsáveis pela Cia. Pé de Vento. A inauguração do Circo ocorreu em agosto de 2013 e desde então ele tem se mantido atuante, inclusive ampliando suas atividades, como no caso do restaurante, que passou a funcionar quase que diariamente.

O Circo se caracteriza por abrigar uma diversidade de atividades culturais, as quais podem ser enquadradas em diversos setores identificados como pertencentes à economia criativa, como no campo do patrimônio cultural, das expressões culturais, artes e espetáculos, audiovisual e das criações culturais e funcionais, as quais são

exemplificadas pela sua arquitetura inusitada que mescla características típicas da cultura açoriana, do circo e aspectos contemporâneos, a partir do emprego de contêineres na sua construção.

Desde a inauguração do Espaço Cultural Circo da Dona Bilica já houve mais de 420 espetáculos, entre shows musicais, peças teatrais, números circenses e apresentações do folclore local; o público que os assistiu superou os 20.000 espectadores.

Outro destaque são as iniciativas que são realizadas no Espaço Cultural Circo da Dona Bilica que acabam por provocar um movimento cultural na cidade, algo que é, conforme Pepe Nuñez, um dos objetivos esperados com a criação do Circo.

Como exemplo dessas iniciativas, pode ser citado o Festival Internacional de Palhaços Ri-Catarina, o qual é realizado desde 2011 e teve a sua quinta edição em 2015. O Festival reúne artistas de diversas partes do Brasil e do mundo em Florianópolis, para a realização de apresentações e oficinas. Além disso, o Circo desde 2015 abriga a primeira Escola de Palhaços do Sul do Brasil, a qual é uma realização do próprio Circo.

Outro exemplo é a busca pela formação de público para a cultura, através do desenvolvimento de atividades voltadas para escolas públicas e privadas da região. Nessas oportunidades as crianças são estimuladas, através de números de palhaçaria e apresentações do folclore local (como o Boi de Mamão), a se interessarem pelas atividades circenses e de teatro, além de proporcionar o conhecimento e a preservação da cultura regional.

Além dessas atividades, o Circo abriga ainda um restaurante e uma loja de souvenirs, e oferece oficinas de teatro e acrobacias aéreas nas suas instalações, com a participação de professores *freelances*.

O Circo se caracteriza assim como um local dinâmico, em constante movimento, com o desenvolvimento de várias atividades, reunindo diversos artistas, buscando seu espaço e sua afirmação no contexto cultural de Florianópolis. Ele representa, sob a proposta da economia criativa, um exemplo de iniciativa capaz de gerar trabalho e renda, pois incorpora aspectos enaltecidos como fundamentais para o sucesso de atividades nessa área econômica, ou seja, criatividade e inovação baseadas nas características imateriais dos bens culturais, sua intangibilidade, seu caráter simbólico e sua dependência de redes sociais para aquisição de valor (BENDASSOLLI et al., 2009).

Dentro dessa proposta, o Circo tem procurado desenvolver suas atividades e obter sua autonomia financeira, fator que faz surgir o

terceiro objetivo proposto, a identificação de como se dá a sustentabilidade financeira da organização.

Conforme pode se observar através da história do Circo e da Cia. Pé de Vento, as suas trajetórias sempre foram marcadas pela dependência de apoios baseados em editais, premiações e patrocínios. O mecenato público e privado tem se caracterizado como o principal gerador de recursos financeiros para a Cia. Pé de Vento, sendo que a criação do Espaço do Circo da Dona Bilica possui, entre outros objetivos, a expectativa de tentar diminuir a dependência da Companhia dessa forma de financiamento, algo que não tem se concretizado facilmente.

De acordo com a análise realizada, considerando-se o Circo como uma atividade independente, a sua manutenção necessita frequentemente dos aportes financeiros extraordinários advindos da Cia. Pé de Vento, muitas vezes oriundos da própria poupança pessoal dos seus fundadores, Pepe e Vanderleia. O Circo não tem sido capaz de gerar por conta própria recursos excedentes possíveis de serem reinvestidos, apesar da diversidade de atividades desenvolvidas e do empenho de seus integrantes.

Essa dificuldade surge a partir de uma baixa frequência de público em alguns espetáculos, caracterizando uma ociosidade na sua ocupação. De acordo com os dados coletados, o Circo conta com 225 lugares, no entanto a média histórica de ocupação desde a sua inauguração até junho de 2015, é de 46,86 lugares por espetáculo.

As atividades do restaurante também não têm conseguido gerar uma receita substancial que seja capaz de cobrir os seus custos fixos e variáveis e ainda proporcionar um lucro que possa auxiliar na manutenção do Circo. As demais atividades, como a lojinha, as oficinas, o apoio de parceiros e a Escola de Palhaços, possuem uma baixa participação na receita bruta do Circo, inferior a 10%, não podendo ser consideradas como relevantes para a sua manutenção.

Considerando-se esses aspectos, a sustentabilidade financeira do Circo nesses dois primeiros anos de atividade não tem se mostrado estável. A receita mensal ainda não se revelou suficientemente constante para a manutenção e superação do ponto de equilíbrio, requisito necessário para garantir que o Circo se mantenha por si só. A receita vem alternando entre pontos altos e baixos. Isso gera dúvidas e desânimo em alguns momentos e desconfiança acerca da viabilidade da iniciativa, inclusive com o questionamento da manutenção das atividades.

Essa dificuldade com a receita acaba refletindo de certa maneira na expectativa alimentada pelos seus fundadores em manter um local que possa abrigar uma diversidade de atividades culturais, que permitam às pessoas que ali atuam, o exercício da multidimensionalidade, a partir da possibilidade de que elas possam se envolver em diferentes atividades substantivas, que são importantes para a autorrealização das pessoas, e não somente com atividades econômicas (RAMOS, 1981).

Considerando-se então que no Circo são desenvolvidas atividades de características substantivas, surge o quarto objetivo específico, que foi o de conhecer como se manifestam esses traços, que são associados a isonomias e fenomenias, no Circo da Dona Bilica.

O Circo pode ser visto como uma iniciativa que busca permitir às pessoas a sua autorrealização, a partir da possibilidade de que estas possam manobrar o mundo organizacionalmente planejado, servindo aos objetivos desse mundo, porém com reservas e restrições mentais, de maneira a deixar sempre algum espaço para a satisfação de seu projeto especial de vida. Nesse ambiente, elas não se adaptam a uma realidade fabricada, elas rejeitam a perda do contato com sua verdadeira individualidade (RAMOS, 1981).

Então o Circo da Dona Bilica, dentro dessa perspectiva, busca conciliar a possibilidade de as pessoas se manterem financeiramente ao mesmo tempo em que proporciona a oportunidade de estarem realizando atividades que são autogratificantes em si mesmas, de autorrealização, a partir do desempenho artístico.

Nele se manifestam características de baixa formalização, ações guiadas por valores humanos, atividades desenvolvidas como ocupações, compensadoras em si mesmas, em que prevalecem as escolhas pessoais, realizadas com liberdade, baseadas nos princípios da dádiva e da doação, com o predomínio de relações primárias entre seus integrantes em detrimento de estruturas mais funcionais em que prevalecem escolhas unidimensionais baseadas somente no mercado formal, que são características de economias.

Caracterizado o Circo da Dona Bilica como detentor de aspectos relacionados a isonomias e fenomenias, passou-se ao quinto objetivo, que buscou entender a influência do mercado sobre as dimensões de tecnologia, tamanho, espaço e tempo ao longo da trajetória da organização.

Essa análise revelou que, apesar de as dimensões ainda apresentarem características isonômicas e fenonômicas (muitas delas decorrentes da própria atividade cultural em si e não resultantes de uma deliberação consciente), estão sofrendo tensões a partir da influência do



mercado. Conforme Rubim (1980), as condicionantes do mercado e as suas conseqüentes flutuações fazem com que os produtores, subordinados a essa lógica, procurem adaptar suas atividades de trabalho, durante o processo de produção, de maneira antecipada, às condições que são esperadas pelo mercado.

No Circo, essa adaptabilidade surge com a busca de uma maior eficiência na realização das atividades, resultado de uma instabilidade da demanda, a qual pressiona a capacidade de sustentabilidade econômico-financeira do Circo e exerce uma tensão sobre as dimensões, no sentido destas serem adequadas a parâmetros mais “profissionais”. Na percepção declarada pelos fundadores e administradores do Circo, essa profissionalização passaria pela adoção de técnicas de gestão originárias do mercado, revelando a crença de que o *management* é a solução para qualquer problema, e que protege a organização e a todos contra o caos e a ineficiência, garantindo de maneira inequívoca o alcance dos objetivos almejados, conforme apontado por Parker (2002).

Nesse sentido, o observado foi que algumas características das dimensões de tecnologia, tamanho, espaço e tempo passam a ser pensadas somente sob essa prerrogativa, a do resultado econômico, revelando um paradoxo e uma mudança de papel, em que aspectos relacionados ao fazer artístico são repensados a partir da lógica do mercado.

Na tecnologia isso foi percebido a partir dos aspectos relacionados aos pressupostos que orientam a escolha de novas tecnologias e o arranjo de trabalho, os quais têm passado a se orientar para a eficiência e para arranjos de trabalho do tipo heterônomo, com certa restrição à autonomia dos indivíduos, com a busca pela prescrição da divisão do trabalho e com os objetivos sendo orientados pela rentabilidade.

Com relação ao tamanho, assim como na tecnologia, observou-se a tendência e o desejo em se alterarem algumas das características dessa dimensão, nesse caso através do aumento do número de integrantes que atuam no Circo, em uma perspectiva que se aproxima daquilo que é observado no enclave econômico. Cabe ressaltar que essa ampliação do quadro de integrantes somente não ocorre em função das restrições financeiras que são impostas ao Circo pela sua receita bruta, não tendo sido observada nenhuma preocupação com os riscos que esse aumento de pessoal poderia representar para as práticas isonômicas e fenonômicas que ainda prevalecem no Circo, como a participação direta das pessoas nas decisões, os encontros face a face, o tratamento pessoal entre seus integrantes e o moral elevado com relação ao Circo.

No que se refere ao espaço, observou-se também uma preocupação com aspectos relacionados ao mercado, ainda que talvez mais circunscritos ao restaurante, já que esse espaço é o que tem sofrido as maiores alterações. Essas mudanças podem influenciar todas as demais áreas, culminando com a mudança de todo o *layout* do Circo em função dessa atividade, alterando as características isonômicas e fononômicas observadas neste estudo. Isso ocorre através das alterações que aos poucos têm sido introduzidas na área do restaurante, como o fechamento do ambiente do salão e o aumento do espaço de atendimento e do local onde estão posicionados os balcões de quentes e frios, as quais têm por objetivo proporcionar um maior conforto aos clientes e melhorar os processos, demonstrando uma preocupação com a eficiência.

Com referência ao tempo, o observado foi que também nessa dimensão, na divisão das atividades ao longo do tempo, existe uma tendência de aproximação de suas características com aspectos relacionados ao econômico, já que ao pensar a utilização do tempo, a prioridade passa a ser a sua ocupação com atividades de produção. Isso é resultado da predominância de um pensar que privilegia atividades quantitativas, focadas na produção e entrega de serviços artísticos e gastronômicos, sobrando uma margem muito pequena que possibilite a reserva e utilização de parte desse tempo para o atendimento de fatores mais qualitativos, relacionados à autorrealização das pessoas.

Considerando-se o observado nas dimensões do Circo da Dona Bilica, passou-se ao sexto e último objetivo específico proposto, o qual buscou refletir sobre as possíveis razões que motivam o tensionamento das dimensões de tecnologia, tamanho, espaço e tempo do Circo. O objetivo é o de compreender as mudanças observadas nessas dimensões, suas possíveis causas e implicações para o Circo, tanto com relação às características isonômicas e fononômicas como também no que se refere a sua proposta de democratizar a cultura, de formar público para a cultura em Florianópolis e de tornar a cultura um produto de consumo, através de ações feitas com autonomia, independência e liberdade (CIA PÉ DE VENTO, 2013; MIRANDA; WILL et al., 2015).

Dessa reflexão conclui-se que as alterações que se têm observado nas dimensões do Circo são influenciadas, em grande parte, pela constante busca por recursos financeiros, a qual faz com que as práticas do *management* baseadas no mercado formal surjam como uma possível solução para a manutenção financeira e se mostrem sedutoras, a partir da crença de que é possível obter a melhora dos resultados com o

emprego de uma série de instrumentos gerenciais utilizados para ordenar e controlar pessoas e coisas (PARKER, 2002).

Com relação à simples transposição e ao emprego de técnicas de gestão em organizações culturais como o Circo da Dona Bilica, é preciso considerar a existência de certa incongruência entre os princípios envolvidos no pensar artístico, baseado na dádiva, na doação e em uma racionalidade substantiva, e aqueles que norteiam as economias formais, orientados por uma racionalidade instrumental.

O pensar artístico, diferentemente das práticas de negócios, normalmente não possui como objetivo a maximização da eficiência. Diferentemente das indústrias tradicionais, nas quais a racionalidade, a funcionalidade e a instrumentalidade tendem a decidir as prioridades e a alocação de recursos, no campo das atividades culturais, as concepções estéticas e artísticas podem possuir forte influência nas escolhas e no direcionamento de recursos. (RAMOS, 1981; BENDIXEN, 2010; LAWRENCE; PHILLIPS, 2009; BENDASSOLLI et al. 2009).

Portanto, a desconsideração dessas peculiaridades pode resultar, ao final, em mudanças profundas no fazer artístico e nas características de organizações culturais como o Circo da Dona Bilica. Nesse caso, influenciando a autorrealização, a satisfação pessoal e a autonomia individual, podendo ainda refletir nos princípios que norteiam as suas ações de autonomia organizacional, liberdade e independência.

A partir de uma sujeição da cultura ao econômico, a natureza e os seres humanos passam a serem vistos como objetos, precificados, cujo valor é determinado totalmente pelo mercado sob a lógica da “mão invisível”. Nesse caso, o mercado origina uma sociedade em que o cálculo utilitarista substituiu o senso comum do ser humano (RAMOS, 1981; POLANYI, 2012). De acordo com essa realidade a produção cultural passa ser definida em função do maior lucro, provocando um afastamento do artista com relação à sociedade, já que ela deixa de ser emancipadora, reforçando somente uma realidade mercadológica, de submissão e aceitação do modelo hegemônico (HORKHEIMER; ADORNO, 2009).

Considerando-se os resultados obtidos, infere-se que a organização cultural estudada, com traços isonômicos e fenonômicos, ao se lançar ao mercado, no atual contexto que envolve a economia criativa no Brasil, tende a sofrer tensões que provocam alterações nas dimensões de tecnologia, tamanho, espaço e tempo, motivadas principalmente pela busca de recursos financeiros, alterando suas características na direção de uma perspectiva mais próxima de economias formais.

Essas transformações, na medida em que ampliam a sua abrangência, não trazem prejuízos só para a organização. Ao descaracterizar os objetivos culturais dessas organizações, de emancipação e contestação do modelo hegemônico, impedem a imersão do homem em um processo de autoidentificação, restringindo a criatividade e o patrimônio imaterial. O patrimônio imaterial é um dos aspectos capazes de abrir caminho para a realização das potencialidades latentes no homem e está diretamente relacionado ao desenvolvimento de uma sociedade (FURTADO, 1978 apud RODRIGUEZ, 2009). Quanto mais rica a cultura de uma sociedade, maior é sua capacidade de integrar e transformar conhecimentos novos em saberes (GORZ, 2005).

Conforme Furtado (1984) apud Rodriguez (2009), a cultura possui um estrito laço de relacionamento com o desenvolvimento a partir de dois tipos de processos de criatividade. O primeiro se refere à técnica, caracterizada pelo esforço do homem em dotar-se de instrumentos e de ampliar sua capacidade de ação. O segundo está relacionado à utilização última desses meios para adicionar valores ao seu patrimônio existencial.

Para que transcorra o desenvolvimento é necessário que a capacidade criativa do homem se oriente para a geração de inovações, tanto no âmbito material, relacionado ao avanço técnico e à acumulação, como na cultura não material, composta pelo patrimônio de ideias e valores que são construídos pela sociedade. O âmbito material promove a geração de excedentes econômicos adicionais e renova o horizonte de opções abertas para a sociedade. Já a cultura não material, a partir da ampliação do universo de ideias e valores, é a que abre os caminhos de realização às potencialidades latentes presentes nas pessoas (FURTADO, 1978 apud RODRÍGUEZ, 2009).

Então considerando-se a importância das organizações culturais para o desenvolvimento de uma nação e a necessidade de se resguardar suas características, surge a primeira contribuição deste estudo: a possibilidade de ampliar a compreensão acerca da gestão das organizações culturais, em específico daquelas relacionadas ao setor de artes e espetáculos, de maneira a permitir que sejam desenvolvidas abordagens de gestão específicas para essas organizações.

A partir de um melhor reconhecimento das características que permeiam as dimensões de tecnologia, tamanho, espaço e tempo em organizações culturais com traços isonômicos e fenonômicos, e da maneira como elas são tensionadas pelo mercado, torna-se possível pensar em formas alternativas de gestão que justamente não interfiram

nessas características e auxiliem na relação entre o pensar artístico, baseado na dádiva e na doação, e o mercado.

Sobre isso, cabe ressaltar que todos os artistas de todas as culturas já experimentaram e sentiram a tensão envolvida entre a doação e o mercado; entre a atitude mercadologicamente desinteressada, que muitas vezes caracteriza as artes, e a promoção daquilo que o mundo realmente assegura; o que pode ser traduzido em um conflito irreconciliável entre a troca de doações e a economia de mercado (HYDE, 2010). A consequência dessa relação é a exposição constante do artista à tensão entre a esfera da doação (dádiva, dom), à qual acredita que a sua obra pertença, e a sociedade de mercado, a qual é o seu contexto (HYDE, 2010).

Essa tensão, no caso estudado, pode ser demonstrada a partir de dois exemplos observados no Circo, os quais retratam a forma como o pensar do artista, baseado na criatividade, na dádiva e na doação, reflexiona sobre o que ele produz e as retribuições que são esperadas. Essas retribuições nem sempre se confirmam, devido à ação de mecanismos de mercado (oferta-demanda e preço), o que gera inconformidade e até mesmo certa incompreensão por parte do artista. De acordo com Hyde (2010), ao transferir sua vitalidade para reviver a alma do público, o artista espera criar laços profundos de afetividade e receber a devida retribuição, que surge a partir da obrigação gerada pela dádiva e doação, que não é desinteressada (MAUSS, 2003).

O primeiro exemplo se refere ao que é difundido acerca da economia criativa e à realidade que se apresenta no Brasil. De acordo com a perspectiva dominante nos textos acerca da economia criativa, as chances de sucesso são totalmente favoráveis às iniciativas culturais, não demonstrando a possibilidade de dificuldade, já que essas atividades estão assentadas nos aspectos relacionados à criatividade individual, às habilidades e ao talento humano, pontos centrais dessa nova construção simbólico-discursiva, surgida em meio às transformações ocorridas durante a última década do século XX (CUNNINGHAM, 2002; GARNHAM, 2005; HESMONDHALGH, 2008; REIS, 2009; MATO, 2008; MIGUEZ, 2007b, 2009; MACHADO, 2009; UNCTAD, 2010; ALVES 2012; HOLLANDA, 2012; BRASIL, 2012; UNESCO, 2013; BRASIL, 2014). A expectativa é a de que os resultados positivos surjam de maneira natural, já que as pessoas que possuem ideias são as mais poderosas, mais do que aquelas que trabalham com máquinas e, em muitos casos, mais poderosas que as pessoas que possuem máquinas. O setor das indústrias criativas traz novas perspectivas sobre a geração de valor, considerando a transformação de ideias criativas em produtos e

serviços que são de crescente interesse entre os consumidores (JEFFCUTT, 2004; HOWKINS, 2007).

Portanto, o Circo, dentro dessa ótica e a partir do pensar artístico, como uma fábrica de ideias, arte e gastronomia, envolvendo o tradicional, o novo, o inusitado, com a apresentação de uma variedade de atrações de circo, teatro e música, oficinas e cursos de teatro e palhaçaria, deveria ser um exemplo de iniciativa na área da economia criativa, tendo garantido o afluxo constante do público e o seu reconhecimento, ou, nos termos do meio artístico, “um sucesso”. Isso, no entanto, nem sempre se mostra verdadeiro, causando frustração, questionamentos e incompreensão.

O segundo exemplo envolve o fato de que para o pensar artístico, baseado na dádiva e na doação, a retribuição do público deveria ser algo natural, pois é isso que rege o ato de doar, diferentemente das trocas ocorridas no comércio diário de nossas vidas. O toque da emoção pela arte deveria fazer surgir um sentimento de gratidão pela existência daquele artista e por ele ter feito uso de seus dons. Esse artista, por sua vez, se nutriria dessa doação, espiritual e materialmente. A doação estabeleceria um relacionamento entre aqueles que estão envolvidos, diferentemente da simples venda de uma mercadoria (HYDE, 2010).

A partir dessa visão, o que é oferecido no Circo deveria ser legítimo de reconhecimento por parte do público, de compromisso e de consideração, criando laços afetivos profundos e a obrigação de retribuição aquilo que lhe foi dado, pois é uma atividade cultural que implica a doação, a dádiva daqueles que ali trabalham (MAUSS, 2003), e se esforçam para oferecer o melhor através da arte e da gastronomia. Porém aqui também se observa que isso nem sempre ocorre, como no caso relatado por Pepe Nuñez acerca do IV Ri Catarina, em que o Festival foi efetuado com base no ato de “passar o chapéu”.

Essa experiência, conforme Pepe, foi frustrante, pois o que observou foi um descaso com o trabalho artístico, em que não somente o artista não é valorizado, mas também toda a estrutura que é necessária para a realização de tal evento é desconsiderada, incluindo-se as pessoas que executam as atividades de apoio. Ao “passar o chapéu”, o que se observa são as pessoas dando moedinhas, ou até mesmo fingindo doar, depositando guardanapos ou pedaços de papéis, mesmo após assistir a um espetáculo de um artista internacional; é algo revoltante, afirma Pepe Nuñez.

O que se observa, a partir desses exemplos, é que o pensar artístico não considera que ao se lançarem ao mercado os homens e mulheres passam a agir de maneira calculada, efetuando a comparação

de alternativas e orientando-se pela maior rentabilidade, deixando de lado os valores afetivos, algo contrário ao labor de doação, que envolve atividades mais humanas (HYDE, 2010).

Esse mercado, que orienta as escolhas, possui suas regras, transformando-se em uma lei que regula a ordem social. Essa lei se baseia no valor, regulando as relações de trocas entre mercadorias. As relações entre as pessoas também são entendidas como relações entre mercadorias, sem mediação exterior (ROSANVALLON, 2002).

Diferentemente da dádiva e da doação, a sociedade baseada no mercado aspira à desdramatização das relações diretas dos indivíduos, ao desapaixonamento das relações, através de uma mão invisível, não personalizada, imparcial por natureza (ROSANVALLON, 2002).

Portanto ao se pensar e realizar estudos sobre essas organizações com características substantivas, é necessário considerar essas peculiaridades, empregando uma teoria também substantiva, cujas bases epistemológicas interpretem adequadamente a realidade interna e externa dessas organizações, sob o risco de expô-las à possibilidade de grave fratura, imputando mudanças que possam afetar a sua autointerpretação, a definição de suas metas, a natureza e o alcance de suas operações e suas transações com o mundo exterior (RAMOS, 1981).

Para tal é preciso uma melhor compreensão acerca da relação entre as organizações isonômicas e fenonômicas das artes e espetáculos com o mercado e a tensão que está envolta dela. Daí decorre mais uma contribuição deste trabalho: proporcionar subsídio e desafiar o desenvolvimento de uma teoria organizacional que aborde o relacionamento entre as dimensões comerciais e artísticas, de tal forma que seja possível conciliar a possibilidade de que essas organizações possam se desenvolver sem ter as suas características substantivas ameaçadas pelo espaço econômico. Essa proposta considera que é preciso ir além da pura lamentação pelo triunfo da lógica do mercado sob o mundo vivido, em uma visão maniqueísta, desconsiderando a existência simultânea dos diferentes enclaves. É preciso um maior aprofundamento acerca do relacionamento entre as dimensões comerciais e artísticas (VIZEU, 2009; SOUZA; CARRIERI, 2011).

Além disso, essa tensão é algo perfeitamente compreensível e inevitável, considerando-se a sociedade atual, centrada no mercado, não devendo, no entanto, ser subestimada. As organizações de caráter mais substantivo sofrem uma constante pressão para a adoção de posturas e/ou procedimentos baseados em uma perspectiva mais instrumental (VIZEU, 2009).

É importante lembrar que nas organizações isonômicas e fenonômicas o predomínio é de características relacionadas a aspectos que privilegiam a participação nas decisões, a proximidade social, a autorrealização pessoal a partir do convívio, o interesse coletivo em detrimento do individual e a manutenção da quantidade de participantes adequadas as suas metas (RAMOS, 1981).

Já nas economias baseadas no mercado, prevaleceriam características funcionais, relacionadas a decisões mais do tipo *top-down*, com alguma ou nenhuma participação nas decisões, grandes proporções ou preocupação em ver o crescimento como algo linear a ser perseguido, sendo caracterizadas também pelo emprego de normas, regulamentos e controle nas suas atividades, por espaços socioafastadores que não privilegiam o contato pessoal, com o conhecimento técnico e o tempo serial, linear ou sequencial predominando sobre outras formas (RAMOS, 1981).

Portanto, ao se confrontar essas características, observa-se a incongruência de se aplicar a mesma teoria econômica para ambas as organizações. Organizações isonômicas e fenonômicas carecem, como exposto por Ramos (1981), do desenvolvimento de uma teoria substantiva, que considere um tipo de análise que seja capaz de detectar os ingredientes epistemológicos dos diferentes cenários organizacionais, expurgada de padrões distorcidos de linguagem e conceptualização.

O que ocorreu foi que a economia, ao se organizar totalmente sobre as bases do mercado, se separou radicalmente de outras instituições sociais, estabelecendo-se à parte, obrigando todo o resto da sociedade a se submeter e a funcionar sobre as leis que dela são próprias (POLANYI apud GODELIER, 1976).

É preciso reverter essa situação, pois, contrariamente ao defendido pela teoria vigente hegemônica, a economia não é autônoma, ela deve ser subordinada à sociedade. O que se observa é que as relações sociais estão incrustadas no sistema econômico ao invés de a economia estar incrustada nas relações sociais (BLOCK, 2012). Os homens estão subordinados à economia e não mais a economia aos homens (GODELIER, 1976).

Dessa forma outra teoria deve emergir, considerando outros tipos de racionalidades e não somente aquela afetada por implicações ideológicas que julgam que a totalidade da natureza humana é constituída unicamente pelo comportamento econômico; que distinga entre o significado formal e o substantivo de organizações, já que a organização econômica formal como conhecemos é só um tipo de organização, uma inovação institucional recente; que compreenda de



forma clara o papel da interação simbólica no conjunto dos relacionamentos interpessoais; e que não se apoie em uma visão mecanomórfica da atividade produtiva do homem que não distingue trabalho e ocupação (RAMOS, 1981).

Essa teoria, arriscando possibilidades, deveria ir para a mesma direção da teoria econômica substantiva proposta por Polanyi e citada por Godelier (1976). Essa teoria deve ser capaz de abarcar a entrada de todas as formas possíveis de organizações, não designando princípios formalizados de comportamentos, apenas as funções específicas de certas relações sociais, função esta que seja seu próprio conteúdo, a própria substância dessas relações (GODELIER, 1976).

Essa teoria se apoiaria em uma definição substantiva da economia, caracterizada como um processo institucionalizado de interação entre o homem e o meio, em que o homem, de maneira continuada, é dotado dos meios materiais para satisfazer suas necessidades. Ela deriva da dependência entre o homem, a natureza e os seus semelhantes para conseguir seu sustento (POLANYI; ARENSBERG; PEARSON, 1976).

O significado substantivo não implica a eleição nem a escassez de recursos, diferentemente do significado formal, que implica uma série de normas que regem a eleição entre os usos alternativos de meios escassos. No substantivo o sustento do homem não tem por que implicar a necessidade de eleições, e se estas existirem, não tem por que estarem determinadas pelo efeito limitador de uma escassez dos recursos. Na realidade, algumas das condições físicas e sociais mais importantes de sobrevivência podem estar disponíveis, sem maiores limitações (POLANYI; ARENSBERG; PEARSON, 1976).

O que ocorre atualmente é que a concepção corrente do econômico funde os dois significados, de subsistência e de escassez, sem suficiente consciência dos perigos que tal fusão envolve para a clareza de pensamento, o que leva todos a pensarem que para sobreviver é preciso disputar recursos (POLANYI; ARENSBERG; PEARSON, 1976).

Outra contribuição deste trabalho se refere ao fato de proporcionar outras possibilidades de estudos a partir das propostas elaboradas por Guerreiro Ramos acerca de uma sociedade multicêntrica e do Paradigma Paraeconômico, ampliando as pesquisas sobre organizações isonômicas e fenonômicas e sua relação com o mercado, a partir da utilização da Lei dos Requisitos Adequados e das dimensões de tecnologia, tamanho, espaço e tempo, aspectos normalmente relegados em estudos que abordam a obra de Guerreiro Ramos.

Conforme pesquisa realizada em abril de 2016, em diferentes bancos de dados de sítios eletrônicos, foram identificados 74 trabalhos tratando de temas referenciados à proposta do Paradigma Paraeconômico de Ramos (1981), abordando estudos na área de organizações, abrangendo um espaço temporal compreendido entre os anos de 1991 a 2015. Desses, três eram teses, 38, dissertações e 33, artigos.

Do total de trabalhos identificados, quatro tratavam de fenômenos e cinco, de isonomias, especificamente, sendo que os demais não deixavam isso claro, abordando temas correlatos ao Paradigma Paraeconômico. Entre os trabalhos identificados, a predominância dos estudos estava relacionada às racionalidades substantiva e instrumental, não tendo sido identificado nenhum que utilizasse a Lei dos Requisitos Adequados ou alguma das dimensões de tecnologia, tamanho, espaço e tempo como foco de análise e discussão.

Em face desses achados, ratifica-se o ineditismo do presente trabalho, o qual agrega subsídios diretamente relacionados às questões relativas às dimensões de tecnologia, tamanho, espaço e tempo, as quais, conforme Ramos (1981), servem de maneira prática para o planejador paraeconômico observar de modo concreto e participante os requisitos próprios de cada sistema social.

Por fim, outra contribuição é o estabelecimento de elementos que incentive e auxiliem na elaboração de políticas públicas que apoiem iniciativas culturais na área da economia da cultura, considerando-se a necessidade de incentivos para o setor. A descontinuidade e a falta de políticas públicas que auxiliem na manutenção de iniciativas culturais como a do Circo da Dona Bilica foi um ponto identificado a partir da pesquisa realizada.

O que se depreende é que essa descontinuidade pode provocar a manutenção do quadro de precariedade que tem caracterizado a institucionalização de políticas públicas para o campo da economia da cultura no âmbito federal. Isso tem dificultado o avanço da economia da cultura para que ela possa se tornar um vetor de promoção do desenvolvimento socioeconômico sustentável (BRASIL, 2012).

O setor cultural, assim como outras áreas da economia, para ser integrado a uma estratégia de desenvolvimento nacional, necessita ser incluído em ações governamentais que visem mediar as relações com o mercado e possibilitem o seu desenvolvimento.

Conforme Chang (2002), a partir de algumas questões metodológicas extraídas de lições da história, como, por exemplo, a forma como a Inglaterra e os Estados Unidos se desenvolveram, é

possível verificar que países que lograram prosperar sempre fizeram uso de práticas que protegeram seus setores mais vulneráveis, em especial aqueles considerados nascentes (CHANG, 2002).

A arte de proteger a indústria nascente é vista pelo economista Friedrich List como o princípio em que se escora a maior parte dos países que hoje são considerados desenvolvidos e que criticam o protecionismo e o nacionalismo (CHANG, 2002).

O Estado assim possui um importante papel a ser desempenhado que não pode ser relegado ou repassado a terceiros, considerando tanto as experiências que até então têm sido experimentadas no que se refere à economia quanto a base intervencionista ou liberal e as falhas de mercado que dela têm decorrido (BOYER, 1999; FIANI, 2003).

O Estado dessa forma não pode ser coadjuvante no processo de desenvolvimento, entendido aqui como uma promoção através da qual as regiões e nações passam de uma estrutura para outra, que é considerada superior (RAMOS, 1965).

A proposta é a de que o Estado exerça sua função por meio de intervenções públicas adequadas para corrigir as falhas do mercado, através da utilização de mecanismos de incentivo e regulação, associados a ações públicas que sejam capazes de afetar a alocação inter e intrasetorial de recursos, de forma a influenciar não só a estrutura produtiva e patrimonial, mas também a conduta e o desempenho dos agentes econômicos em um determinado espaço nacional (BOYER, 1999; FERRAZ; PAULA; KUPFER, 2002; IGLESIAS, 2006).

Ramos (1981), nesse mesmo sentido, considerando que o mercado é um enclave social legítimo e necessário, porém limitado e regulado, ressalta a necessidade de um sistema de governo social que possua justamente a capacidade de efetuar a formulação e a implementação de políticas distributivas, capazes de promover o tipo ótimo de transações entre os diferentes enclaves sociais.

O que ocorre, no entanto, é que as organizações culturais acabam sendo tratadas pelos órgãos públicos da mesma forma que organizações formais, não gozando ainda, em muitos casos, dos incentivos que são proporcionados a esses outros setores. Isso acaba trazendo dificuldades para elas, principalmente diante da necessidade de se enquadrarem a requisitos burocráticos que são exigidos por esses mesmos órgãos. Essa não diferenciação também se manifesta nos aspectos fiscais, o que pode significar custos elevados para essas iniciativas.

Portanto é necessário se retomar alguns dos desafios propostos no então Plano da Secretaria de Economia Criativa, como a articulação e

estímulo ao fomento de empreendimentos criativos e a criação/adequação de marcos legais para os setores criativos.

Sobre isso assevera Leitão (2015):

Com a extinção da Secretaria da Economia Criativa, o MinC deixou de avançar na formulação e implantação de políticas públicas que contribuiriam a médio prazo para a sustentabilidade econômica dos setores culturais. Sem a presença dessas políticas, o MinC se mantém fazendo mais do mesmo (editais e aprovação de projetos), assim como insiste em uma retórica ingênua e maniqueísta acerca da Lei Rouanet. Enfim, ao recusar enfrentar os desafios postos pela indústria cultural, o MinC deixa de ocupar um lugar que é seu nos debates governamentais sobre desenvolvimento, sucumbindo aos órgãos encarregados do controle jurisdicional. Como sempre disse e continuarei a dizer: pior para os pequenos empreendedores culturais brasileiros que querem menos proteção do que a consolidação de um ecossistema favorável à criação, produção, distribuição e consumo de bens e serviços culturais...

O projeto de Lei PL 6722/2010, que institui o Procultura, talvez seja um avanço no sentido de proporcionar uma maior e melhor distribuição de recursos para as atividades culturais no Brasil, no entanto o processo tramita de forma lenta. Desde 2014 o projeto aguarda pelo final da apreciação no Senado Federal, sendo que neste a última movimentação ocorreu em agosto de 2015, com a aprovação pela Comissão de Constituição, Justiça e Cidadania do requerimento para realização de audiência pública em data oportuna, para instruir a matéria. Ou seja, já se vão quase seis anos de tramitação (BRASIL, 2014b; BRASIL, 2015c).

Dentro de todo esse contexto, o desinteresse que é demonstrado pelas pessoas com relação a esse tipo de atividade cultural, refletida na inconstância das taxas de ocupação e, por conseguinte, na obtenção de recursos financeiros, é só mais um fator a ser adicionado nesse conjunto de dificuldades enfrentadas pelas organizações culturais, o que acaba refletindo diretamente nas dimensões estudadas.

Na tecnologia se observa uma tendência de alterações que passam a visar à eficiência em detrimento da realização humana, com a expectativa de se aumentar as prescrições e o uso de normas. Com relação ao tamanho, o aumento de participantes não é visto como um problema, nem o risco que pode decorrer dessa ampliação, como a perda da possibilidade de tratar as pessoas como indivíduos, de forma personalizada, que reflete diretamente no moral das pessoas. No espaço, características de um espaço matematizado se manifestam. Com relação ao tempo, a distribuição passa a considerar somente a alocação de atividades produtivas, deixando pouca margem para a dedicação a atividades que visem a aspectos qualitativos e à autorrealização das pessoas.

Essas mudanças, dessa forma, vão interferindo nas características isonômicas e fenonômicas dessas organizações, o que, mais do que ser lamentado, revela a necessidade de se ampliar os estudos sobre essas organizações, para promover o desenvolvimento de mecanismos de gestão, de teorias e de políticas públicas que atendam às suas necessidades.

Nesse sentido surgem as sugestões para estudos posteriores, que seria o de buscar ampliar a caracterização das organizações culturais, a partir dos estudos sobre organizações culturais que têm sido realizados no Brasil, comparando, entre outros aspectos, como ocorre a gestão dessas organizações.

Outra sugestão seria para estudos que abordassem as dimensões propostas na Lei dos Requisitos Adequados, de Guerreiro Ramos (1981), de maneira individualizada, ampliando assim o conhecimento acerca de suas características e de seu comportamento em face das transformações que as organizações podem sofrer.

Por fim, estudos comparativos, a fim de verificar se em outras organizações se observa a ocorrência dos mesmos fenômenos.



## REFERÊNCIAS

AIENTI, W. L. Do estado keynesiano ao estado schumpeteriano. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 23, n. 4, p. 97-113, out./dez. 2003.

ALVES, E. P. M. A economia criativa do (no) Brasil. **III Seminário Internacional de Políticas Culturais**. Salvador: [s.n.]. 2012. p. 14.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

ANCONA, D. G.; OKHUYSEN, G. A.; PERLOW, L. A. Taking time to integrate temporal research. **Academy of Management Review**, New York, v. 26, n. 4, p. 512-529, 2001.

ANDION, C. A gestão no campo da economia solidária: particularidades e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p. 79-101, jan./mar. 2005.

ARENDDT, H. **A condição humana**. 12. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2014.

AUSTRALIA, C. Beyond creative nation. **Creative Australia**, 2014. Disponível em: <<http://creativeaustralia.arts.gov.au/module/the-australian-story-a-vision-for-australias-cultural-sector/beyond-creative-nation/>>. Acesso em: 03 abril 2014.

BALBINOT, E. L.; PEREIRA, B. A. D. Particularidades Inerentes ao Modelo de Gestão de um empreendimento de Economia Solidária: o Caso do Projeto Esperança/Coesperança. In: XXXI Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ENANPAD, 2007, Rio de Janeiro, RJ. **Anais do ENANPAD**, 2007, v. 1, p. 1-15, 2007.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PMEs: Teorizações e Evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, n. Especial, p. 203-227, 2004.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 2ª. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

BENJAMIN, W. A obra de arte na época de sua reprodutibilidade técnica. In: BENJAMIN, W.; HORKHEIMER, M.; ADORNO, T. **Textos escolhidos**. São Paulo: Abril Cultural, 1975. (Coleção Os Pensadores).

BENDASSOLLI, F. et al. Indústrias criativas: definição, limites e possibilidades. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 49, p. 10-18, jan./mar. 2009.

BENDASSOLLI, P. F. **Estudo exploratório sobre indústrias criativas no Brasil e no Estado de São Paulo**. Relatório de pesquisa. Fundação Getúlio Vargas – FGV. São Paulo, 2007.

BENDASSOLLI, P. F.; BORGES-ANDRADE, J. E. Significado do trabalho em indústrias criativas. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 51, n. 2, p. 143-159, mar./abr. 2011.

BENDIXEN, P. **Managing art: an introduction into principles and conceptions**. Berlin: Lit Verlag, 2010.

BENHAMOU, F. **A economia da cultura**. Cotia: Ateliê Editorial, 2007.

BLOCK, F. Introdução. In: POLANYI, K. **A grande transformação: as origens de nossa época**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Campus, 2012. p. XXVII-XLVIII.

BOBBIO, N. **O futuro da democracia: uma defesa das regras do jogo**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.

BOLAÑO, C. Indústria Criatividade e Desenvolvimento. **Anais**. I Encontro Internacional sobre Economia Criativa do Nordeste, Fortaleza, dezembro 2010.



BOLAÑO, C. Indústria e criatividade: uma perspectiva latino-americana. **Cadernos do desenvolvimento**, Rio de Janeiro, v. 6, p. 367-380, jul./dez. 2011.

BOLOGNESI, M. F. **Palhaços**. São Paulo: Unesp, 2003.

BONAMINO, A. M. C. D.; OLIVEIRA, L. H. G. D. Estudos longitudinais e pesquisa na educação básica. **Linhas Críticas**, Brasília, v. 19, n. 38, p. 33-50, jan./abr. 2013.

BOTELHO, I. Dimensões da cultura e políticas públicas. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 73-83, abr./jun. 2001.

BOURDIEU, P. **A economia das trocas simbólicas**. 5. ed. São Paulo: Perspectivas, 2003.

BOYER, R. Estado, mercado e desenvolvimento: uma nova síntese para o século XXI? **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 12, p. 1-20, jun. 1999.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 48**, de 10 de agosto de 2005. Acrescenta o § 3º ao art. 215 da Constituição Federal, instituindo o Plano Nacional de Cultura. Presidência da República – Casa Civil, 2005a.

BRASIL. Ministério da Cultura. **Por dentro do Ministério: Gil e as Indústrias Criativas**, 2005b. Disponível em: <[http://www.cultura.gov.br/busca?p\\_p\\_auth=EZQOa4wx&p\\_p\\_id=101&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=maximized&p\\_p\\_mode=view&\\_101\\_struts\\_action=%2Fasset\\_publisher%2Fview\\_content&\\_101\\_assetEntryId=39722&\\_101\\_type=content&\\_101\\_groupId=10883&\\_101\\_urlTitle=gil-e-as-industrias-criativas-39718&redirect=http%3A%2F%2F](http://www.cultura.gov.br/busca?p_p_auth=EZQOa4wx&p_p_id=101&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_101_struts_action=%2Fasset_publisher%2Fview_content&_101_assetEntryId=39722&_101_type=content&_101_groupId=10883&_101_urlTitle=gil-e-as-industrias-criativas-39718&redirect=http%3A%2F%2F)>. Acesso em: 07 abril 2016.

BRASIL. Ministério da Cultura. **Criatividade como fator de desenvolvimento**, 2005c. Disponível em: <[http://www.cultura.gov.br/busca?p\\_p\\_auth=EZQOa4wx&p\\_p\\_id=101&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=maximized&p\\_p\\_mode=view&\\_101\\_struts\\_action=%2Fasset\\_publisher%2Fview\\_content&\\_101\\_assetEntryId=39832&\\_101\\_type=content&\\_101\\_groupId=10883&\\_101\\_urlTitle=criativ](http://www.cultura.gov.br/busca?p_p_auth=EZQOa4wx&p_p_id=101&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_101_struts_action=%2Fasset_publisher%2Fview_content&_101_assetEntryId=39832&_101_type=content&_101_groupId=10883&_101_urlTitle=criativ)>

idade-como-fator-de-desenvolvimento&redirect=http%3A%2F%2F>. Acesso em: 07 abril 2016.

BRASIL. Ministério da Cultura. **Prêmio Economia Criativa**: edital de fomento a iniciativas empreendedoras e inovadoras. Secretaria da Identidade e Diversidade. Brasília. 2011.

BRASIL. Ministério da Cultura do Brasil. **Plano da Secretaria de Economia Criativa**. Brasília, 2012.

BRASIL. Ministério da Cultura. Secretaria de Economia Criativa. **Relatório de Gestão** – 2011/2012 janeiro a agosto de 2013. Brasília, 2013.

BRASIL. Ministério da Cultura. **Secretaria da economia criativa**, 2014a. Disponível em: <<http://www.cultura.gov.br/secretaria-da-economia-criativa-sec>>. Acesso em: 04 março 2014.

BRASIL. Câmara dos Deputados Federais. **Projetos de leis e outras proposições. PL 6722/2010**, 2014b. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=465486>>. Acesso em: 25 março 2015.

BRASIL. Ministério da Cultura. **Notícias em destaque**. 2015a. Disponível em: <[http://www.cultura.gov.br/noticias-destaques/-/asset\\_publisher/OiKX3xIR9iTn/content/nota-de-esclarecimento-sobre-secretaria-de-economia-criativa/10883](http://www.cultura.gov.br/noticias-destaques/-/asset_publisher/OiKX3xIR9iTn/content/nota-de-esclarecimento-sobre-secretaria-de-economia-criativa/10883)>. Acesso em: 19 outubro 2015.

BRASIL. Ministério da Cultura. **Perguntas Frequentes Relacionadas ao PNC**. 2015b. Disponível em: <<http://www.cultura.gov.br/plano-nacional-de-cultura-pnc>>. Acesso em: 16 outubro 2015.

BRASIL. Senado Federal. Atividade Legislativa. **PROJETO DE LEI DA CÂMARA nº 93**, de 2014. 2015c. Disponível em: <<http://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/118946>>. Acesso em: 25 março 2016.

BRASIL. Ministério da Cultura. **Notícias em destaque: MinC e cooperativas debatem economia da cultura**. 2016. Disponível em: <<http://www.cultura.gov.br/noticias-destaques/->

/asset\_publisher/OiKX3xIR9iTn/content/id/1325379>. Acesso em: 5 março 2016.

BUTLER, R. Time in organizations: its experience, explanations and effects. **Organization Studies**, Thousand Oaks, v. 16, n. 6, p. 925-950, nov. 1995.

CALDAS, M. P.; FACHIN, R. Paradigma funcionalista: desenvolvimento de teorias e institucionalismo nos anos 1980 e 1990. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 2, p. 46-51, abr./jun. 2005.

CARREIRA, A. L. A. N. **Práticas de produção teatral em Santa Catarina**. Florianópolis: UDESC, 2002.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. O enfoque em sistemas produtivos e inovação locais. In: FISCHER, T. (Org.). **Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação**. Salvador: Casa da Qualidade, 2002. p. 61-76.

CASTRO, A. V. D. **O Elogio da Bobagem – palhaços no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora Família Bastos, 2005.

CATARINA, S. **Editais prêmio de incentivo à cultura Elisabete Anderle**. Fundação Ciucultural Catarinense. Florianópolis. 2013.

CHANG, H.-J. **Chutando a escada**. São Paulo: Unesp, 2002.

CHAUÍ, M. Cultura política e política cultural. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 9, n. 23, p. 71-84, jan./abr. 1995.

CHIZZOTTI, A. **A pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez Editora, 1991.

CIA PÉ DE VENTO TEATRO. Pepe Nuñez. **Teatropédia**, 2011. Disponível em: <[http://teatropedia.com/wiki/Pepe\\_Nu%C3%B1ez](http://teatropedia.com/wiki/Pepe_Nu%C3%B1ez)>. Acesso em: 22 outubro 2015.

CIA PÉ DE VENTO TEATRO. O circo. **Circo da Dona Bilica**, 2013. Disponível em: <<http://www.circodonabilica.com.br>>. Acesso em: 25 novembro 2015.

CIA PÉ DE VENTO TEATRO. **De malas prontas**. Pé de Vento Teatro, 2015. Disponível em: <<http://pedeventoteatro.blogspot.com.br/p/de-malas-prontas.html>>. Acesso em: 22 outubro 2015.

CIRCO DA DONA BILICA. In: GOOGLE. **Google**, 2015. Disponível em: <<https://www.google.com.br/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=circo+da+dona+bilica>> Acesso em: 09 de outubro 2015.

CIRCO DA DONA BILICA. **Alunos**. Escola de Palhaços Circo da Dona Bilica, 2015. Disponível em: <<http://www.escoladepalhacos.com.br/#!alunos/c1v38>>. Acesso em: 12 novembro 2015.

CLEGG, S. **Modern organizations**: organization studies in the postmodern world. London: Sage Publications, 1990.

CLEGG, S. Tecnologia, instrumentalidade e poder nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, n. 32, v. 5, p. 68-95, nov./dez. 1992.

COSTA, J. D. J. D. O circo como empreendimento familiar. In: MAGRI, I.; ARTIGOS, J. C. (Org.). **Teatro de anônimos**: sentidos de uma experiência. Rio de Janeiro: Aeroplano, 2008. Cap. 1, p. 32-39.

CRIATIVO, B. **O Programa**. Rede das Incubadoras Brasil Criativo, 2015. Disponível em: <<http://culturadigital.br/brasilcriativo/programa/>>. Acesso em: 19 outubro 2015.

CUNNINGHAM, S. From cultural to creative industries: theory, industry, and policy implications. **Media International Australia Incorporating Culture and Policy**: Quarterly Journal of Media Research and Resources, Brisbane, p. 54-65, 2002.

CUNNINGHAM, S. **The envolving creative industries**: from original assumptions to contemporary interpretations. Seminário. Brisbane: [s.n.]. 2003. p. 10.

CUNNINGHAM, S. Las industrias creativas y algunas respuestas. **Ekonomiaz**, Vitoria-Gasteiz, n. 78, p. 48-65, 3 Cuatrimestre 2011.

- CUPANI, A. **Filosofia da tecnologia**: um convite. 2. ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2013.
- DAHAL, R. A. **Sobre a democracia**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.
- DCMS, D. F. C. M. A. S. **Staying ahead**: the economic performance of the UK's creative industries. The Work Foundation. London. 2007.
- DELLAGNELO, E. H. L. **Novas formas organizacionais**: ruptura com o modelo burocrático? 2000. 192 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- DELLAGNELO, E. H. L.; MACHADO-DA-SILVA, C. Novas Formas Organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? **Organizações e Sociedade O&S**, v. 7, n. 19, 2000.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 45, nº 2, abr./jun. 2005.
- DOMINGUES, J.; LOPES, G. Economia criativa e trabalho cultural : notas sobre as políticas culturais brasileiras nos marcos do capitalismo contemporâneo. In: RUBIM, A. A. C.; BARBALHO, A.; CALABRE, L. (Org.) **Políticas culturais no governo Dilma** (Coleção Cult). Salvador: EDUFBA, 2015. p. 202-224.
- DUPAS, G. **Tensões contemporâneas entre o público e o privado**. São Paulo: Paz e Terra, 2003.
- DURAND, J. C. Prefácio. In: BENHAMOU, F. **A economia da cultura**. Cotia: Ateliê Editorial, 2007. p. 11-14.

EIKHOF, D. R.; HAUNSCHILD, A. For art's sake! Artistic and economic logics in creative production. **Journal of Organizational Behavior**, Malden, v. 28, p. 523–538, 2007.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1976.

FECOMÉRCIO. Livro volta a ganhar espaço no lazer do brasileiro. **Fecomércio/RJ**, 2014. Disponível em: <<http://www.fecomercio-rj.org.br/publique/media/Pesquisa%20de%20Cultura.pdf>>. Acesso em: 07 dezembro 2015.

FERRAZ, J. C.; PAULA, G. M. D.; KUPFER, D. Política industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Org.) **Economia Industrial**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. Cap. 23, p. 545-567.

FIANI, R. Estado e Economia no Institucionalismo de Douglas North. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 23, n. 2(90), p. 135-149, abr./jun. 2003.

FILGUEIRAS, M. Pepe Nuñez, artista: "Palhaço não é para animar festa infantil". **O Globo**: conte algo que não sei, Rio de Janeiro, 29 Maio 2015. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/sociedade/conte-algo-que-nao-sei/pepe-nunez-artista-palhaco-nao-para-animar-festa-infantil-16292260>>. Acesso em: 29 maio 2015.

FIORI, J. L. De volta a questão da riqueza de algumas nações. In: FIORI, J. L. **Estado e moedas no desenvolvimento das nações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1999.

FIRJAN. **Mapeamento da indústria criativa no Brasil**. Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. 2014.

FISCHER, T. Administração pública como área de conhecimento e ensino: a trajetória brasileira. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. Rio de Janeiro, v. 24, n. 4, p. 278-288, out./dez. 1984.

FLEW, T.; CUNNINGHAM, S. Creative Industries After the First Decade of Debate. **The Information Society**, London, v. 26, n. 2, p. 113-123, fev. 2010.

FRENZEL, F. et al. Comparing alternative media in north and south: the cases of IFIWatchnet and Indymedia in Africa. **Environment and Planning**, London, v. 43, n. 5, p. 1173-1189, 2011.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **FGV Projetos**: A cultura na economia brasileira. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, v. 23, 2015.

GALLOWAY, S.; DUNLOP, S. A critique of definitions of the cultural and creative industries in public policy. **International Journal of Cultural Policy**, London, v. 13, p. 17-31, 2007.

GAMEIRO, R.; MENEZES, M. F. D.; CARVALHO, C. A. Maracatu pernambucano: resistência e adaptação na era da cultura mundializada. In: CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F.; (Org.) **Organizações, cultura e desenvolvimento local**: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional. Recife: EDUFEPE, 2003. Cap. 10, p. 191-203.

GARLAND, S. The Space, the Gear, and Two Big Cans of Beer: Fora do Eixo and the Debate over Circulation, Remuneration, and Aesthetics in the Brazilian Alternative Market. **Journal of Popular Music Studies**, Hoboken, v. 24, n. 4, p. 509-531, December 2012.

GARNHAM, N. Concepts of culture: public policy and the cultural industries. **Cultural Studies**, London, v. 1, p. 23-37, 1987.

GARNHAM, N. From cultural to creative industries: an analysis of the implications of the “creative industries” approach to arts and media policy making in the United Kingdom. **International Journal of Cultural Policy**, London, 11, 2005. 15-29.

GAY, P. D.; PRYKE, M. Cultural economy: an introduction. In: GAY, P. D.; PRYKE, M. **Cultural economy**: cultural analysis and commercial life. London: Sage, 2002. p. 1-19.

GIBSON, C.; KONG, L. Cultural economy: a critical review. **Progress in Human Geography**, London, 2005. 541-561.

GODELIER, M. Apresentação. In: POLANYI, K.; ARENSBERG, C. M.; PEARSON, H. W. **Comercio y mercado en los imperios antiguos**. Barcelona: Editorial labor, S.A., 1976. p. 9-37.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; MELO, R. B. D.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas estartégias e métodos. São Paulo: Saraaiva, 2006. Cap. 4, p. 115-146.

GORZ, A. **O imaterial**: conhecimento, valor e capital. São Paulo: Annablume, 2005.

GOULART, S.; MENEZES, M. F. D.; GONÇALVES, J. C. Composição e características do campo organizacional dos museus e teatros da Região Metropolitana do Recife. In: CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. (Orgs.) **Organizações, cultura e desenvolvimento local**: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional. Recife: EDUFEPE, 2003. Cap. 6, p. 118-130.

GURVITCH, G. **Os quadros sociais do conhecimento**. Rio de Janeiro: Moraes Editores, 1969.

HALL, E. T. **The silent language**. 1. ed. Garden City: Doubleday & Company, 1990.

HALL, E. T. **A dimensão oculta**. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

HALL, R. H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HARVEY, D. **Condição Pós-Moderna**. 22. ed. São Paulo: Edições Loyola Jesuítas, 2012.

HASSARD, J. Imagens do tempo no trabalho e na organização. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Orgs.). **Handbook de Estudos Organizacionais**: reflexões e novas direções. 1. ed. São Paulo: Atlas, v. 2, 2009. Cap. 10, p. 190-216.

HEIDEMANN, F. G.; SALM, J. F. **Políticas públicas e desenvolvimento**: bases epistemológicas e modelos de análise. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2009.



HESMONDHALGH, D. **The cultural industries**. 2. ed. London: Sage, 2008.

HOFFMANN, S. R. B.; DELLAGNELO, E. H. L. Transformações nos objetivos de organizações culturais sem fins lucrativos. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, mar. 2007.

HOLLANDA, A. D. **Plano da Secretaria de Economia Criativa 2011-2014**. Ministério da Cultura. Brasília, 156p. 2012.

HORKHEIMER, M.; ADORNO, T. W. O iluminismo como mistificação das massas. In: ADORNO, T. W. **Indústria cultural e sociedade**. São Paulo: Paz e Terra, 2009.

HOWKINS, J. **The creative economy**. New York: Penguin Books, 2007.

HUNT, E. K. História do pensamento econômico. In: HUNT, E. K. **História do pensamento econômico**. Rio de Janeiro: Campus, 1985. p. 37-60.

HYDE, L. **A dádiva: com o espírito criador transforma o mundo**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2010.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **As Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2001**. IBGE, Coordenação de Serviços e Comércio. Rio de Janeiro. 2003.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **A dimensão sócioeconômica da cultura: Sistema de Informações e Indicadores Culturais 2007 - 2010**. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Rio de Janeiro. 2013.

IBGE. **Perfil dos estados e dos municípios brasileiros : cultura : 2014**. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Rio de Janeiro, 106p. 2015.

IGLESIAS, E. V. El papel del Estado y los paradigmas económicos en América Latina. **Revista de la Cepal**, Santiago de Chile, n. 90, p. 7-15, Dic. 2006.

JARA, J. **El Clown, un navegante de las emociones**. Colección "Temas de Educación Artística". ed. Sevilla: PROEXDRA, 2000.

JEFFCUTT, P. Mangement and the creative industries. **Studies in culture, organizations and societies**. Abingdon, v. 6, n. 2, p. 123-127, 2000.

JEFFCUTT, P. Indústrias Criativas. **GV executivo**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 4, p. 37-41, nov. 2004.

JEFFCUTT, P. O ecossistema das indústrias criativas. In: JR., T. W. et al. **Indústrias criativas no Brasil: cinema, tv, teatro, música, artesanato e software**. São Paulo: Atlas, 2009. Cap. 3, p. 36-56.

JORDÃO, G.; ALLUCCI, R. R. **Panorama setorial da cultura brasileira 2013-2014**. São Paulo: Allucci & Associados Comunicações, 2014.

KNOPP, G. D. C. et al. Cultura e desenvolvimento. In: VIEIRA, M. M. F.; SILVA, R. C. D.; RODRIGUES, M. S. **Cultura, mercado e desenvolvimento**. Porto Alegre: Dacasa Editora, 2010. p. 41-63.

LARAIA, R. D. B. **Cultura** – um conceito antropológico. 14. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

LAWRENCE, T. B.; PHILLIPS, N. Understanding Cultural Industries. **Journal of Management Inquiry**, Thousand Oaks, CA, v. 11, n. 4, p. 430-441, December 2002.

LAWRENCE, T. B.; PHILLIPS, N. Compreendendo as indústrias culturais. In: WOOD JR., T., et al. **Indústrias criativas no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2009. Cap. 1, p. 3-23.

LAZZARATO, M. Immaterial Labor. In: VIRNO, P.; HARTD, M. **Radical Thought in Italy: a potential politics**. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1996. Cap. 10, p. 133-149.

LEFEBVRE, H. **La producción del espacio**. 1. ed. Madri: Capitán Swing Libros, 2013.

LEITÃO, C. S. Cláudia Sousa Leitão. **Facebook**, 2015. Disponível em: <<https://www.facebook.com/claudia.sousaleitao.7/posts/566537243504650?pnref=story>>. Acesso em: 10 fevereiro 2015.

LIBAR, M. **A nobre arte do palhaço**. Rio de Janeiro: Marcio Lima Barbosa, 2008.

LOACKER, B. Becoming ‘culturpreneur’: How the ‘neoliberal regime of truth’ affects and redefines artistic subject positions. **Culture and Organization**, Abingdon-UK, v. 19, n. 2, p. 124-145, 2013.

LOPES, R. S. Uma nova agenda par a a cultura: o discurso da economia criativa no governo Rouseff f. In: RUBIM, A. A. C.; BARBALHO, A.; CALABRE, L. (Orgs.). **Políticas culturais no governo Dilma**. Salvador: EDUFBA, 2015. p. 173-199.

LUKÁCS, G. Arte livre ou dirigida. In: LUKÁCS, G. **Marxismo e teoria da literatura**. São Paulo: Expresão Popular, 2010. p. 267-285.

MACHADO, R. M. Da indústria cultural à economia criativa. **Alceu**, Rio de Janeiro, v. 9, p. 83-95, jan./jun. 2009.

MACIVER, R. M. Apresentação. In: POLANYI, K. **A grande transformação**: as origens de nossa época. 2. ed. Rio de Janeiro: Elseveir Campus, 2012. p. XI-XIV.

MARCHI, L. D. Construindo um conceito neodesenvolvimentista de economia criativa no Brasil: Política cultural na era do novo MinC. **Novos Olhares**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 37-48, 2º Semestre 2013.

MARCHI, L. D. Análise do Plano da Secretaria da Economia Criativa e as transformações na relação entre Estado e cultura no Brasil. **Intercom – RBCC**, São Paulo, v. 37, n. 1, p. 193-215, jan./jun. 2014.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARX, K. O capital. In: CARNEIRO, R. **Os clássicos da economia**. São Paulo: Ática, 1997. p. 105-148.

MATO, D. Todas as indústrias são culturais: crítica à idéia de "indústrias culturais" e novas possibilidades de pesquisa. **Matrizes**, São Paulo, v. 1, p. 173-191, Abril 2008. ISSN 2.

MAUSS, M. **Sociologia e antropologia**. São Paulo: Cosac Naify, 2003.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research ans case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

MICELI, S. Introdução: a força do sentido. In: BOURDIEU, P. **A economia das trocas simbólicas**. 5. ed. São Paulo: Perspectiva, 2003. p. VII-LXI.

MIGUEZ, P. Economia Criativa: uma discussão preliminar. In: NUSSBAUMER, G. M. (Org.). **Teoria & Políticas da Cultura**. Salvador: EDUFBA, 2007a. p. 95-113.

MIGUEZ, P. **Repertório de fontes sobre economia criativa**: parte integrante do projeto de pesquisa "Economia criativa – em busca de paradigmas: (re)construções a partir da teoria e da prática" financiado pela FAPESB – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia, e executado entre 2006 e 2007 no CULT – Centro de Estudos Multidisciplinares em Cultura (UFBA). Universidade Federal do Recôncavo Baiano, 2007b. 86p.

MIGUEZ, P. Os estudos em economia da cultura e indústrias criativas. In: WOOD JR., T., et al. **Indústrias criativas no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2009. Cap. 4, p. 57-68.

MILLER, T. A view from a fossil: the new economy, creativity and consumption – two or three things I don't believe in. **International journal of cultural studies**, London, v. 7, n. 1, p. 55-65. Mar. 2004.

MILLER, T. From creative to cultural industries: not all industries are cultural, and no industries are creative. **Cultural Studies**, London, v. 23, p. 88-89, January 2009.

MILLER, T. Política cultural/industrias creativas. **Cuadernos de literatura**, Bogotá, n. 32, p. 19-40, jul./dec. 2012.

MINC. MINISTÉRIO DA CULTURA BRASIL. Encontro com circo com Juca Ferreira e Francisco Bosco. **YouTube**, 2015. Disponível em: <[https://www.youtube.com/watch?v=\\_h1R00DiY\\_4&feature=youtu.be](https://www.youtube.com/watch?v=_h1R00DiY_4&feature=youtu.be)>. Acesso em: 12 dezembro 2015.

MIRANDA, M. B. D. et al. Um olhar sobre o marketing de um espaço cultural: caso Circo da Dona Bilica. **Linguagens - Revista de Letras, Artes e Comunicação**, Blumenau, v. 9, n. 2, p. 190-210, mai./ago. 2015.

MORIN, E. Complexité et organisation. In: AUDET, M.; MALOUIN, J. L. **La production des connaissances scientifiques de l'administration**. Quebec: Les Presses de l'Université Laval, 1986.

NEALE, W. C. El mercado en la teoria y la historia. In: POLANYI, K.; ARNSBERG, C. M.; PEARSON, H. W. **Comercio y mercado en los imperios antiguos**. Barcelona: Labor Universitaria Monografias, 1976. Cap. XVIII, p. 405-420.

NETO, M. M. M.; FERREIRA, L. A. **Economia da cultura: contribuições para construção do campo histórico da gestão de organizações culturais no Brasil**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna Ltda., 2011.

NOGUEIRA, A. C. **Pontos de cultura, particularidades na gestão?: um estudo na primeira capital brasileira da cultura**. 2007. 149 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2007.

PARKER, M. **Against management: organization in the age of managerialism**. Cambridge: Polity, 2002.

PAULA, A. P. P. D. Tragtemberg revisitado: as inexoráveis harmonias administrativas e as burocracias flexíveis. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 1, 2002.

PERROW, C. **Complex Organizations: a critical essay**. 3. ed. New York: Random House, 1986.

PIMENTEL, T. D. et al. Mudanças simbólicas: análise discursiva das transformações identitárias e espaciais em uma feira. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, Mar. 2007.

POLANYI, K. **A grande transformação**: as origens de nossa época. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Campus, 2012.

POLANYI, K.; ARENSBERG, C. M.; PEARSON, H. W. **Comercio y mercado en los imperios antiguos**. Barcelona: Labor Universitaria Monografías, 1976.

POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2008.

PROJECTHUB. **Prêmio Brasil Criativo**, 2014. Disponível em: <<http://premiobrasilcriativo.com.br/default.aspx#o-premio>>. Acesso em: 7 outubro 2015.

RAMOS, A. G. **Redução Sociológica**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1965.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. 1. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.

RAMOS, A. G. **Administração e contexto brasileiro**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.

REIS, A. C. F. Economia da cultura e desenvolvimento - estratégias nacionais e panorama global. In: REIS, A. C. F.; MARCO, K. D.; (Orgs.) **Economia da cultura**: idéias e vivências. Rio de Janeiro: Publit, 2009. p. 24-36.

REIS, A. C. F. **Cidades criativas**: da teoria a prática. São Paulo: SESI-SP, 2012.

RICHARDSON, R. J. E. A. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRÍGUEZ, O. **O estruturalismo latino-americano**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2009.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia paa estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSANVALLON, P. **O liberalismo econômico**: história da ideia de mercado. Bauru: EDUSC, 2002.

RTP – RÁDIO E TELEVISÃO DE PORTUGAL. Pé de Vento Teatro - Entrevista PARTE 1 - Pepe Nuñez a TV Portuguesa - Lisboa - RTP. **YouTube**, 2004. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=FayOWhsgulU>>. Acesso em: 22 outubro 2015.

RUBIN, I. I. **Ateoria Marxista do valor**. São Paulo: Livraria Brasiliense Editora S.A., 1980.

SACCHET, P. D. O. F. **Da discussão clown ou palhaço às permeabilidades de clownear-palhaçar**. 2009. Dissertação (Mestrado em Artes Cênicas) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Porto Alegre, 2009.

SANTOS, B. D. S. Para uma sociologia das ausências e uma sociologia das emergências. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, Coimbra, n. 63, p. 237-280, 2002.

SANTOS, B. D. S. Para ampliar o cânone da produção. In: SANTOS, B. D. S. (Org.). **Produzir para viver**: os caminhos da produção não capitalista. 3. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2012. Cap. Introdução, p. 23-77.

SANTOS, M. **Técnica, espaço, tempo**: globalização e meio técnico-científico-informacional. 5. ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2008.

SCHUMACHER, E. F. **O negócio é ser pequeno**. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

SCOTT, A. J. The cultural economy: geography and the creative field. **Media Culture & Society**, London, Thousand Oaks and New Delhi, v. 21, n. 6, p. 807-817, 1999.

SCOTT, W. R. Reactions to Supervision in a Heteronomous Professional Organization. **Administrative Science Quarterly**, New York, v. 10, n. 1, p. 65-81, Jun. 1965.

SCOTT, W. R. **Organizations: rational, natural, and open systems**. 4. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.

SEIBEL, B. El circo de ayer a hoy. **Cuadernos de picadero**, Buenos Aires, n. 22, p. 4-7, Abril 2012.

SERVA, M. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 37, n. 2, p. 18-30, abr./jun. 1997.

SESC. Públicos de Cultura. **Sesc**, 2014. Disponível em: <<http://www.sesc.com.br/portal/site/publicosdecultura/pesquisa/>>. Acesso em: 07 dezembro 2015.

SILVA, E. **Circo Teatro: Benjamim de Oliveira e a teatralidade circense no Brasil**. São Paulo: Altana, 2007.

SILVA, E. Circo-teatro é teatro no circo. **Anjos do picadeiro: encontro internacional de palhaços**, Rio de Janeiro, n. 7, p. 32-51, nov./dez. 2008.

SILVA, E.; ABREU, L. A. D. **Respeitável público...** O circo em cena. Rio de Janeiro: Funarte, 2009.

SILVA, J. R. G. D.; WETZEL, U. A construção de um quadro analítico sobre as significações de espaço no contexto das mudanças organizacionais. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 4, p. 1-16, dezembro 2007.

SILVEIRA, S. A. D.; MACHADO, M. B.; SAVAZONI, R. T. Backward march: the turnaround in public cultural policy in Brazil. **Media, Culture & Society**, London, v. 35, p. 549-564, 2013.

SOUZA, M. M. P. D.; CARRIERI, A. D. P. Racionalidades no fazer artístico: estudando a perspectiva de um grupo de teatro. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 51, n. 4, p. 382-395, jul./ago. 2011.



SOUZA, N. J. **Desenvolvimento econômico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

STAKE, R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN(EDIT.), Y. S. **Handbook of qualitative research**. Thousands Oaks: Sage, 1994. Cap. 16, p. 435-454.

STIGLITZ, J. E. Prefácio. In: POLANYI, K. **A grande transformação: as origens de nossa época**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elseiver Campus, 2012. p. XV-XXV.

SUMMERTON, J.; KAY, S.; HUTCHINS, M. Navigating rough waters: what kind of professional development do we need for managing and leading arts and cultural activity in England? **A paper for the Fourth International Conference on Cultural Policy Research**, Viena, Austria, July 2006.

TAYLOR, F. W. **Princípios da Administração Científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

TENÓRIO, F. G. **Um espectro ronda o terceiro setor, o espectro do mercado: ensaios de gestão social**. 3. ed. Ijuí: Unijuí, 2008.

TERRIEN, F. W.; MILLS, D. L. O efeito do tamanho sobre a estrutura interna das organizações. In: CAMPOS, E. (Org.). **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976. Cap. 3, p. 68-74.

THIRY-CHERQUES, H. R. De falácias e de cultura. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 4, p. 7-17, jul./ago. 2001.

THROSBY, D. **Economics and culture**. Cambridge: Cambridge University Press, 2003.

TOFFLER, A. **A terceira onda**. 23. ed. Rio de Janeiro: Record, 1998.

TONELLI, M. J. Sentidos do tempo e do tempo de trabalho na vida cotidiana. **Organização & Sociedade**, Salvador, v. 15, n. 45, p. 207-217, abril/junho 2008.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

UNCTAD. **Creative Economy Report 2010: Creative Economy – a feasible development option.** United Nations, 2010.

UNESCO. **Declaração universal sobre a diversidade cultural.** 31ª sessão da Conferência Geral da UNESCO. Paris, 2002. 7p.

UNESCO. **Creative economy report 2013 special edition: widening local development pathways.** New York: United Nations, 2013. 188p.

VARGAS, M. A. **Proximidade territorial, aprendizado e inovação: um estudo sobre a dimensão local dos processos de capacitação inovativa em arranjos e sistemas produtivos no Brasil.** 2002. Tese (Doutorado em Economia). Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Rio de Janeiro, 2002.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VIZEU, F. Contribuições da sociologia da dívida aos estudos sobre organizações substantivas. **Organizaçãoe Sociedade**, Salvador, v. 16, n. 50, p. 409-427, jul./set. 2009.

VOLBERDA, H. W. **Building the flexible firm: how to remain competitive.** New York: Oxford University Press, 1998.

WANG, J. The global reach of a new discourse: how far can ‘creative industries’ travel? **International journal of cultural studies**, London, v. 7, n. 1, p. 9-19, Mar. 2004.

WEBER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo.** São Paulo: Martin Claret, 2009.

WOODWARD, J. **Organização industrial: teoria e prática.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 1977.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE A

### Quadro de Análise Completo

Enclave Dimensão	Económia	Isonómia	Fenómia	Elementos de Análise			
Tecnologia	Alto ou Baixo Potencial de Flexibilidade	Alto Potencial de Flexibilidade	Alto Potencial de Flexibilidade	Modos de produção			
				processo.....massa.....grandes lotes.....pequenos lotes.....unitário			
				linha.....grupo.....funcional.....estação de trabalho			
				Métodos de transformação	especializado.....multipropósito.....universal		
Flexibilidade em função do mercado	Flexibilidade espontânea	Flexibilidade espontânea	Razões para a flexibilidade	Repertório de produção			
				limitado.....estendido			
				imposta pelo mercado.....interesse			
				Pressupostos para escolha de novas tecnologias			
Objetiva a eficiência	Objetiva a realização humana	Objetiva a realização humana	Arranjo Heteronomus	Arranjo Autonomus	Arranjo Autonomus		
						rentabilidade.....qualidade de vida	
						Autonomia dos indivíduos	
						restrita.....ampla	
Divisão do trabalho							
Comunicações internas							
Tamanho	Grande número de participantes.	Proporções moderadas de participantes.	Menor tipo concebível de cenário social.	Número de Participantes	Quantidade		
					Motivadores para alteração	irrestrito.....restrito	
					Fatores de restrição	externos.....internos	
					Forma de ingresso	produção.....participação	
Participação	Pessoas tratadas como categorias	Pessoas tratadas como indivíduos	Pessoas tratadas como indivíduos	Participação	Forma		
					Modo	contratação.....associação	
					representativa.....direta		
					distanciada.....face a face		
Modo como os indivíduos são tratados na organização							
Forma como as pessoas se sentem em relação à organização							
moral reduzido.....moral elevado							
Espaço	Sócioafastador	Sócioproximador	Sócioproximador	Características fixas: Conformações urbanas, aspectos externos, prédios e suas divisões internas.	pré-definido/eficiência.....diversificado/plural/bem-estar		
					desagregadora.....aglutinadora		
					Características semifixas: aspectos internos, mobiliário, cores, paredes móveis		
					Característica informal: distância íntima, distância pessoal, distância social e distância pública	protocolares.....afetivas	
Corteúdo matematizado	Teatro de ação, domínio da liberdade	Teatro de ação, domínio da liberdade	Teatro de ação, domínio da liberdade	Forma como o espaço está moldado			
				organizado.....informal			
				As funções, elementos e momentos da prática social no espaço.			
				separadas.....reunidas			
Tempo	Tempo serial, linear ou sequencial	Tempo convival	Tempo de salto	Utilização do tempo	Controle do tempo		
					Percepção por parte dos integrantes	religioso.....aleatório	
					Valoração do tempo	realçada.....discreta	
					mensurada.....desconsiderada		
Monocrónico / Policrónico	Policrónico	Policrónico	Policrónico	Rotinização com base no tempo			
				unitárias.....plural			
				Divisão das atividades ao longo do tempo			
				quantitativo/mercadoria.....qualitativo/autorrealização			
Tipo relógio	Tipo orgânico	Tipo orgânico	Tipo orgânico	Experiência do tempo presente	linearidade, regularidade, ritmo		
					alta.....baixa		
					novidade, concorrência, mobilidade	baixa.....alta	
					Experiência tempo passado	codificação do conhecimento	
homogêneo.....heterogêneo							

Fonte: Elaborado pelo autor.